

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

СТАРТ В НАУКЕ - 2025

Сборник статей IV Международного
научно-исследовательского конкурса,
состоявшегося 24 декабря 2025 г.
в г. Петрозаводске

г. Петрозаводск
Российская Федерация
МЦНП «НОВАЯ НАУКА»
2025

УДК 001.12
ББК 70
С77

Ответственные редакторы:
Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

С77 Старт в науке - 2025 : сборник статей IV Международного научно-исследовательского конкурса (24 декабря 2025 г.). — Петрозаводск : МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2025. — 111 с. : ил., табл.

ISBN 978-5-00215-961-1

Настоящий сборник составлен по материалам IV Международного научно-исследовательского конкурса СТАРТ В НАУКЕ - 2025, состоявшегося 24 декабря 2025 г. в г. Петрозаводске (Россия). В сборнике рассматривается круг актуальных вопросов, стоящих перед современными исследователями. Целями проведения конкурса являлись обсуждение практических вопросов современной науки, развитие методов и средств получения научных данных, обсуждение результатов исследований, полученных специалистами в охватываемых областях, обмен опытом. Сборник может быть полезен научным работникам, преподавателям, слушателям вузов с целью использования в научной работе и учебной деятельности.

Авторы публикуемых статей несут ответственность за содержание своих работ, точность цитат, легитимность использования иллюстраций, приведенных цифр, фактов, названий, персональных данных и иной информации, а также за соблюдение законодательства Российской Федерации и сам факт публикации.

Полные тексты статей в открытом доступе размещены в Научной электронной библиотеке Elibrary.ru в соответствии с Договором № 467-03/2018К от 19.03.2018 г.

УДК 001.12
ББК 70

ISBN 978-5-00215-961-1

© Коллектив авторов, текст, иллюстрации, 2025
© МЦНП «НОВАЯ НАУКА» (ИП Ивановская И.И.), оформление, 2025

Состав редакционной коллегии и организационного комитета:

Аймурзина Б.Т., доктор экономических наук
Ахмедова Н.Р., доктор искусствоведения
Битокова С.Х., доктор филологических наук
Блинкова Л.П., доктор биологических наук
Гапоненко И.О., доктор филологических наук
Героева Л.М., доктор педагогических наук
Добжанская О.Э., доктор искусствоведения
Доровских Г.Н., доктор медицинских наук
Дорохова Н.И., кандидат филологических наук
Ергалиева Р.А., доктор искусствоведения
Ершова Л.В., доктор педагогических наук
Зайцева С.А., доктор педагогических наук
Зверева Т.В., доктор филологических наук
Казакова А.Ю., доктор социологических наук
Кобозева И.С., доктор педагогических наук
Кулеш А.И., доктор филологических наук
Мантатова Н.В., доктор ветеринарных наук
Мокшин Г.Н., доктор исторических наук
Муратова Е.Ю., доктор филологических наук
Никонов М.В., доктор сельскохозяйственных наук
Панков Д.А., доктор экономических наук
Петров О.Ю., доктор сельскохозяйственных наук
Поснова М.В., кандидат философских наук
Рыбаков Н.С., доктор философских наук
Сансызбаева Г.А., кандидат экономических наук
Симонова С.А., доктор философских наук
Ханиева И.М., доктор сельскохозяйственных наук
Хугаева Р.Г., кандидат юридических наук
Червинец Ю.В., доктор медицинских наук
Чистякова О.В., доктор экономических наук
Чумичева Р.М., доктор педагогических наук

ОГЛАВЛЕНИЕ

СЕКЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ	6
ГИБРИДНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАК МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДВОЙСТВЕННОСТИ И ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ	7
<i>Бекенёв Александр Ильич</i>	
ДИЛЕММА ФИНАНСОВОГО ПОВЕДЕНИЯ МОЛОДЕЖИ: МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ НАКОПЛЕНИЯ КАПИТАЛА И УСТАНОВКОЙ НА ЖИЗНЬ «В МОМЕНТЕ»	27
<i>Маевская Яна Васильевна</i>	
СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ПРОИЗВОДСТВУ И РЕАЛИЗАЦИИ НАБОРОВ ДЛЯ ИЗГОТОВЛЕНИЯ КУКОЛЬНОЙ ОДЕЖДЫ	32
<i>Карасева Юлия Романовна</i>	
БИЗНЕС-ПЛАН СТУДИИ БИСЕРОПЛЕТЕНИЯ	48
<i>Полярная Мария Геннадьевна</i>	
РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ ДЕТСКОЙ ПАРИКМАХЕРСКОЙ	61
<i>Улубабова Вера Ильинична</i>	
ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ЮЖНОГО НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ	68
<i>Османов Насируттин Гамадаевич</i>	
РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ОТКРЫТИЮ СТУДИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ МАСТЕР-КЛАССОВ ПО КАСТОМИЗАЦИИ ОДЕЖДЫ	74
<i>Юдина Светлана Евгеньевна</i>	
СЕКЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ	83
КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД КАК МЕТОД СНИЖЕНИЯ ТРЕВОЖНОСТИ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ	84
<i>Волчкова Лилия Наильевна</i>	
СЕКЦИЯ ФИЛОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ	90
ОСОБЕННОСТИ ПОЭТИЧЕСКОГО ТВОРЧЕСТВА ДУ ФУ	91
<i>Михайлова Елена Владимировна, Ло Чэнцзи</i>	

СЕКЦИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ НАУКИ	100
ИЗУЧЕНИЕ СОРТОВ ЛЬНА МАСЛИЧНОГО В ОМСКОМ ПРИИРТЫШЬЕ	101
<i>Красовская Ирина Олеговна, Харсекин Дмитрий Игоревич</i>	

СЕКЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

ГИБРИДНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАК МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДВОЙСТВЕННОСТИ И ДИНАМИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

Бекенёв Александр Ильич

аспирант 2 курса кафедры
организационного менеджмента

Научный руководитель: **Дмитриев Антон Геннадиевич**

к.экон.н., доцент, заведующий кафедрой
организационного менеджмента

Университет «Синергия»

Аннотация: В условиях возрастания внешней неопределенности и турбулентности компании сталкиваются с необходимостью одновременно поддерживать устойчивую операционную эффективность и обеспечивать способность к быстрому обновлению продуктов, процессов и бизнес-моделей. В статье рассматривается, как гибридные модели управления, сочетающие стратегическую централизацию и операционную автономию, выступают механизмом формирования организационной двойственности и развития динамических способностей, обеспечивающих стратегическую устойчивость компаний. Теоретическая основа исследования опирается на концепцию организационной двойственности (J. March, C. O'Reilly, M. Tushman), теорию динамических способностей (D. Teece) и представления об организации как сложной адаптивной системы (J. Holland, M. Uhl-Bien, R. Marion).

Эмпирическая часть построена на сравнительном анализе трех российских компаний из отраслей информационных технологий, розничной торговли и промышленного производства, реализовавших переход к гибридным моделям управления в 2020–2023 гг. Используются данные публичной отчетности, корпоративных регламентов и презентаций, отраслевой аналитики, а также результаты полуструктурированных интервью с менеджерами. Показано, что гибридные модели управления при наличии развитых интеграционных механизмов позволяют сокращать время вывода новых решений на рынок, повышать устойчивость операционных процессов, снижать издержки и усиливать инновационную активность. В то же время

выявлены риски, связанные с усложнением контуров принятия решений и требованием к управленческой культуре.

Сформулированы компонентная модель гибридного управления и практические рекомендации по проектированию и внедрению подобных архитектур. Определены ограничения исследования и предложены направления дальнейших научных разработок.

Ключевые слова: Гибридные модели управления, организационная двойственность, динамические способности, стратегическая устойчивость, интеграционные механизмы, сложные адаптивные системы, стратегическая централизация, операционная автономия, организационная адаптивность, управленческая культура, сравнительный анализ кейсов, российские компании, внешняя неопределенность, инновационная активность, эксплуатация и исследование.

HYBRID MANAGEMENT MODELS AS A MECHANISM FOR DEVELOPING ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND DYNAMIC CAPABILITIES

Bekenyov Alexander Ilyich

Scientific adviser: **Dmitriev Anton Gennadievich**

Abstract: In the face of increasing external uncertainty and turbulence, companies face the necessity to simultaneously maintain stable operational efficiency and ensure the ability to quickly update products, processes, and business models. The article examines how hybrid management models, combining strategic centralization and operational autonomy, serve as a mechanism for forming organizational ambidexterity and developing dynamic capabilities that ensure the strategic resilience of companies. The theoretical basis of the study relies on the concept of organizational ambidexterity (J. March, C. O'Reilly, M. Tushman), the theory of dynamic capabilities (D. Teece), and the view of an organization as a complex adaptive system (J. Holland, M. Uhl-Bien, R. Marion).

The empirical part is built on a comparative analysis of three Russian companies from the information technology, retail, and industrial manufacturing sectors that implemented a transition to hybrid management models in 2020-2023. Data from public reporting, corporate regulations and presentations, industry analytics, as well as results of semi-structured interviews with managers were used. It

is shown that hybrid management models, in the presence of developed integration mechanisms, allow reducing the time-to-market for new solutions, increasing the stability of operational processes, reducing costs, and enhancing innovative activity. At the same time, risks associated with the complexity of decision-making circuits and increased demands on managerial culture were identified.

A component model of hybrid management and practical recommendations for designing and implementing such architectures are formulated. The limitations of the study are defined, and directions for further scientific development are proposed.

Key words: Hybrid management models, organizational ambidexterity, dynamic capabilities, strategic resilience, integration mechanisms, complex adaptive systems, strategic centralization, operational autonomy, organizational adaptability, managerial culture, comparative case analysis, Russian companies, external uncertainty, innovation activity, exploration and exploitation.

Введение

Современная экономическая реальность характеризуется сочетанием нескольких устойчивых трендов: ускорением технологических изменений, цифровизацией ключевых бизнес-процессов, усложнением цепочек поставок, ростом геополитической напряженности, изменением потребительского спроса. В результате компании вынуждены действовать в условиях, которые Гапоненко и Орлова описывают, как «длительно сохраняющуюся стратегическую неопределенность», когда традиционные методы прогнозирования и планирования теряют эффективность, а горизонт управленческих решений сокращается.

В таких условиях становится недостаточно просто поддерживать операционную эффективность за счёт стандартизации процедур и жесткой иерархии. Организациям требуется способность к постоянному обновлению: пересмотру продуктовых портфелей, адаптации бизнес-моделей, быстрому изменению конфигурации ресурсов. Это ставит на первый план проблему совмещения двух, на первый взгляд, противоречивых требований: надежности и устойчивости, с одной стороны, и гибкости и адаптивности с другой.

Традиционные централизованные модели управления обеспечивали прозрачность и контролируемость, но зачастую оказывались медленными при необходимости оперативного реагирования на внезапные внешние шоки. Напротив, радикально децентрализованные структуры давали высокую скорость локальных решений и экспериментирования, но порождали

фрагментацию, рост транзакционных издержек и риск стратегической рассинхронизации. Как отмечают Виханский, Румянцева и Саломатин, именно поиск баланса между «жесткостью» и «гибкостью» становится ключевой задачей стратегического управления в XXI веке.

На этом фоне формируется интерес к гибридным моделям управления, в которых стратегический центр сохраняет контроль над ключевыми решениями в области ресурсов, рисков и долгосрочного направления развития, а отдельные подразделения, функции или продуктовые команды получают расширенную автономию в области оперативных решений, взаимодействия с клиентом, экспериментирования с форматами продуктов и процессов.

В статье рассматривается вопрос: при каких условиях подобные гибридные модели действительно становятся механизмом организационной двойственности и развития динамических способностей, а не приводят к росту управленческой сложности и скрытой конфликтности.

Целью исследования является теоретико-эмпирический анализ гибридных моделей управления как механизма развития организационной двойственности и динамических способностей, а также выработка рекомендаций по их проектированию и внедрению.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретические основания понятия организационной двойственности в связке с концепцией динамических способностей и теорией сложных адаптивных систем;
- предложить компонентную модель гибридного управления, описывающую ключевые элементы и связи между ними;
- на основе сравнительного анализа трёх кейсов выявить практические механизмы реализации гибридных моделей и их влияние на показатели устойчивости;
- обозначить ограничения и риски гибридных архитектур, а также условия их успешного внедрения.

Объектом исследования выступают организационные системы, находящиеся в состоянии перехода от традиционных к гибридным моделям управления. Предмет исследования — управленческие механизмы, обеспечивающие сочетание стратегической централизации и операционной автономии и формирующие организационную двойственность и динамические способности.

1. Теоретико-методологические основания исследования

1.1. Организационная двойственность как управленческая проблема

Понятие организационной двойственности (ambidexterity) восходит к работам Дж. Марча, который показал фундаментальное противоречие между двумя типами организационной активности: эксплуатацией уже имеющихся возможностей (повышение эффективности, стандартизация, углубление специализации) и исследованием новых возможностей (поиск новых рынков, продуктов, технологий). Односторонний акцент на эксплуатации приводит к тому, что организация становится эффективной в краткосрочном периоде, но теряет способность к обновлению и адаптации. Преобладание исследовательской активности, напротив, создаёт высокий инновационный потенциал, но сопряжено с ростом неопределенности, риском распыления ресурсов и снижением операционной надежности.

В последующих исследованиях organizational ambidexterity трактуется как способность организации одновременно реализовывать оба типа деятельности, не сводя их к последовательной смене приоритетов. О'Рейли и Ташман выделяют несколько способов достижения двойственности: структурное разделение (создание отдельных подразделений для стабильной и инновационной деятельности), контекстуальные механизмы (формирование внутри организации условий, позволяющих сотрудникам самостоятельно переключаться между режимами), а также лидерскую двойственность, когда высшее руководство интегрирует оба подхода на уровне стратегических решений.

Российские авторы также обращаются к проблеме организационной двойственности. Так, Кузнецова рассматривает её как фактор инновационного развития компаний, подчеркивая, что одной только структурной перестройки для достижения двойственности недостаточно: требуются механизмы координации и интеграции, позволяющие согласовать цели, метрики и ресурсные приоритеты.

В предлагаемом исследовании организационная двойственность понимается не как статическое состояние, а как результат работы определенных управленческих контуров, позволяющих удерживать в единстве противоречивые требования эффективности и инновационности. Гибридные модели управления рассматриваются как одна из возможных архитектур реализации такой двойственности.

1.2. Динамические способности как основа стратегической устойчивости

Теория динамических способностей (dynamic capabilities) развивает представление о конкурентном преимуществе как о следствии не столько наличия тех или иных ресурсов, сколько способности организации постоянно обновлять совокупность ресурсов и компетенций, соответствуя изменяющимся условиям среды. Тис выделяет три ключевых блока: способность распознавать изменения и новые возможности; способность принимать стратегические решения в ответ на эти изменения; способность перестраивать ресурсную базу, организационные структуры и процессы.

С этой точки зрения устойчивость организации в условиях неопределенности понимается не как сохранение неизменной конфигурации, а как умение своевременно менять способы функционирования. Именно поэтому В. А. Малинин и Г. Б. Клейнер, анализируя устойчивость предприятий в условиях внешних шоков, говорят о необходимости создания внутренних механизмов адаптации, включающих не только технологические и финансовые, но и организационно-управленческие компоненты.

Гибридная модель управления может рассматриваться как «носитель» динамических способностей, если она создает:

- контуры, через которые локальные изменения среды оперативно считываются автономными подразделениями и передаются в стратегический центр;
- процедуры, позволяющие на основе этой информации принимать решения о перераспределении ресурсов и изменении приоритетов;
- механизмы, благодаря которым изменения закрепляются в корпоративных стандартах, регламентах и практиках.

Без таких механизмов формальная гибридность (сочетание центра и автономии) не будет сопровождаться реальным усилением способности организации к адаптации.

1.3. Организация как сложная адаптивная система

Теория сложных адаптивных систем предлагает рассматривать организации как совокупность множества взаимодействующих элементов, обладающих способностью к самоорганизации. В рамках этого подхода особое внимание уделяется не только формальной структуре, но и характеру связей между элементами, а также эмерджентным свойствам, возникающим в результате взаимодействия.

Для управленческой практики это означает, что простое изменение формальных полномочий (например, «делегирование» решений на более низкий уровень) не гарантирует усиления адаптивности. Важно, каким образом будет происходить обмен информацией, как будут строиться обратные связи, как будут формироваться и распространяться новые практики.

В сложной адаптивной системе устойчивость достигается не за счёт жёсткого контроля каждого элемента, а через поддержание определенного набора правил и ограничений, внутри которых элементы могут экспериментировать. Такое сочетание «жестких рамок» и «мягкой свободы» хорошо соотносится с идеей гибридного управления, где стратегический центр задает направления, а автономные подразделения наполняют эти направления конкретным содержанием.

М. Уль-Байн и Р. Мэрион, развивая концепцию «лидерства в условиях сложности», подчеркивают, что в подобных системах роль руководства смещается от прямого контроля к настройке условий взаимодействия агентов. Для гибридных моделей это означает, что центр должен не только распределять ресурсы, но и конструировать механизмы координации, обмена знаниями и разрешения конфликтов.

1.4. Компонентная модель гибридного управления

На основе рассмотренных теоретических подходов предлагается компонентная модель гибридного управления, включающая три взаимосвязанных блока: стратегический центр, автономные подразделения и интеграционные механизмы.

Стратегический центр представляет собой совокупность органов и процессов, отвечающих за формирование и корректировку корпоративной стратегии, принятие решений о распределении капитала, установление принципов управления рисками и определение ключевых показателей деятельности. Он выполняет функцию удержания целостности и долгосрочного направления развития.

Автономные подразделения — это продуктовые команды, региональные офисы, проектные группы, производственные участки и другие структурные единицы, находящиеся в непосредственном контакте с клиентами, рынком, технологиями. Именно здесь возникает основная часть локальных инициатив, экспериментальных решений, адаптаций под особенности спроса и внешних условий.

Интеграционные механизмы — это цифровые платформы (ERP, CRM, системы бизнес-аналитики), системы сквозных показателей (KPI, OKR), кросс-функциональные комитеты, проектные офисы, процедуры передачи и закрепления знаний. Они обеспечивают связь между центром и автономией, превращают локальные практики в предмет организационного обсуждения и, при необходимости, в новые общекорпоративные стандарты.

Системность гибридной модели проявляется в том, что каждый из этих блоков эффективен только во взаимосвязи с другими. Центр без автономии превращается в традиционную иерархию, автономия без центра — в набор согласованных инициатив, интеграционные механизмы без первых двух — в формальную инфраструктуру без реального содержательного наполнения.

1.5. Научная новизна и место исследования в литературе

Работы, посвященные организационной двойственности и динамическим способностям, как правило, сосредоточены либо на теоретическом описании этих концепций, либо на анализе отдельных аспектов практического внедрения (например, создание инновационных подразделений, формирование проектных офисов). Исследования гибридных моделей управления в российском контексте пока немногочисленны и часто носят описательный характер, фиксируя факт сочетания централизованных и децентрализованных решений, но не раскрывая внутренний механизм их взаимодействия.

Новизна данного исследования состоит в том, что гибридная модель управления рассматривается:

- как целостная архитектура, включающая стратегический центр, автономные уровни и интеграционные механизмы, а не только как формальное перераспределение полномочий;
- как операционный механизм реализации организационной двойственности, где баланс между эксплуатацией и исследованием достигается не только структурным разделением, но и настройкой контуров координации;
- как практическая форма проявления динамических способностей, поскольку именно через гибридную архитектуру осуществляется распознавание изменений, принятие решений и трансформация ресурсов;
- в сравнительном межотраслевом измерении, позволяющем выявить как универсальные, так и специфические для отраслей особенности.

2. Методология и дизайн исследования

2.1. Выбор подхода

Для анализа гибридных моделей управления выбран метод сравнительного исследования кейсов. Такой подход позволяет сочетать глубину погружения в контекст конкретной организации с возможностью сопоставления различных практик и выявления устойчивых закономерностей. В отличие от сугубо количественных исследований, он даёт возможность учитывать специфику отрасли, историю развития компании, особенности корпоративной культуры.

Выбор периода 2020-2023 гг. обусловлен тем, что именно в это время многие организации столкнулись с резкими внешними шоками, требующими быстрых изменений в системах управления: пандемия, разрывы традиционных логистических цепочек, изменение условий внешнеэкономической деятельности. Это создало своего рода «лабораторную ситуацию», в которой проявились сильные и слабые стороны различных управленческих архитектур.

2.2. Характеристика объектов исследования

В исследование включены три компании, различающиеся по отрасли, структуре деятельности и характеру взаимодействия с внешней средой.

Первая компания относится к сфере информационных технологий. Её деятельность связана с разработкой и развитием цифровой платформы. Бизнес-модель предполагает регулярное обновление функционала, тесную работу с пользовательской обратной связью и высокую скорость вывода новых решений.

Вторая компания является федеральной сетью розничной торговли. Она работает в условиях выраженной региональной дифференциации спроса и высокой конкуренции. Стратегическая устойчивость здесь зависит от способности сочетать эффект масштаба (единая закупочная политика, логистика, бренд) с учетом местных особенностей.

Третья компания — промышленное предприятие с капиталоемким производством и длинными цепочками поставок. Для неё критичны надёжность и предсказуемость операционных процессов, соблюдение требований к качеству, а также способность минимизировать риски сбоев, связанных с поставками и технологическими изменениями.

Общим критерием отбора служило наличие зафиксированных в документах и интервью шагов по переходу к гибридной модели управления, а также доступность данных для анализа.

2.3. Источники и способы сбора данных

Информационная база исследования включала:

- годовые и нефинансовые отчеты компаний за 2020-2023 гг.;
- презентационные и регламентные документы, описывающие организационную структуру, принципы управления, изменения в системе принятия решений;
- данные корпоративных информационных систем (в агрегированном виде);
- отраслевые аналитические обзоры;
- результаты полуструктурированных интервью с руководителями и менеджерами среднего звена (по 3–5 интервью в каждой компании).

Интервью строились вокруг следующих тематических блоков:

- предпосылки перехода к гибридной модели;
- конкретные изменения в распределении полномочий и ответственности;
- влияние этих изменений на скорость принятия решений и качество координации;
- восприятие изменений сотрудниками и руководителями;
- наблюдаемые результаты и проблемы.

2.4. Подход к анализу данных и обеспечению надежности результатов

Анализ данных осуществлялся поэтапно. На первом этапе выделялись ключевые элементы гибридной модели в каждой компании: роль стратегического центра, уровень автономии различных подразделений, существующие интеграционные механизмы. На втором этапе эти элементы сопоставлялись между собой, что позволило выявить как общие структурные черты, так и различия, связанные с отраслевой спецификой.

Для оценки влияния гибридных моделей на устойчивость и эффективность использовались показатели, фигурирующие в отчётности и интервью: изменение времени вывода новых решений на рынок, динамика выручки в стрессовых периодах, изменение частоты операционных сбоев, динамика неликвидных запасов, изменение удельных издержек.

Надежность выводов обеспечивалась за счёт использования нескольких источников информации (триангуляция), сопоставления данных интервью с документами и количественными показателями, а также с повторной верификации интерпретаций с участниками — респондентам предоставлялись короткие резюме выводов по их организации, которые они могли уточнять и комментировать.

3. Эмпирические результаты: анализ кейсов

3.1. Компания А (сфера информационных технологий)

До перехода к гибридной модели компания использовала преимущественно функциональную структуру управления. Ключевые решения по развитию продукта принимались на уровне центральных функциональных подразделений, согласования между которыми занимали значительное время. Это приводило к увеличению сроков вывода новых функций, а также к тому, что запросы пользователей и сигналы рынка нередко доходили до лиц, принимающих решения, с заметной задержкой.

Поводом к трансформации стала необходимость сокращения «цикла реакции» на обратную связь пользователей и конкурентов. Руководство приняло решение о переходе к модели, в которой основными единицами управления стали кросс-функциональные продуктовые команды, отвечающие за отдельные сервисы или части платформы. В состав таких команд вошли представители разработки, аналитики, маркетинга, поддержки.

При этом стратегический центр не исчез, а трансформировался. Он сохранил функции утверждения продуктового портфеля, определения общих архитектурных принципов платформы и распределения инвестиционных ресурсов. Центр также взял на себя задачу формирования единой системы приоритизации инициатив, чтобы избежать конкуренции между командами за ресурсы и обеспечить соответствие их работы общекорпоративной стратегии.

Интеграция между центром и командами обеспечивалась с помощью цифровой системы управления продуктами, в которой фиксировались цели, метрики, планы релизов и результаты экспериментов. В дополнение к этому были введены регулярные форматы взаимодействия: обзоры портфеля инициатив, сессии обмена практиками, совместный анализ метрик.

По данным компании, в течение первого года после перехода к новой модели среднее время вывода значимых изменений на рынок сократилось примерно на треть, увеличилось число параллельно реализуемых экспериментов. При этом не наблюдалось существенного роста числа неудачных релизов или отклонений от архитектурных требований.

С точки зрения концепции организационной двойственности можно говорить, что данная модель позволила совместить эксплуатацию (поддержание стабильности платформы, соблюдение архитектурных принципов, дисциплину в использовании ресурсов) с исследованием (масштабирование экспериментальной деятельности на уровне продуктовых команд). Динамические

способности проявились в усилении способности организации считывать сигналы внешней среды, быстро тестировать решения и закреплять успешные практики в виде платформенных стандартов.

3.2. Компания В (федеральная сеть розничной торговли)

Розничная сеть изначально строилась как централизованная модель с едиными ассортиментными матрицами и жестко регламентированной ценовой политикой. Это обеспечивало эффект масштаба в закупках и логистике, но с течением времени выявились проблемы: в ряде регионов стала заметна растущая доля неликвидных товаров, ухудшение показателей оборачиваемости, снижение удовлетворенности покупателей из-за того, что ассортимент не учитывал местные предпочтения и специфику спроса.

Руководство сети пришло к выводу, что сохранение полной централизации решений об ассортименте и маркетинговых акциях ограничивает гибкость и мешает своевременной адаптации к локальным условиям. В ответ была разработана модель, в которой стратегический центр продолжает определять базовую ассортиментную матрицу и общие принципы ценообразования, но региональным дирекциям предоставляется право формировать дополнительный локальный ассортимент в пределах определенной доли товарной позиции, а также инициировать локальные продвижения и специальные предложения.

Важным условием стало то, что все решения регионов фиксировались в единой системе управления запасами и продажами. Это позволило центру видеть, какие изменения предпринимаются, как они влияют на показатели, и при необходимости распространять успешные практики на другие регионы. Регулярные совещания, на которых обсуждались результаты локальных инициатив, стали площадкой для обмена опытом и формирования общих подходов.

В результате за два года реализации модели удалось сократить долю неликвидных запасов, улучшить показатели оборачиваемости. В ряде регионов зафиксирован рост сопоставимых продаж. При этом компания сохранила ключевые преимущества масштаба: централизованные закупки, единую логистическую инфраструктуру, устойчивый бренд.

С позиции теории динамических способностей здесь можно увидеть усиление способности организации «чувствовать» локальные изменения (через региональные подразделения), «захватывать» открывающиеся возможности

(через оперативное изменение ассортимента и акций) и «трансформировать» общую практику (через масштабирование успешных региональных решений).

3.3. Компания С (промышленное производство)

Промышленная компания, ставшая объектом исследования, функционирует в условиях высокой капиталоемкости и сложных технологических требований. До начала трансформации управление носило преимущественно иерархический характер, ключевые решения принимались на уровне центрального аппарата, а роль производственных участков сводилась к выполнению заданий.

Ситуация изменилась, когда внешние шоки привели к дестабилизации поставок и росту технологических рисков. Возникла необходимость оперативного поиска альтернативных поставщиков, перераспределения производственных мощностей, адаптации технологических процессов. Существующая модель управления не обеспечивала достаточной скорости реакции: информация от цехов и участков поднималась по иерархии медленно, а принятые «наверху» решения не всегда учитывали нюансы локальной ситуации.

В ответ было принято решение создать проектный офис, отвечающий за управление стратегическими изменениями, и одновременно расширить полномочия производственных участков в части оперативного управления ресурсами и предложений по оптимизации процессов. Проектный офис получил право инициировать и координировать межфункциональные проекты, направленные на повышение надежности цепочек поставок, снижение простоев, модернизацию отдельных этапов производства.

Интеграция между проектным офисом, центральным аппаратом и участками обеспечивалась через цифровые системы мониторинга производственных показателей и статуса проектов, а также через регулярные совещания, на которых представители участков могли представлять свои предложения и результаты.

По данным компании, в течение двух лет после внедрения новой модели частота критических сбоев, связанных с нарушением поставок и технологическими отклонениями снизилась, уменьшилось суммарное время простоев оборудования, произошло сокращение удельных издержек на единицу продукции.

Здесь гибридная модель проявилась в сочетании централизованного стратегического управления (определение приоритетов модернизации, согласо-

вание инвестиционных программ) с оперативной автономией участков и проектных команд, отвечающих за конкретные изменения.

3.4. Сопоставление кейсов и выявление общих закономерностей

Несмотря на отраслевые различия, анализ трех кейсов позволяет выделить несколько общих черт, характеризующих успешные гибридные модели управления.

Во-первых, во всех случаях переход к гибридной архитектуре был обусловлен объективной недостаточностью прежних моделей: либо они оказывались слишком медленными (как в IT-компаниях и промышленном предприятии), либо не учитывали локальную специфику (как в розничной сети). Таким образом, гибридность выступала не модным трендом, а ответом на конкретные управленческие проблемы.

Во-вторых, во всех компаниях стратегический центр не был ликвидирован, а изменил свои функции. Он перестал быть единственным источником решений по всем вопросам, сосредоточившись на формировании целостной стратегии, управлении ресурсами и определении границ допустимых действий для автономных подразделений.

В-третьих, во всех трех кейсах ключевую роль сыграли интеграционные механизмы: цифровые платформы, совещательные органы, проектные офисы. Именно они обеспечивали передачу информации, сопоставление локальных инициатив с корпоративной стратегией, распространение успешных практик. Без этих механизмов автономия легко могла бы превратиться в набор разрозненных действий, не складывающихся в устойчивый общий результат.

В-четвертых, во всех организациях значимым фактором оказалась управленческая и организационная культура: готовность руководителей делиться полномочиями, воспринимать инициативы «снизу», обсуждать ошибки в конструктивном ключе. Там, где преобладала культура жёсткого контроля и избегания рисков, внедрение гибридной модели шло с трудностями и требовало длительной адаптации.

4. Обсуждение результатов

Полученные результаты подтверждают ключевые положения теоретических подходов, лежащих в основе исследования, и одновременно позволяют уточнить некоторые из них применительно к российскому контексту.

Во-первых, в соответствии с идеями Марча об организационной двойственности, гибридные модели действительно создают условия для

одновременной реализации эксплуатации и исследования. При этом важным оказывается не столько наличие формально обособленных структур, сколько способность организации поддерживать циклическое движение информации и решений между центром и автономными уровнями. В рассмотренных кейсах двойственность проявлялась не только на уровне структур (наличие отдельных команд или региональных подразделений), но и на уровне процессов (регулярные форматы согласования, обмена опытом, совместного анализа результатов).

Во-вторых, подтверждаются положения теории динамических способностей о том, что устойчивость организации в условиях неопределенности определяется её способностью своевременно распознавать изменения и перестраивать конфигурацию ресурсов. В IT-компаниях это проявилось в ускорении реакции на пользовательскую обратную связь, в розничной сети – в учете региональных особенностей спроса, в промышленной компании – в способности перестраивать логистику и технологические процессы. Гибридная архитектура в каждом случае позволяла соединить локальное знание с возможностями центра по перераспределению ресурсов.

В-третьих, результаты исследования соответствуют представлениям об организациях как сложных адаптивных системах. Введение автономии без изменения интеграционных механизмов и культуры неизбежно привело бы к росту хаотичности и конфликтов. Успешными оказались те модели, в которых одновременно пересматривались границы полномочий, обновлялись правила взаимодействия и создавались каналы для институционализации новых практик.

В-четвертых, анализ подтверждает выводы российских авторов (Клейнер, Антонова, Баринов, Фомин) о том, что стратегическая устойчивость организаций в условиях неопределенности должна рассматриваться как системное свойство, зависящее не только от финансовых и технологических факторов, но и от качества управленческих решений, структуры организации, культуры и механизмов обучения.

5. Практические импликации для управления

Результаты исследования позволяют сформулировать ряд практических выводов для компаний, рассматривающих возможность перехода к гибридным моделям управления.

Во-первых, внедрение гибридных моделей следует начинать с анализа конкретных управленческих проблем, которые необходимо решить.

Формальное перераспределение полномочий без ясного понимания, какую именно задачу оно должно решить (ускорить принятие решений, повысить чувствительность к локальному спросу, улучшить надежность процессов), может привести к росту сложности без заметного улучшения результатов.

Во-вторых, проектирование гибридной архитектуры должно включать четкое описание границ ответственности между стратегическим центром и автономными подразделениями. Важно заранее определить, какие решения остаются на уровне корпорации, а какие передаются на уровень команд, регионов или участков, какие показатели используются для оценки их деятельности и каким образом разрешаются возможные конфликты.

В-третьих, особое внимание следует уделить созданию и развитию интеграционных механизмов: цифровых систем, обеспечивающих прозрачность данных; регулярных форматов коммуникации; проектных офисов и комитетов, отвечающих за согласование инициатив и распространение успешных практик. Именно эти механизмы превращают совокупность локальных действий в целостную управляемую систему.

В-четвёртых, внедрение гибридных моделей требует развития управленческих компетенций. Руководителям необходимо осваивать новые роли: не только контролировать, но и создавать условия для автономной работы; не только требовать выполнения планов, но и слушать предложения «снизу»; не только оценивать результаты, но и помогать командам учиться на ошибках.

В-пятых, целесообразно использовать поэтапный подход: начинать с пилотных проектов в ограниченных зонах (отдельные продукты, регионы, участки), анализировать результаты, корректировать архитектуру и затем расширять модель на всю организацию. Такой подход снижает риски и позволяет адаптировать модель с учётом специфики компании.

6. Ограничения исследования и направления дальнейших исследований

Исследование имеет ряд ограничений, которые необходимо учитывать при интерпретации результатов.

Во-первых, оно основано на анализе трёх кейсов, что ограничивает возможности для статистического обобщения. Выводы носят аналитический характер и нуждаются в проверке на более широких выборках.

Во-вторых, значительная часть данных представляет собой качественную информацию (интервью, описания внутренних процессов), анализ которой неизбежно включает элементы интерпретации. Несмотря на использование

триангуляции и верификации выводов с участниками, полностью исключить субъективность невозможно.

В-третьих, исследуемый период (2020-2023 гг.) характеризуется повышенной турбулентностью, что могло усилить проявление как сильных, так и слабых сторон управленческих моделей. В более стабильные периоды значимость отдельных факторов может изменяться.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются:

- разработка и эмпирическая проверка количественных шкал для оценки уровня организационной двойственности и зрелости гибридных моделей управления;
- проведение межотраслевых сравнительных исследований с расширенной выборкой компаний;
- изучение роли корпоративной культуры и систем мотивации в успешности внедрения гибридных архитектур;
- анализ влияния гибридных моделей на долгосрочную инновационную производительность компании.

Заключение

В статье показано, что гибридные модели управления, сочетающие стратегическую централизацию и операционную автономию, могут служить действенным механизмом формирования организационной двойственности и развития динамических способностей, обеспечивающих стратегическую устойчивость компаний в условиях внешней неопределенности.

На основе теоретического анализа и эмпирического исследования трёх кейсов обосновано, что успешность гибридных моделей определяется не только самим фактом перераспределения полномочий, но и качеством интеграционных механизмов, а также особенностями управленческой культуры. Гибридная архитектура оказывается эффективной, когда она позволяет соединить локальное знание и инициативу автономных подразделений с ресурсами и стратегическим видением центра, превращая локальные эксперименты в системные изменения.

Полученные результаты дополняют существующие теоретические представления об организационной двойственности и динамических способностях, уточняя роль гибридных моделей управления как операционного механизма их реализации и открывая возможности для дальнейших исследований в российском и международном контексте.

Список литературы

1. Антонова Н. В. Адаптивные модели управления организациями в условиях внешней нестабильности // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. № 4. С. 35–47.
2. Афанасьев М. П., Румянцев А. П. Корпоративное управление: теория, механизмы, практика. М.: Дело, 2020.
3. Баранов П. А. Стратегическая устойчивость компаний в условиях турбулентности внешней среды. М.: Юрайт, 2021.
4. Баринов В. А. Организационные структуры и гибридные модели управления в динамичной среде // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 1. С. 12–28.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. М.: Магистр, 2022.
6. Гапоненко А. Л., Орлова Т. М. Стратегическое развитие организаций в условиях неопределённости. М.: Юрайт, 2019.
7. Гришин Д. О. Динамические способности организаций: теория и практика измерения // Российский журнал менеджмента. 2020. Т. 18. № 4. С. 485–504.
8. Дятлов С. А., Лившиц В. Н. Принятие управленческих решений в условиях неопределённости. СПб.: Питер, 2020.
9. Ефремов В. С. Управление организационными системами: адаптивные механизмы. М.: Юрайт, 2021.
10. Клейнер Г. Б. Системная устойчивость предприятия: структура, измерение, управление // Вопросы экономики. 2020. № 4. С. 92–108.
11. Коротков Э. М. Управление организационным развитием. М.: ИНФРА-М, 2021.
12. Кузнецова С. Н. Организационная двойственность как фактор инновационного развития компаний // Инновации. 2021. № 8. С. 58–66.
13. Лапыгин Ю. Н. Управление стратегическими изменениями в условиях высокой неопределённости // Менеджмент. 2022. № 3. С. 14–29.
14. Малинин В. А. Гибкость и устойчивость промышленных предприятий в условиях внешних шоков. Екатеринбург: УрФУ, 2022.

15. Макарова И. В. Инновационные стратегии организаций в нестабильной среде. Омск: ОмГУ, 2020.
16. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2019.
17. Румянцева З. П., Саломатин Н. А. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Юрайт, 2021.
18. Соколова Е. В. Гибридные модели управления и их применение в российских компаниях // Корпоративное управление и инновационное развитие. 2022. № 2. С. 45–58.
19. Турко С. В. Управление организационными изменениями. М.: КНОРУС, 2019.
20. Уткин Э. А. Корпоративное управление: современные модели. М.: ИНФРА-М, 2021.
21. Фомин М. В. Адаптивные подходы к стратегическому управлению в условиях неопределённости // Стратегическое планирование и развитие предприятий. 2021. № 6. С. 72–84.
22. Хиценко В. Е. Управленческие инновации в цифровой экономике. М.: Юрайт, 2020.
23. Широков В. В. Адаптивность систем управления: теория и практика. СПб.: СПбГУ, 2020.
24. Яковлева Е. Л. Формирование стратегических компетенций организации. М.: Юрайт, 2022.
25. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford: Oxford University Press, 2014.
26. March J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning // Organization Science. 1991. Vol. 2. No. 1. P. 71–87.
27. O'Reilly C. A., Tushman M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future // Academy of Management Perspectives. 2016. Vol. 27. No. 4. P. 324–338.
28. Holland J. H. Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity. Cambridge: Perseus Books, 2017.

29. Uhl-Bien M., Marion R. Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era // The Leadership Quarterly. 2019. Vol. 30. No. 2. P. 213–226.

30. Snowden D., Boone M. A Leader's Framework for Decision Making // Harvard Business Review. 2007. No. 11. P. 70–76.

© Бекенёв А.И., 2025

**ДИЛЕММА ФИНАНСОВОГО ПОВЕДЕНИЯ МОЛОДЕЖИ:
МЕЖДУ СТРАТЕГИЕЙ НАКОПЛЕНИЯ КАПИТАЛА
И УСТАНОВКОЙ НА ЖИЗНЬ «В МОМЕНТЕ»**

Маевская Яна Васильевна

студент

Научный руководитель: **Сербинович Вера Владимировна**

доцент кафедры «Менеджмент»

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

Аннотация: в данной статье раскрывается понятие «стратегия накопления», рассматриваются плюсы и минусы долгосрочного накопления, проведён анализ.

Ключевые слова: стратегия, инвестиции, финансовое поведение, капитал, подушка безопасности.

**THE FINANCIAL BEHAVIOR DILEMMA OF YOUTH:
BETWEEN A CAPITAL ACCUMULATION STRATEGY
AND A «LIVE IN THE MOMENT» MINDSET**

Maevskaya Yana Vasilevna

Scientific supervisor: **Serbinovich Vera Vladimirovna**

Abstract: In this article, the concept of «accumulation strategy» is revealed; the pros and cons of long-term accumulation are considered; the analysis is carried out.

Key words: strategy, investments, financial behavior, capital, safety cushion.

В настоящее время российская молодежь сталкивается с дилеммой: создавать капитал или жить «здесь и сейчас»? С одной стороны, их окружают традиционные ценности финансовой грамотности и безопасности, которые им передали их родители и преподаватели. С другой – сильное влияние потребляемого ими контента в социальных сетях. Философия YOLO (You Only Live Once – Живешь всего один раз), общество потребления и быстрого

дофамина. Две разные позиции ставят молодых людей перед сложным выбором. Жить «в моменте» или создавать капитал для будущей стабильности и благополучия? Актуальность проблемы подчеркивают исследования, демонстрирующие параллельный рост финансовой грамотности и импульсивного потребления среди поколения Z, тех, чье детство прошло в эпоху цифровых технологий и быстрых изменений. В России, по мнению исследователей, это люди, родившиеся в 2003-2015 гг.

Финансовое поведение – это совокупность действий, привычек и стратегий, которые человек или группа людей (например, молодежь) применяет для управления своими денежными ресурсами. Если говорить проще, это то, как мы обращаемся с деньгами в повседневной жизни. Финансовое поведение и привычки необходимо изучать не только для того, чтобы дать возможность молодому поколению осознавать долгосрочные последствия своих трат и вложений, но и помочь государству в создании более эффективных образовательных программ по финансовой грамотности.

Стратегия накопления – это план действий, включающий в себя долгосрочные цели и методы их достижения для увеличения капитала.

Плюсы:

1. Финансовая безопасность

Наличие «подушки безопасности» позволяет более уверенно переносить кризисные ситуации. По данным Банка России «Молодые люди сильнее ориентированы на планирование финансов и в целом на заботу о завтрашнем дне, 61% из них формируют сбережения» [1].

2. Финансовая независимость

Накопленный капитал снижает уровень стресса, связанного с финансами и дает свободу выбора.

3. Достижение долгосрочных целей

Накопления дают возможность сделать фундаментальные шаги для благополучной жизни. Например, приобретение недвижимости, получение образования, создание и развитие бизнеса.

4. Пассивный доход

Инвестиции дают возможность увеличивать свой капитал. По данным Банка России: «Среди молодых людей 18-22 лет инвестициями занимается каждый четвертый» [1].

Также у данного подхода существуют и минусы:

1. Отказ от моментальной выгоды

Необходимость жертвовать моментными желаниями и грамотно распределять или ограничивать свои расходы.

2. Риск инфляции

Инвестиции и накопления требуют наличия углубленных знаний и навыков. Не все готовы тратить свое время на изучение незнакомой сферы, поэтому откладывают сбережения на базовые счета в банках или наличными. Накопления в "кубышке" или на депозитах с низким процентом, а также наличные со временем обесцениваются.

3. Психологическое давление

Постоянный самоконтроль и дисциплина могут вызывать стресс и чувство FOMO (чувство упущенной выгоды). Кажется, что «потом» не наступит, соответственно выгода от накопленного капитала тоже. Молодые люди склонны использовать каждый день своей жизни и «копить» впечатления, эмоции. Ограниченные расходы не позволяют делать это в полной мере.

По данным статистики НАФИ на 2023 г. молодые люди «66% задумываются о своем финансовом положении в будущем, 89% считают важным иметь финансовую подушку безопасности, а 65% подходят рационально к совершению покупок» [2].

Жизнь «в моменте» является актуальной философией молодого поколения. Это стиль жизни, который позволяет сконцентрироваться на настоящем моменте, не задумываясь о прошлом или будущем. Такая позиция дает больше впечатлений и удовольствий в настоящем, но подвергает большим рискам благополучие в будущем.

Плюсы:

1. Высокое качество жизни

От настоящего момента человек получает удовольствие, не отказывая себе в приятных мелочах (или в крупных покупках) и не жертвуя далеким гипотетическим будущим.

2. Снижение тревожности в моменте

Когда фокус внимания направлен на текущий момент, становится все меньше переживаний о будущем.

3. Эмоциональное насыщение

Очередная покупка вещи или сладости повышает радость и удовлетворение. Жизнь в моменте позволяет постоянно повышать гормоны счастья за счет исполнения секундных желаний.

4. Богатый жизненный опыт

Траты на впечатления, например: путешествия, концерты, мастер-классы, приносят гораздо больше впечатлений, чем отложенные деньги на счет. Конечно, в этом подходе, не обходится без минусов:

1. Финансовая уязвимость

Полное отсутствие подушки безопасности делает человека уязвимым и незащищенным в непредвиденной ситуации или при потере источника дохода. В таких случаях нередко молодежь прибегает к кредитованию, что может привести к риску оказаться в долговой яме.

2. Риск долговой ямы

Риск кредитования на текущие потребности. Кредит используется не для инвестиций, а для краткосрочных покупок. В таком случае, ценность товара снизится быстрее, чем кредит будет закрыт, а проценты, которые переплатит заемщик (в среднем 30-50%), сильно скажутся на его финансовых возможностях.

3. Проблема с достижением долгосрочной цели

Финансовые ресурсы, которые могли быть вложены в инвестиции и свой собственный капитал, «сгорают» в текущем моменте. Потеря может быть незначительна сейчас, но в долгосрочной перспективе, при использовании сложных процентов во вкладах или инвестициях, капитал мог бы вырасти в тысячи раз.

4. Эмоциональные качели

Вспышка дофамина при покупке быстро проходит и сменяется отвращающим чувством вины от бесполезности покупки, или осознания её неоправданной дороговизны для личного бюджета. Далее организм человека требует очередную «порцию» дофамина, и он совершает новую покупку или тратит деньги на развлечения. К этой привычке психика привыкает довольно быстро, поэтому сменить модель поведения очень сложно.

5. Импульсивность

Принятие решений о покупке возникает спонтанно. В современном мире реклама более искусно влияет на потребителей, надавливая на «больные точки», создавая искусственный дефицит. Импульсивность приводит к нерациональному распределению финансов.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что финансовое поведение российской молодежи представляет собой сложный и противоречивый феномен, суть которого заключается не в выборе между накоплением и

потреблением, а в постоянном конфликте этих установок в сознании одного поколения. С одной стороны, молодежь демонстрирует растущую финансовую осознанность, стремление к созданию «подушки безопасности» и использованию инвестиционных инструментов, что отражает направленность на долгосрочное планирование и будущую стабильность. С другой стороны, мощное влияние культуры потребления, философии YOLO (You Only Live Once) и цифровой среды укрепляет установку на жизнь «в моменте», что проявляется в импульсивных тратах, кредитовании для сиюминутных желаний и приоритете впечатлений над сбережениями. Эта дилемма усложняется экономической нестабильностью. Она одновременно учит ценить финансовую безопасность и подрывает веру в долгосрочные цели, подталкивая к гедонизму. Таким образом, идеальная финансовая стратегия для современного молодого человека заключается не в радикальном выборе одной из крайностей, а в поиске личного, осознанного баланса. Такой баланс позволяет наслаждаться настоящим, инвестируя в опыт и саморазвитие, но не в ущерб базовой финансовой устойчивости и ключевым долгосрочным целям, что и должно стать центральной идеей новых программ по развитию финансовой грамотности.

Список литературы

1. Обзор по итогам пятого этапа проекта «Оценка уровня финансовой грамотности и вовлеченности в цифровые финансовые услуги» // Сайт Банка России. – 2022.
2. Насколько финансово грамотны российские подростки и молодежь до 24 лет? // Сайт Аналитического центра НАФИ. – 2023.

© Маевская Я.В., 2025

СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ПРОИЗВОДСТВУ И РЕАЛИЗАЦИИ НАБОРОВ ДЛЯ ИЗГОТОВЛЕНИЯ КУКОЛЬНОЙ ОДЕЖДЫ

Карасева Юлия Романовна

МАОУ физико-математический лицей № 5

г. Долгопрудный

Аннотация: Данный бизнес-план предлагает производство и реализацию наборов для изготовления одежды для кукол типа Барби и Кен в магазине BarbierShop в г. Долгопрудный. Для этого была произведена оценка рынка сбыта и конкурентов, спроектированы модели одежды, разработаны оригинальные выкройки, выполнены опытные образцы одежды, определен состав наборов и разработан бизнес-план для открытия производства наборов и розничного магазина. Целевая аудитория — родители, бабушки, дети, подростки, родительские комитеты, учителя технологии, любители кукол Барби и рукоделия. Ключевые преимущества: дизайнерская одежда, высокое качество, удобство и кукла в подарок. Цель бизнеса — выйти на ежемесячный доход 360 тысяч рублей и окупить вложения в течение 8 месяцев.

Ключевые слова: изготовление одежды, Барби и Кен, бизнес-план, дизайнерская одежда, набор для творчества.

CREATING A BUSINESS PLAN FOR THE PRODUCTION AND SALE OF DOLL CLOTHING KITS

Karaseva Yulia Romanovna

Abstract: This business plan proposes the production and sale of clothing kits for Barbie and Ken dolls at the BarbierShop in Dolgoprudny. To achieve this, the sales market and competitors were assessed, clothing models were designed, original patterns were developed, prototypes of clothing were produced, the composition of the sets was determined, and a business plan was developed for opening a production of the sets and a retail store. The target audience is parents, grandparents, children, teenagers, parent-teacher committees, technology teachers, and Barbie doll and craft enthusiasts. The key advantages are designer clothing, high quality, comfort, and the doll as a gift. The key advantage is designer clothing, high quality, comfort, and a

doll as a gift. The business goal is to reach a monthly income of 360,000 rubles and recoup the investment within 8 months.

Key words: clothing manufacturing, Barbie and Ken, business plan, designer clothing, craft kit.

Введение

Данный бизнес-план предлагает производство и реализацию наборов для изготовления одежды для кукол типа Барби и Кен в магазине BarbierShop в г. Долгопрудный.

Для этого была произведена оценка рынка сбыта и конкурентов, а также разработан бизнес-план для открытия производства наборов для творчества BarbierShop по изготовлению кукольной одежды и розничного магазина площадью 12,1 м² для их реализации. Магазин будет находиться в месте с большой проходимостью, вблизи детских учреждений и МЦД. Целевая аудитория — родители, бабушки, дети, подростки, родительские комитеты, учителя технологии, любители кукол Барби и рукоделия. Ключевые преимущества: дизайнерская одежда, высокое качество, удобство и кукла в подарок. Цель бизнеса — выйти на ежемесячную выручку 360 тысяч рублей и окупить вложения в течение 8 месяцев.

Также была поставлена задача не только разработать бизнес-план, но и спроектировать «Набор для творчества» BarbierShop по изготовлению одежды для кукол типа Барби, в котором будут учтены и устранены недостатки, имеющиеся у других аналогичных товаров. Основная идея данного набора: прекрасное платье для своей Барби может сшить каждый! Автором были созданы эскизы 18 моделей для Барби и 1 для Кена. По ним автором были разработаны оригинальные выкройки и выполнены опытные образцы для украшения витрины магазина.

Цель и задачи проекта

Цель — создать бизнес-план по производству и реализации наборов для изготовления кукольной одежды в магазине BarbierShop в г. Долгопрудный.

Задачи проекта

1. Изучить актуальность, особенности и перспективы бизнеса, определить целевую аудиторию и оценить конкурентов.

2. Разработать финансовую часть проекта и маркетинговую стратегию.

3. Провести SWOT-анализ.

Актуальность проекта

В настоящее время быстрыми темпами развивается довольно новая отрасль развлечения для взрослых и детей – наборы для творчества. С ними каждый может создать уникальную вещь своими руками, развить воображение, креативность, пространственное мышление и мелкую моторику рук. Попробовав разные наборы, человек может выбрать хобби себе по душе, а ребенок может даже выбрать будущую профессию. У потребителей все время возникает спрос на новые нестандартные типы наборов. Все большую популярность набирает создание миниатюрных вещей и даже DIY-проекты. Изготовление одежды для кукол типа Барби является одним из направлений в наборах для творчества, но оно недостаточно развито. В магазинах Москвы и на онлайн-платформах представлено довольно много наборов по шитью одежды для кукол. В Долгопрудном же отсутствуют частные магазины, предлагающие подобные товары. Из сетевых конкурентов в нем представлен только «Детский мир». Таким образом, в Долгопрудном есть только один конкурент, но его наборы имеют существенные недостатки.

Основными клиентами будут представители среднего класса. Им свойственно уделять много внимания образованию и занятию детей в свободное время. Также ценовая политика нашего магазина будет соответствовать их финансовым возможностям. Они смогут приобретать наборы не только на праздники, но и в качестве еженедельного кружка по шитью. Таким образом, в целевую аудиторию среди физических лиц войдут: родители и бабушки, дети, учителя технологии, родительские комитеты школ к праздникам, любители кукол Барби, занятий творчеством, рукоделия. В основном наборы приобретаются для детей старше 7 лет и подростков, и при продаже надо ориентироваться на их численность в городе. Согласно данным сайта dolgorudnyu.awdb.ru, в населении г. Долгопрудного дети данного возраста и подростки составляют 13709 человек, т.е. 11,8% населения. Надо также учесть, что только около 50% из них девочки. Анализ данных графика (рис. 1) показывает, что популярность шитья на кукол типа Барби последние 5 лет меняется волнообразно.

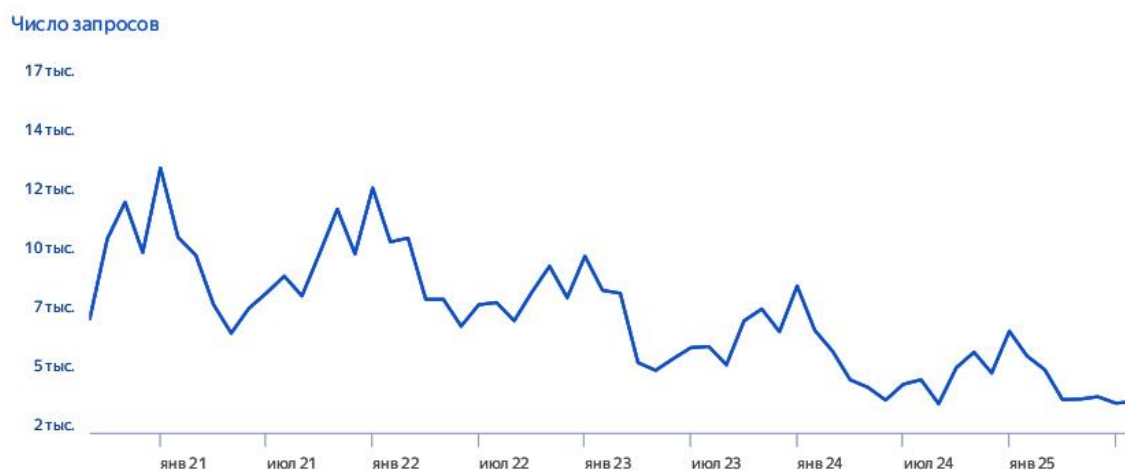


Рис. 1. Динамика по запросам «выкройки для Барби» в Яндекс Вордстат

Исходя из динамики графика, в настоящее время спрос на шитье одежды для Барби будет повышаться. Особенно спрос повышается к новогодним каникулам. Таким образом, проект является актуальным и востребованным.

Конкурентный анализ

Нами были собраны сведения о конкурентах на основных маркетплейсах, в детских сетевых магазинах и в магазинах для творчества. Они широко представлены на популярных маркетплейсах Озоне, Яндекс маркете, Вайлдбериз, но их нет на Авито. В таких популярных магазинах для творчества, как «Детский мир» и «Леонардо», представлено по одному производителю наборов. А в детских магазинах «Кораблик» и «Дочки-сыночки» они вообще не представлены.

При открытии производства наборов для творчества по изготовлению платьев для кукол типа Барби BarbierShop были изучены имеющиеся на рынке аналоги данного товара. Оценка качества набора производилась по 15 параметрам. Данные параметры были выбраны при опросе потребителей о свойствах, комплектации и качестве подобных товаров. Наибольшее внимание потребители обращали на то, безопасен ли товар для детей и есть ли все необходимое для шитья в наборе. Также было важно, как написана инструкция, сложность расчета припусков, сложность шитья изделия для человека без профессиональных швейных навыков, отсутствия нумерации на выкройках. Потребителям оказались нужны платья для разных типов полноты и высоты Барби (стандартных, толстушек, худых, высоких, низкорослых).

Сложно оказалось найти наборы для Кенов. Также дети очень расстраиваются, что в набор не входит кукла.

К преимуществам конкурентов относятся: расположение, грамотные продавцы, работа магазина круглосуточно на маркетплейсе, близость к дому, доставка, скидки и накопительные карты. Анализ слабых и сильных сторон конкурентов представлен в таблице 1.

Таблица 1

Сравнение конкурентов

№	Фирма	Стоимость, руб	Количество одежды в упаковке	Стоимость 1 наряда, руб	Количество моделей	Упаковка в коробку	Инструкция	Выкройка	Ткань	Фурнитура	Припуски	Булавки	Иглы и	Бонус	Регион
1	Kawaii Doll Fashion	600-700	1	600	2	есть	есть	есть	есть	есть	нет	нет	нет	есть открытка	Удмуртия
2	Ниточка-иглолка	4210	3	1403,33	3	есть	есть	есть	есть	есть	нет	нет	нет	есть наклеек	Восток РФ
3	Модное Hobby	316-318	1	316,00	5	есть	есть	есть	есть	есть	есть	нет	есть	есть наклеек	Восток РФ
4	Goose	559-628	1	559,00	3	нет	есть	есть	есть	есть	нет	нет	нет	нет	Евразия
5	Lady Fox Boutique	288	1	288,00	2	нет	есть	есть	нет	нет	нет	нет	нет	нет	Восток РФ
6	Dress Your Doll	325-732	1	325,00	21	нет	есть	есть	есть	нет	нет	нет	нет	нет	Восток РФ
7	Happy Valley	175-388	1	175,00	1	нет	есть	есть	есть	нет	есть	нет	нет	нет	Свердловская область
8	Fashion Doll	415-536	1	416,00	8	есть	есть	есть	есть	есть	нет	нет	нет	есть	Пенза
9	Operta	750-1352	1-2	676,00	18	есть	есть	есть	есть	есть	есть	нет	есть	есть стул, вешалка, пенал	Новосибирская область
10	Bondibon	606	3	202,00	3	есть	есть	есть	есть	есть	нет	нет	нет	есть наклеек	Восток РФ
11	Fashion Designer (Craft) Kits	3038-5100	Больше 10	303,80	Больше 10	есть	есть	есть	есть	есть	нет	нет	есть	есть наклеек, блокнот	Восток РФ
12	THX	1461	5	292,20	5	нет	есть	есть	есть	нет	есть	нет	нет	нет	Восток РФ
13	Аарора	379	3	126,33	30	нет	есть	есть	есть	есть	есть	нет	нет	есть журнал, пошив	Восток РФ
14	Attivio	1999-3499	5	399,80	10	есть	есть	нет	есть	есть	нет	есть	есть	есть блокнот, наклеек, открытка	Восток РФ
15	Мой набор	1200	1	1200,00	19	есть	есть	есть	есть	есть	есть	есть	есть	есть кукла	Долгопрудный

Ассортимент предложенных в данное время на рынке наборов имеет существенные недостатки, которые необходимо устранить в нашем наборе. Ввиду наличия конкуренции также необходимо при выборе места для магазина учесть транспортную доступность и близость к детским организациям. Для привлечения клиентов надо ввести систему скидок постоянным покупателям, ежемесячные скидочные акции и мастер-классы. Необходимо создать разные ценовые группы товаров, выпускать новогоднюю свадебную, пляжную серию, к началу школы «Back to school» и др. Также можно выпускать наборы, в которых несколько платьев. Разработанный набор удовлетворяет всем указанным требованиям потребителей и имеет конкурентную цену.

Данная ниша в городе Долгопрудный занята только одним конкурентом, а во всей России - 14 конкурентами. Высокая прибыль будет достигнута за счет низкой конкуренции и низкой себестоимости наборов. Также у конкурентов отсутствуют модели, подходящие для разных типов кукол: худых и высоких,

толстушек и низкорослых, а также Кенов. Среди наших наборов будут как наборы для обычных, так и для нестандартных Барби. Также будет отдельная линия одежды для Кена. Для привлечения клиентов к набору будет бесплатно в качестве манекена в подарок прилагаться шарнирная кукла типа Барби Demi Star. Такого предложения нет на рынке конкурентов. Этот вариант будет пользоваться повышенным спросом, т.к. дети всегда расстраиваются от фразы: «кукла в набор не входит». Т.к. наибольший спрос на наборы возникает перед Новым годом, то для привлечения клиентов будут выпускаться специальные новогодние наборы.

Описание организации

Форма организации будет выбрана Индивидуальный предприниматель, позволяющая использовать упрощенную систему налогообложения и снизить налоги [1]. Будет использована упрощенная система налогообложения с патентом. Решено было открыть магазин в помещении в г. Долгопрудном и взять кредит в Сбербанке. Для обеспечения узнаваемости продукта был разработан логотип в виде значка и надписи рис.3 и рис.4. Выход на плановый объем продаж планируется в первый месяц работы магазина. Срок окупаемости проекта составит 8 месяцев.

Перед открытием и началом продаж также необходимо: оформить документы ИП, взять кредит, найти поставщиков, закупить расходные материалы для изготовления наборов, оборудование для магазина и подарочных кукол, изготовить наборы, зарегистрировать логотип и товарный знак, сертифицировать наборы для детей, произвести маркировку всех наборов, установить банковское, маркировочное и налоговое приложения, организовать маркетинговую кампанию через блогера и SMM, сделать ремонт помещения. Этот период может занять до 2 месяцев.

BarbierShop

Рис. 2. Надпись логотипа



Рис. 3. Значок логотипа

Руководить проектом, производить закупки, управлять финансами, обеспечивать маркетинговую стратегию, изготавливать наборы, проводить мастер-классы и осуществлять непосредственно торговлю будет инициатор проекта.

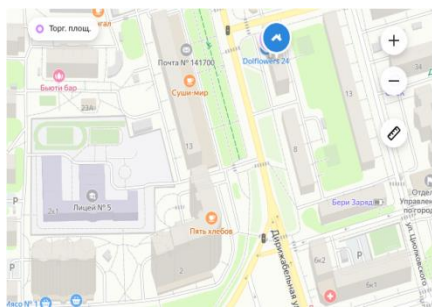
Производственный план

Необходимо небольшое уютное помещение со свежим ремонтом, в котором в одной половине разместится витрина и администраторская стойка, а во второй части место для хранения товаров и сборки наборов. Были рассмотрены разные помещения и выбрано одно. Выбранное помещение будет расположено на 1 этаже, снаружи будет размещена светящаяся неоновая вывеска с названием и вывеска с логотипом BarbierShop. Размер помещения 12,1 метра, в нем будет произведен ремонт с покраской стен в розовый цвет. Ремонт будет произведен своими силами. Помещение будет разделено шторой на две зоны: продаж и склад.

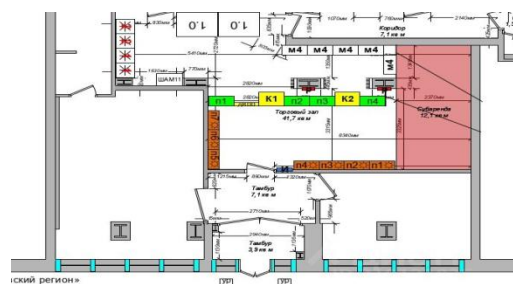
На складе будут установлены стеллажи и стол для раскройки. В зоне продаж будут установлены витрины с подсветкой и стойка и стул для продавца. На витрине будут выставлены куклы в одежде из наборов в обстановке из жизни Барби. Помещение будет оснащено противопожарной сигнализацией, охранной сигнализацией и автоматической системой тушения. Будет устроен уголок покупателя с необходимыми текстами законов. Будет закуплено торговое и контрольно-кассовое оборудование. Перечень необходимых закупок указан в таблицах 7 и 8.

Помещение (рис. 4-7) выбрано [6], [7] рядом с начальной школой № 5, школой №11, стадионом Салют и детским садом на 1 этаже жилого дома, по адресу: Московская область, Долгопрудный, Дирижабельная ул., д. 10.

Близость к школам, детскому саду и стадиону обеспечивает постоянный поток клиентов (родителей с детьми). Расположение на одной из главных улиц города и близость к остановке МЦД Долгопрудный обеспечивают транспортную доступность. Нахождение рядом супермаркета и магазина «Цветы» увеличивает постоянный поток клиентов.



**Рис. 4. Карта расположения
магазина**



**Рис. 5. Технический план
помещения**

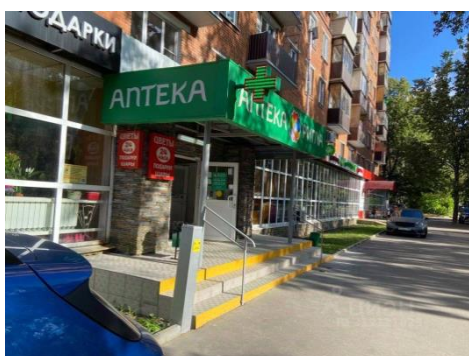


Рис. 6. Вход в магазин до ремонта



Рис. 7. Вход в магазин после ремонта

Предполагается выпустить изначально 19 типов наборов по 1 платью в каждом, а затем выпускать наборы из 6 платьев и по 1 новому типу набора каждые полгода. Коллекция одежды находится в стадии разработки. На сегодняшний момент разработано 18 моделей. Есть пробные образцы. Объем производства составит 300 шт./месяц. Комплектация набора для 1 платья в коробке представлена в таблице 4.

Предполагается закупка материалов оптом, разрезание тканей, лент, тесьмы, кружева, лент велкро и разделение фурнитуры, укладка в коробки, продажа в собственном магазине и возможно выход на маркетплейсы с доставкой товаров. Хранение наборов и материалов происходит в складской части магазина. Инструкция и лист выкроек будет печататься на принтере. В каждый набор будет входить лист бумаги с выкройками с припусками на швы, инструкция и изображение модели одежды. На витрине будут представлены образцы наборов и куклы в готовых платьях. Магазин будет осуществлять прямые розничные продажи наборов через стационарный магазин.

Для организации производства потребуются поставщики. Доставка до магазина будет осуществляться транспортными компаниями поставщиков (в основном, в Озон).

Магазин будет работать ежедневно с 9:00 до 21:00. Выездные мастер-классы будут производиться 1 раз в месяц. Перед новогодними праздниками магазин будет работать до 22:00. Изготовлением наборов инициатор будет заниматься с 8:00 до 9:00 ежедневно.

Финансовый план

Финансовый план проекта включает в себя все доходы и расходы. Для открытия магазина и начала производства наборов потребуются инвестиции на стартовые расходы, представленные в таблицах 4, 5 и 6. Также ежемесячно будут возникать постоянные и переменные расходы, представленные в таблицах 2 и 3. Источником финансирования будет кредит.

Затраты на организацию бизнеса включают в себя [2, с. 71], [3, с. 54], [4, с. 38], [5, с. 98]: постоянные расходы, переменные расходы, стартовые расходы, фонд оплаты труда. При этом необходимо учесть затраты на маркетинг и возможность выхода на маркетплейсы. Для этого были составлены сметы издержек и выбран наиболее оптимальный по расходам вариант.

Были оценены расходы на производство одного набора (табл. 4). Они составляют 457 рублей 05 копеек. При производстве 300 шт. в месяц расходы на товар составят 137115 рублей/месяц. Реализация товара будет проводиться по 1200 рублей за набор.

Необходимо выполнять закупку материалов, печать выкроек и инструкций, раскрой ткани, тесьмы, ленты велкро, кружева, формирование наборов. Поэтому была оценена возможность найма персонала. Расходы на сотрудников (продавца, бухгалтера, уборщицу, упаковщика-раскройщика) слишком высоки (до 120000 рублей/месяц), а объемы производства не велики, поэтому решено отказаться от найма персонала. Все операции производятся лично владельцем магазина.

Были оценены расходы при выходе на маркетплейс. Они составят (учитывая процент с доходов маркетплейсу, хранение на складе и пункте выдачи) минимум 157000 рублей/месяц, что сделает бизнес убыточным. При открытии розничного магазина невысокая цена наборов, близость к детским учреждениям и яркое оформление магазина привлечет больше клиентов, чем маркетплейс. Поэтому решено отказаться от услуг маркетплейса.

Были оценены постоянные (с учетом кредита) и переменные издержки (табл. 2 и 3).

Таблица 2

Переменные издержки

Наименование затрат	Стоимость, руб/месяц
Стоимость наборов, 300 шт	137115,00-157682,25
Электроэнергия	2000,00-5000,00
Итого	139115,00-162682,25

Таблица 3

Постоянные издержки

Наименование затрат	Стоимость, руб/месяц
Страховой взнос ИП	4471,50
Маркировка игрушек	300,00
Аренда помещения	25000,00
Коммунальные услуги (без электроэнергии)	8000,00
«Охрана»	5200,00
Приложение налоговой	390,00
Приложение банка	0,00
Самоклеющиеся термоэтикетки маркировки на товар 58мм*40мм, 100 шт	91,93
Программа мой склад для маркировки товаров	650,00
Маркировка рекламы	10000,00
Реклама SMM	0,00
Налог с патентной системой налогообложения	6625,00
Выплата по кредиту	72732,00
Итого	133460,43

Также были оценены стартовые издержки (организационные расходы) представленные в таблицах 4, 5 и 6.

Таблица 4

Стартовые издержки на первую партию наборов из 300 штук

Наименование затрат	Количество в оптовой упаковке, штук	Стоимость 1 единицы, руб	Стоимость 1 оптовой упаковки, руб	Количество элементов в наборе, шт	Стоимость 1 набора, руб	Количество элементов в партии наборов, шт	Стоимость партии из 300 наборов, руб
Коробка 10*20*5 см	300	22,00	6600,00	1	22,00	300	6600,00
Бумага для принтера	500	1,00	500,00	3	3,00	900	900,00
Карtridge для принтера	500	1,00	500,00	0,05	0,05	15	15,00
Ткань рулоном бифлекса, 150см*1000см, отрез 50см*50 см	60	43,33	2600,00	1	43,33	300	13000,00
Нитки №40, шт	10	30,00	300,00	1	30,00	300	9000,00
Булавки портновские, шт	400	0,75	299,00	10	7,48	3000	2242,50
Иглы для трикотажки, шт	10	11,40	114,00	2	22,80	600	6840,00
Липучка велкро тонкая 2см*500см, нарезанная по 1см*10 см	100	4,00	400,00	2	8,00	600	2400,00
Кнопки пришивные прозрачные,	200	4,50	900,00	4	18,00	400	5400,00
Бусины 3мм	270	0,63	170,00	10	6,30	3000	1888,89
Бисер,раз.фасованный по 10г	450	8,13	366,00	1	8,13	300	2440,00
Лента атласная 3мм*100м, нарезанная по 1м	100	2,16	216,00	1	2,16	300	648,00
Тесьма (бархатная) 5мм*10м	10	38,30	383,00	1	38,30	300	11490,00
Кружево (резинка белая ажурная) 10м, нарезанное по 1м	10	27,30	273,00	1	27,30	300	8190,00
Пакеты зипо 7см*10 см	100	1,30	130,00	3	3,90	300	1170,00
Кукла	1	199,00	199,00	1	199,00	300	59700,00
Упаковка для почты, 50см*1000 см пленка воздушно пузырчатая, отрез 50см*50 см	20	17,30	346,00	1	17,3	300	5190,00
Итого					457,05		137114,39

Таблица 5

Стартовые издержки на открытие магазина. Оборудование

Наименование затрат	Стоимость, руб
Онлайн кассовый аппарат с фискальным накопителем Меркурий 115Ф на 15 месяцев	21450,00
Швабра	400,00
Щетка для пола	400,00
Стойка администратора Равил	4582,00
Витрина стеклянная с подсветкой, 5 полок, 3 шт	19500,00
Карниз потолочный, 3м	702,00
Шторы 310*200, 2шт	2356,00
Дом Барби	5600,00
Барби 12шт и Кенов 6шт с подставками	10902,00
Мебель Барби	598,00
Световая вывеска с подсветкой, светодиодная с кронштейном 50см*50см	4950,00
Неоновая вывеска 120см*88см	14852,00
Информационный стенд Уголок потребителя на 4 кармана, 50 см*70 см	885,00
Принтер для наклеек маркировки Pay Toг TLP 38	7380,00
Стол раскройный, 1 шт	3543,00
Стулья ИЗО, 3 шт	8400,00
Стеллаж деревянный для товаров, 1 шт	17198,00
Стеллаж металлический для материалов на 5 полок, 3 шт	35897,00
Ножницы портновские, 1шт	196,00
Итого	159591,00

Таблица 6

Стартовые издержки на открытие магазина. Прочее

Наименование затрат	Стоимость, руб
Сертификация товара	40000,00
Маркировка игрушек	12865,00
Регистрация ИП	800,00
Регистрация товарного знака	38000,00
Проверка пожарной безопасности	50000,00
Моющие средства	250,00
Печатное издание Правил торговли, Закона о защите прав потребителей, Книги отзывов и предложений	314,00
Охранный сигнализация: датчик открывания дверей 1 шт, датчик движения 2 шт, контрольная панель с клавиатурой 1шт	22800,00
Автоматическая пожарная сигнализация: радиопозиционный пожарный извещатель противодымный Ладога ПД-РК, 2 шт	2700,00
Огнетушитель	970,00
Держатель огнетушителя	250,00
Система порошкового пожаротушения: модуль МПП Буряк-2.5 с комбинированным запуском	12810,00
План эвакуации	3500,00
Маркировка рекламы	11200,00
Реклама у блогера	20000,00
Краска, 1 шт	1630,00
Кропорант розовый, 1 шт	400,00
Набор малярный, 1 шт	318,00
Залог за аренду помещения	25000,00
Итого	243807,00

Были учтены расходы на производство первой партии товаров, открытие магазина, оборудование и ремонт помещения, оформление необходимых документов. На открытие магазина и организацию ИП потребуется 403398 рублей (табл. 5 и 6). На производство первой партии наборов в 300 штук потребуется 137114 рублей 39 копеек (табл. 4). В итоге для начала работы проекта необходимо 540728 рублей 43 копейки. Для этого решено взять кредит в банке.

Оценка эффективности основана на оценке срока окупаемости. Была оценена окупаемость, если брать кредит. Предполагается, что в месяц будет реализовано не менее 300 товаров. Для организации бизнеса при отсутствии собственных средств можно взять кредит. Необходимо получить кредит на 540729 руб. Размер прибыли в 160156 рублей позволяет при максимальном показателе долговой нагрузки (50% от прибыли) осуществлять выплаты по 80078 рублей в месяц. Были рассмотрены наиболее лояльные к заемщикам банки с наиболее приемлемыми ставками по кредиту. Выплаты были рассчитаны кредитным калькулятором банков. На этом основании нами была

рассчитана полная стоимость кредита для каждого банка, а также учтен минимальный срок кредита. По этим параметрам лидером оказался Сбербанк, т. к. он дает кредиты на срок меньше года и приемлемые проценты 19,9%. Было решено взять кредит на 8 месяцев по ставке 19,9% в размере 540729 рублей в Сбербанке. Ежемесячная выплата по кредиту войдет в постоянные расходы.

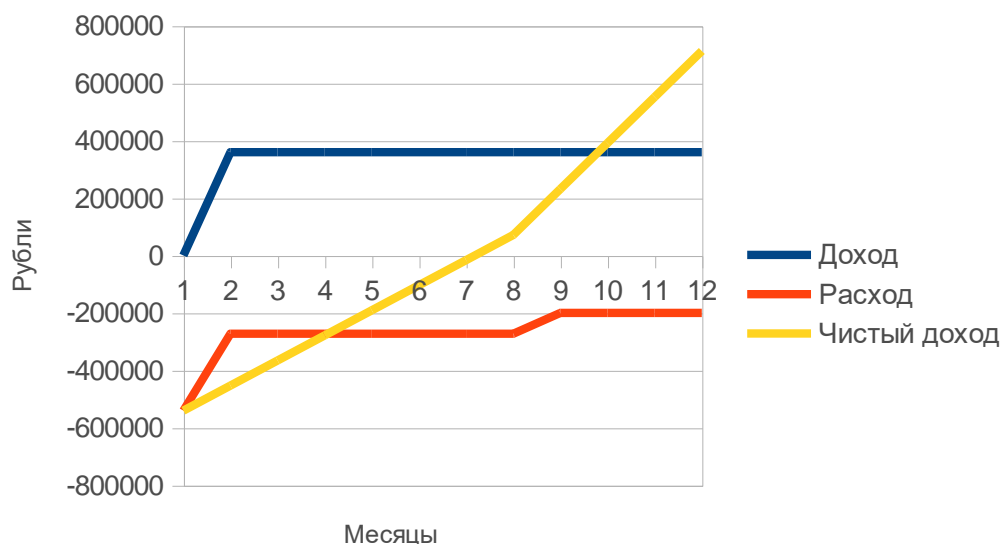


Рис. 8. График прибыли и окупаемости с кредитом

Расчет ежемесячной прибыли до момента полной выплаты кредита:

Доходы: $TR = P \cdot Q$ (1), где

P-цена набора,

Q-количество проданных наборов.

$TR = 1200 \cdot 300 = 360000$ руб./мес.

Расходы: $TC = F + V$ (2), где

F-постоянные издержки,

V-переменные издержки.

$TC = 139115 + 133460,43 = 272575,43$ руб./мес.

Прибыль: $Pr = TR - TC$ (3)

$Pr = 360000 - 272575,43 = 87424,57$ руб./мес.

Расчет срока окупаемости: $PP = I : Pr$ (4), где

I-стартовые расходы.

$PP = 540728,43 : 87424,57 = 6,18 = 7$ месяцев

Расчет ежемесячной прибыли после выплаты кредита:

Доходы: $TR = 1200 \cdot 300 = 360000$ руб./мес.

Расходы: $TC = 139115 + 60728,43 = 199843,43$ руб./мес.

Прибыль: $PR = 360000 - 199843,43 = 160156,57$ руб./мес.

По графику 4 окупаемость (точка безубыточности) наступит через 8 месяцев. По расчету срок окупаемости составит 7 месяцев. Данный проект является эффективным, т. к. срок окупаемости составляет меньше 1 года.

План рекламной кампании

Наиболее эффективными являются SMM реклама (страницы и реклама в социальных сетях) и распаковка у блогеров. Затраты на рекламу приведены в таблице 7.

Таблица 7

Маркетинговые издержки (затраты на рекламу)

Наименование затрат	Стоимость, руб/месяц
Маркировка рекламы	11000,00
Реклама у блогера	20000,00
Реклама SMM	0,00
Итого	31000,00

Услуги блогера по распаковке будут использованы 1 раз при открытии магазина, SMM-рекламу владелец будет делать самостоятельно постоянно. Для привлечения клиентов 1 раз в месяц будут проводиться мастер классы по пошиву платьев из наборов, также предусмотрена система скидок до 20% постоянным покупателям и ежемесячные акции со скидкой. Ищутся возможности снять видео мастер-класса по изготовлению каждой модели, а также планируется организовать выездные мастер-классы в школах на уроках технологии.

Правовое обеспечение

Для создания ИП требуется: заявление о регистрации ИП по форме Р21001, копия паспорта, квитанция об оплате госпошлины, заявление на упрощенную систему налогообложения, ежегодный страховой взнос.

Для учета налогов требуется: оплата налогов по патентной системе налогообложения, отчетность в налоговую, фиксация операций на кассе фискальным накопителем.

Для организации торговли требуется: сертификация товара для детей, маркировка упаковки товаров – игрушек, вступление в члены ГС1 РУС, регистрация товарного знака.

Для организации рекламы требуется: маркировка рекламы, отчетность по рекламе, регистрация в ОРД.

Для оборудования помещения магазина требуется: разрешение СЭС на торговлю (в данном случае не надо), справки СанПин (в данном случае не надо), проверка пожарной безопасности, оформление уголка потребителя с печатным изданием Правил торговли, Закона о защите прав потребителей, Книги отзывов и предложений, изготовление плана эвакуации.

SWOT анализ

Для оценки развития бизнеса был проведен SWOT анализ по выявлению факторов внутренней и внешней среды. Это позволило определить факторы внутренней и внешней среды и разделить их по 4 категориям:

1) Сильные стороны (Strenght): один конкурент в Долгопрудном, транспортная доступность, близость к детским и спортивным учреждениям, учтены и устранены все недостатки, имеющиеся у конкурентов.

2) Слабые стороны (Weakness): малое количество клиентов, высокая цена набора, низкая популярность шитья.

3) Возможности (Opportunities): расширить бизнес на всю страну через маркетплейсы, начать торговать готовыми аксессуарами для кукол (обувь, сумки, головные уборы), увеличить ассортимент продукции за счет создания новогодних наборов, наборов из 2 и из 6 платьев, освоить новые методы маркетинга (участие в выставках, мастер-классы, труды в школах), увеличить клиентскую базу.

4) Угрозы (Threats): экономический кризис, появление конкурентов в Долгопрудном, спад популярности на кукол Барби.

Анализ показал, что в данном проекте сильных сторон больше, чем слабых. Есть перспективы развития и расширения бизнеса.

Заключение

1. Данный проект является актуальным, т.к. рынок товаров для творчества и популярность занятия ручной работой в настоящее время растет.

2. Выпускаемый набор для творчества отличается новизной взгляда на качество одежды для кукол. Каждый наряд будет не только элегантным и модным, но и износостойким.

3. Данный проект рентабелен и имеет низкий срок окупаемости.

Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ: Федеральный закон от 30.11.1994 г. №51-ФЗ: ред. от 31.07.2025г. Доступ из справ.-правов. системы «Консультант Плюс». URL:<http://www.consultant.ru>.
2. Хилл Н. Думай и богатей. М.: Эксмо 2025. 325 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Альпина Паблишер 2020. 211 с.
4. Рис Э. Бизнес с нуля. М.: Альпина Паблишер 2020. 253 с.
5. Сьюэл К., Клиенты на всю жизнь. М.: МИФ 2025. 224 с.
6. Яндекс карты URL:http://yandex.ru/maps/214/dolgoprudniy/house/dirizhabelnaya_ulitsa_10/Z04YcwZgS0cDQFtvfXV1cXpqbQ==/?ll=37.510223%2C55.940639&z=16 (18.09.2025 г.).
7. Циан URL:<http://dolgoprudny/cian.ru/rent/commercial/319121825> (18.09.2025).

© Карасева Ю.Р.

БИЗНЕС-ПЛАН СТУДИИ БИСЕРОПЛЕТЕНИЯ

Полярная Мария Геннадьевна

МАОУ лицей № 5

Аннотация: Данный бизнес-план разработан для студии бисероплетения «Beading Studio» в г. Долгопрудный. Цель – разработать бизнес-план для студии бисероплетения. Задачи: создать концепцию бизнес-идеи, проанализировать рынок, составить организационный план, составить финансовый план и план инвестиций, оценить эффективность проекта и проанализировать риски. Целевая аудитория – дети, подростки, любители бисероплетения.

Ключевые слова: бизнес-план, бисероплетение, студия бисероплетения, бисер, рукоделие.

BUSINESS PLAN FOR BEADING STUDIO

Polyarnaya Maria Gennadievna

Abstract: This business plan was developed for beading studio «Beading Studio» in the city of Dolgoprudny. The goal is to develop a business plan for a beading studio. Tasks: create a business idea concept, analyze the market, develop an organizational plan, create a financial and investment plan, evaluate the project's effectiveness, and analyze risks.

Key words: business plan, beading, beading studio, beads, handiwork.

Актуальность

Бисероплетение пользуется большой популярностью среди детей, подростков и даже взрослых. Создание украшений из бисера – это один из способов самовыражения, но не каждый способен самостоятельно разобраться в схемах, техниках, поэтому им нужен преподаватель. Статистика Яндекс

Вордстат по запросу «бисероплетение» показывает, что к осени больше людей стали интересоваться бисероплетением (рис. 1).

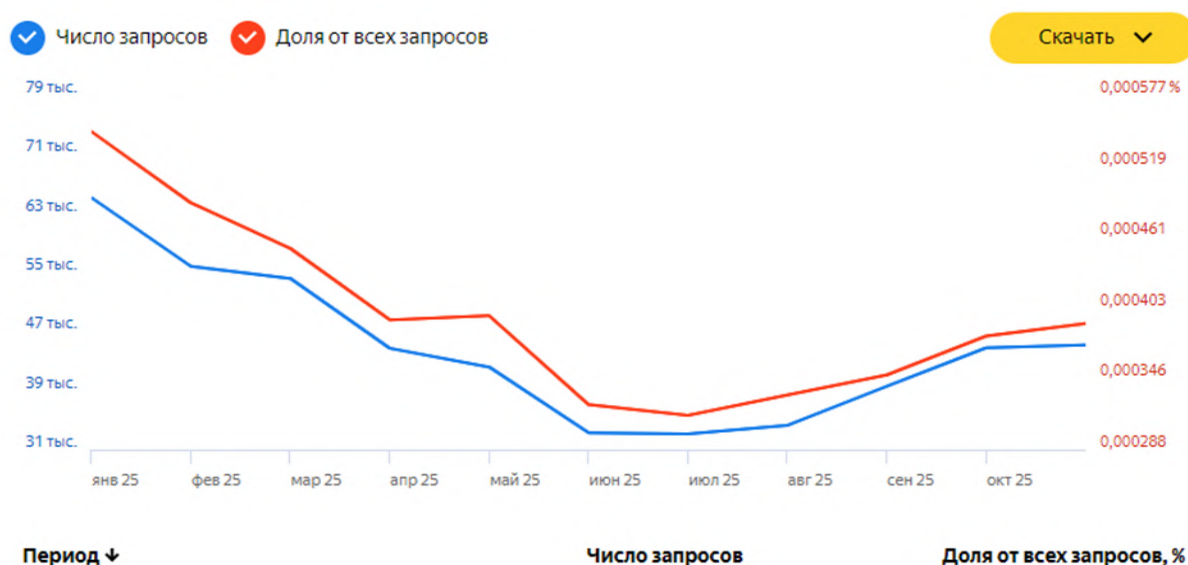


Рис. 1. Статистика Яндекс Вордстат по запросу «бисероплетение»

Цели и задачи

Цель: разработать бизнес-план студии бисероплетения.

Задачи:

1. Создать концепцию бизнес-идеи.
2. Проанализировать рынок.
3. Составить организационный план.
4. Составить финансовый план и план инвестиций.
5. Оценить эффективность проекта и проанализировать риски.

Идея

Студия бисероплетения — место, где человек сможет создать индивидуальные украшения и аксессуары из бусин под руководством преподавателя. Будет представлено большое разнообразие бусин хорошего качества, с помощью которых люди могут создавать уникальные украшения. Занятия будут только групповыми. В одной группе по 6 человек, и на одном занятии будут присутствовать 2 преподавателя. Занятие длится 2 часа.

Оценка рынка

Студия будет находиться в Долгопрудном, поэтому оценку рынка необходимо производить по Московской области. По данным Яндекс Вордстата, число запросов с сентября 2025 снизилось, но по-прежнему остается большим (рис. 2).

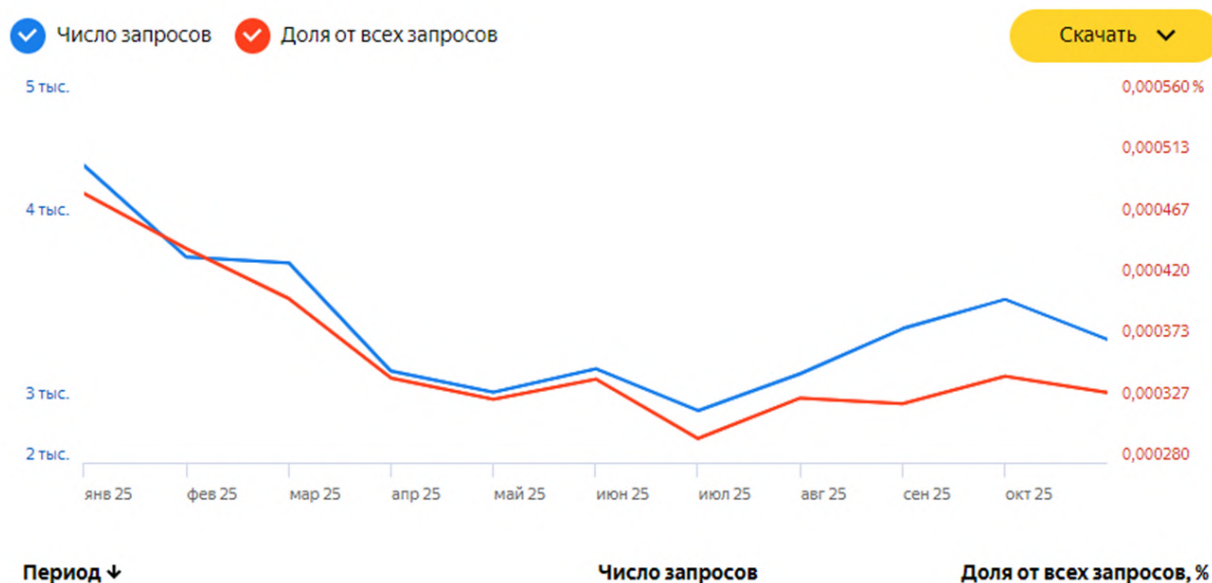


Рис. 2. Статистика Яндекс Вордстата по запросу «бисероплетение», Московская область

Локация

Для студии бисероплетения было выбрано помещение, которое располагается в здании на первом этаже по адресу Московская область, город Долгопрудный, улица Спортивная, дом 13. Рядом находится парк, много жилых домов и остановок, две школы и магазины, где можно купить еды, чтобы перекусить до или после занятия. До станции Долгопрудная путь составит 18 минут пешком, до станции Водники путь составит 24 минуты пешком (рис. 3). Площадь помещения составляет 110 квадратных метров (рис. 4). Его можно разделить на два основные комнаты. Первая предназначена для ожидания, приема посетителей и показа материалов. Вторая комната будет обустроена под кабинет, где будут проходить занятия.

Московская область, Долгопрудный, Спортивная ул., 13 [На карте](#)

/\ Дмитровское шоссе 7 км от МКАД /\ Москва-Санкт-Петербург, М-11 шоссе 7 км от МКАД

D1 Долгопрудная 🚶 18 мин. **D1** Водники 🚶 24 мин. **D1** Новодевичья 🚶 10 мин.

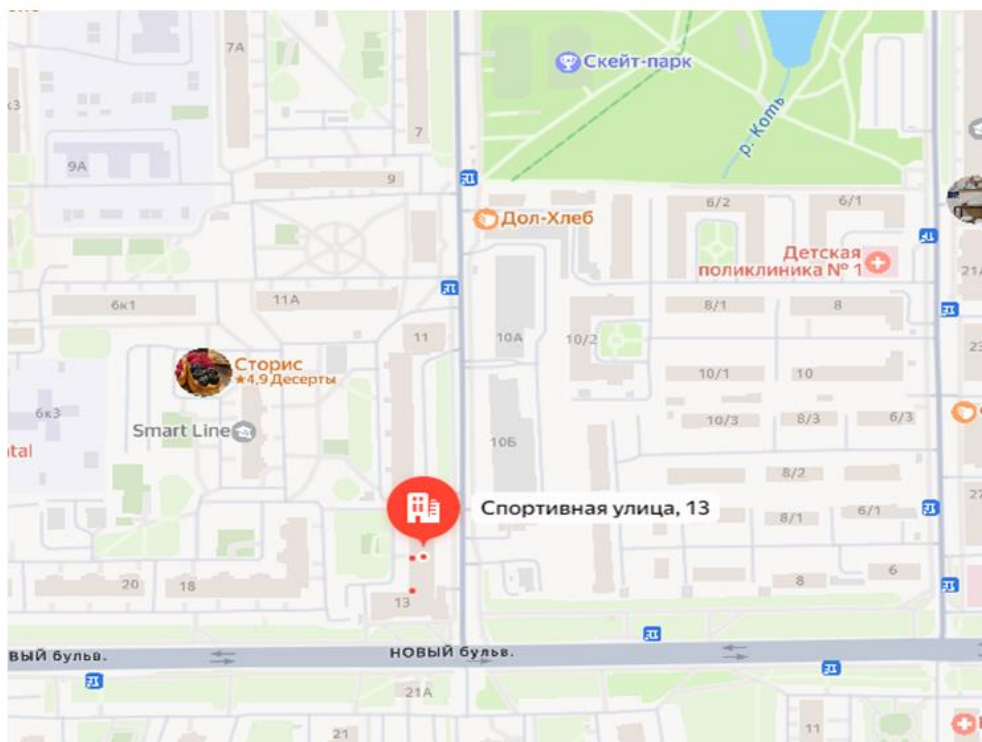


Рис. 3. Положение студии на карте

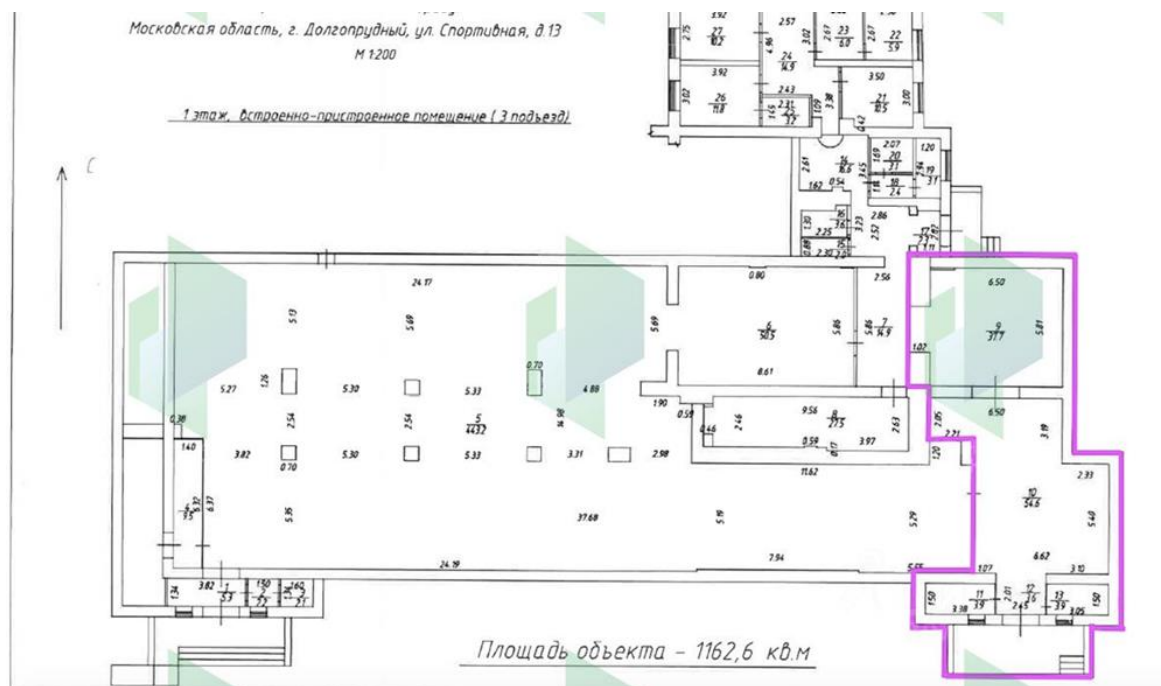


Рис. 4. Планировка помещения

Стартовые издержки

На открытие бизнеса потребуется 734303 рубля (табл. 1). Это малый бизнес, поэтому, проанализировав предложения банков, кредит будет взят у Альфа-Банка. Сумма кредита составляет 740000 рублей на 2 года под ставку 19% годовых. Из этого ежемесячный платеж составит 37300 рублей.

Таблица 1

Стартовые издержки

Наименование	Стоимость, руб.
Компьютер IRU Home 310H6SE Intel Pentium Gold	22090
Установка пожарной сигнализации	50000
Компьютер IRU Home 310H6SE Intel Pentium Gold	11816
Клавиатура Defender Dark Arts	1269
Косметический ремонт	261776
Модуль прямой Steel Reception (белый; 1000х700х1200 мм)	21284
Модуль угловой Steel Reception правый (белый; 684х684X1200 мм)	23052
Стеллаж (дуб молочный; 700х300х1830 мм; 2 штуки)	14624
Диван трехместный Balance Bu3-2	24999
Регистрация бизнеса	800
Стол журнальный Beauty Style 26	6926
Стол (дуб горный; 1200х800х748 мм; 4 штуки)	58808
Стул офисный (10 штук)	16970
Кулер для воды AEL LD-AEL-28 (белый)	9390
Смарт-терминал Эвотор 7.3 без ФН (ST730-5030)	41340
Денежный ящик PayToг HT-410P	3900
Плоскогубцы для рукоделия, 12*6,5 см, цвет розовый (8 штук)	1640
Круглогубцы, цвет фиолетовый (8 штук)	2000
Кусачки-бокорезы, цвет розовый (8 штук)	2000
Плоскогубцы бокорезы, цвет голубой (8 штук)	2000

Продолжение таблицы 1

Коврик для резки А4, размер 22х30 см, толщина 3 мм, двухсторонний, трехслойный. (8 штук)	1496
Шнурки с карабином для брелков разноцветные, 90 штук в упаковке (2 пакетика)	1178
Вывеска	60000
Цепи из нержавеющей стали 2 метра (8 штук)	592
Металлические штифы с глазками RYFDBMauve, 100 штук в упаковке, 35 мм (8 пакетиков)	376
Металлические кольца для бижутерии (8 пакетиков)	448
Карабины Wadsfved 10 штук в пакете (8 пакетиков)	1016
Карабины Moonrise 10 штук в пакете (8 пакетиков)	600
Набор фурнитуры для ювелирных изделий Celadon (10 штук)	2000
Бисер Preciosa, 5 грамм в пакете (200 пакетиков)	11800
Бусины-подвески Luna, стеклянные, 10 штук в упаковке (8 пакетиков)	472
Celadon стеклянные бусины 10 штук в упаковке (56 пакетиков)	1568
Хрустальные бусины в форме рыбы 8х15 мм, 10 штук в упаковке (80 пакетиков)	4800
Светящиеся подвески из смолы IXOE, 5 штук в пакете (80 пакетиков)	4880
Акриловые подвески листья зеленые (30 пакетиков)	1080
Цветные акриловые бусины в виде цветов лилии (180 пакетиков)	7560

Продолжение таблицы 1

Фруктовые подвески для украшений (70 пакетиков)	9310
Многоцветные бусины в форме кота, 11х13 мм, 20 штук в упаковке (20 пакетиков)	1960
Акриловые цветные бусины YoZuSmily, 50 штук в упаковке (13 пакетиков)	949
Грандиентные цветочные бусины St.kunkka (21 пакетик)	882
Акриловые бусины St.kunkka, круглые, 8 мм (16 пакетиков)	816
Акриловые бусины St.kunkka, круглые, 10 мм (16 пакетиков)	1344
Радужные акриловые бусины-раковины, 17х38 мм (14 пакетиков)	2268
Бисер Miyuki delica, 4.5 грамма в пакетики (18 пакетиков)	8532
Органайзеры для бисера, 28 ячеек (20 штук)	3720
Станок для бисероплетения (8 штук)	2752
Бумажные коробочки для украшений, 10 штук в упаковке (10 упаковок)	1220
Сборник схем (6 штук)	24000
Итого:	734303

Постоянные и переменные издержки

К переменным издержкам относятся сырье, электроэнергия. На них каждый месяц будет уходить 76123 рублей (табл. 2). К постоянным издержкам относятся аренда помещения, выплата кредита, заработная плата сотрудникам и реклама. На них каждый месяц будет уходить 751290 рублей (табл. 3). Заработная плата сотрудников в месяц составит 400000 рублей. В студии будут работать 4 преподавателя, два администратора, 1 уборщик. Страховые выплаты 30% в месяц от заработной платы составят 120000 рублей (табл. 4).

Таблица 2

Переменные издержки

Переменные издержки	
Наименование	Стоимость, в месяц, руб.
Электроэнергия	4000
Сырье	72123
Итого:	76123

Таблица 3

Постоянные издержки

Постоянные издержки	
Наименование	Стоимость, в месяц, руб.
Выплата кредита	36290
Аренда	275000
Заработная плата сотрудникам	400000
Реклама	40000
Итого:	751290

Таблица 4

Заработная плата

Сотрудник	Число	Зарплата (в месяц)	Страховые выплаты (30%, в месяц)
Преподаватель по бисероплетению	3	240000 рублей	72000 рублей
Администратор	2	130000 рублей	39000 рублей
Уборщик	1	30000 рублей	9000 рублей
Итого:		400000 рублей	120000 рублей

Расчет срока окупаемости

Студия открывается в 8:00 и работает до 21:00. За это время пройдет 5 занятий. Студия работает без выходных. Цена одного группового занятия составляет 2000 рублей. При условии, что наполненность группы каждый месяц будет составлять 3 человека из 6, бизнес окупится за 8 месяцев (рис. 5). Значит, что он рентабельный.

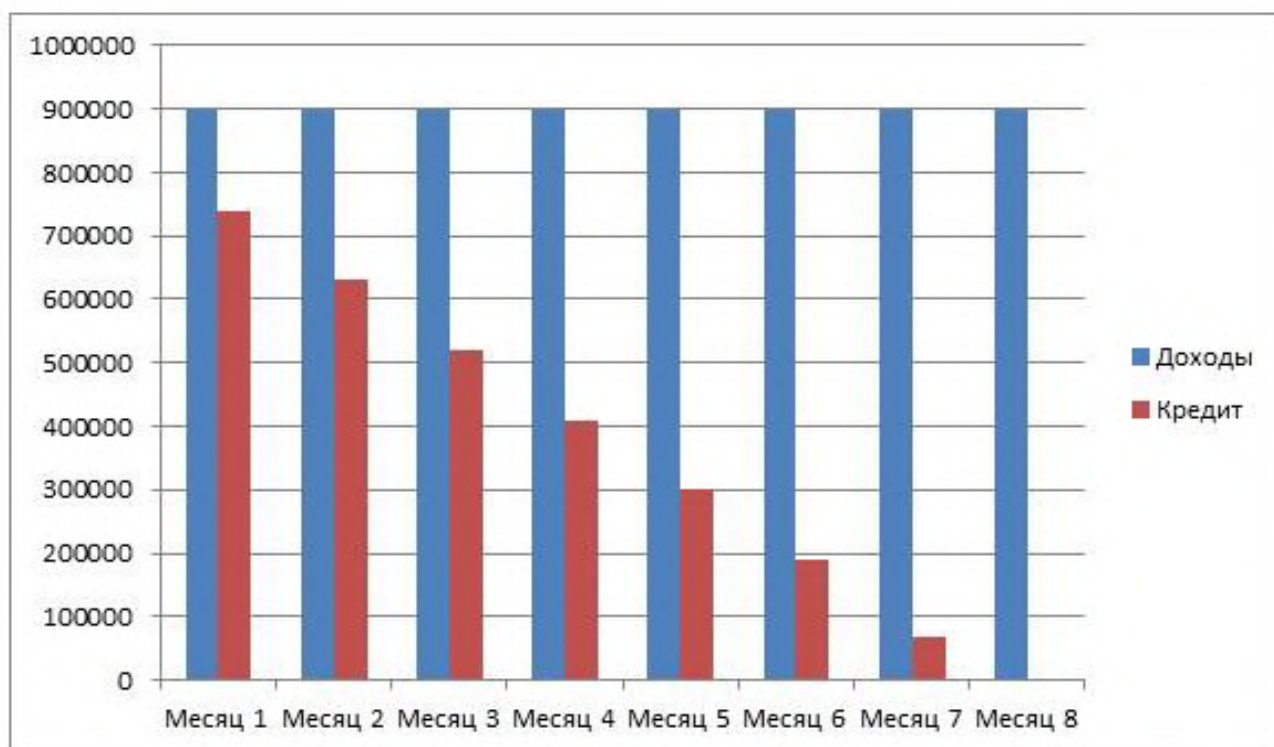


Рис. 5. Окупаемость

Логотип, обложка сборника схем и подарки при первом посещении

Студия бисероплетения имеет название «Beading Studio», что отображено в логотипе (рис. 6). В студии будут сборники схем. Их всего 6 штук (рис. 7). При первом посещении клиенты будут получать в подарок объемную фигурку котика-клубнички и цветочный браслет из бисера (рис. 8). Подарки выдаются в красивых коробочках (рис. 9).



Рис. 6. Логотип

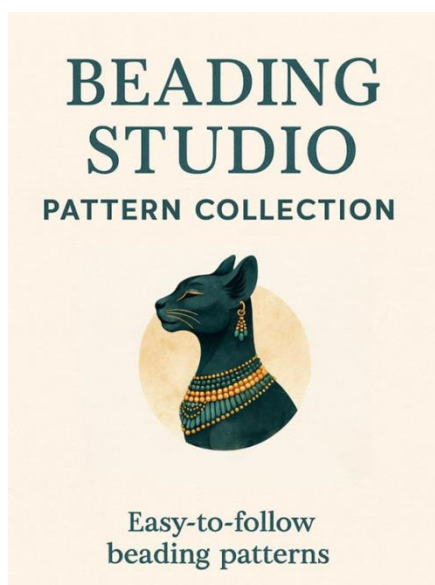


Рис. 7. Обложка сборника схем



Рис. 8. Изделие в подарок



Рис. 9. Подарочная коробочка

Правовое обеспечение

Выбрано ИП, поскольку его легче регистрировать, маленькая государственная пошлина и при нем легче платить налоги.

Обязательные документы для открытия ИП:

1. Заявление о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя.
2. Квитанция об уплате государственной пошлины за регистрацию ИП.
3. Копия российского паспорта.

Конкуренты

Преимущества студии бисероплетения «Beading Studio» в том, что она работает офлайн, имеет большое разнообразие техник, которым можно обучиться, помогает сплести огромное количество изделий из бусин, а также выдает подарки при первом посещении.

Таблица 5

Преимущества над конкурентами

Критерии	Beading Studio	mariosa_handmade	Katya_vishnyakova_mk	Chamel_anna
Офлайн / онлайн	Офлайн	Онлайн	Онлайн	Онлайн
Разнообразие техник	Мозаичное, кирпичное, «крестик», параллельное	Мозаичное, кирпичное	Мозаичное, кирпичное	Мозаичное, кирпичное, «крестик», параллельное
Разнообразие изделий	Игрушки, аксессуары, серьги, колье, браслеты, кольца	Кольца, браслеты, колье, серьги	Жгуты, кольца, колье, серьги	Кольца, браслеты, аксессуары для часов, броши, колье, серьги
Подарки при первом посещении	Да	Нет	Нет	Нет

SWOT – анализ

Strengths (преимущества).

1. Высокое качество материалов.
2. Разнообразие техник для обучения.
3. Возможность создать уникальное изделие.

Weaknesses (слабости).

1. Многие обучающие материалы есть в интернете в свободном доступе, но не каждый способен самостоятельно разобраться в них, поэтому необходим преподаватель, который сможет все объяснить в более доступной форме.

Opportunities (возможности)

1. Приобретение эксклюзивных материалов путем сотрудничества с мерчаделами.

Threats (угрозы).

1. Появление новых конкурентов.

Список литературы

1. Диксит А. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни. – Москва: Издательство Эксмо. – 2025. – 464 с.
2. Брансон Р. Взрывные охваты. Главная книга по маркетингу прямого отклика. – Москва: Издательство Эксмо. – 2024. – 416 с.
3. Зайцева А. А. Бисер от А до Я. Полный курс по техникам работы с бисером с пошаговыми инструкциями, мастер-классами и авторскими моделями. Более 100 техник, приемов, советов и идей. – Москва: Издательство Эксмо. – 2024. – 208 с.

© Полярная М.Г.

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ ДЕТСКОЙ ПАРИКМАХЕРСКОЙ

Улубабова Вера Ильинична

МАОУ лицей № 5

Аннотация: В статье будет представлен бизнес план для открытия детской парикмахерской в Долгопрудном. Проект включает подробный финансовый план, позволяющий определить срок окупаемости и потенциальную прибыльность предприятия. В работе рассматриваются ключевые аспекты: выбор подходящего помещения, закупка оборудования, подбор персонала, маркетинговая стратегия, расчет расходов, доходов и прибыли, оценка рисков. Проект является реальным.

Ключевые слова: бизнес план, актуальность, анализ рынка, финансовый план, маркетинговый план, расчёт прибыли, точка окупаемости, SWOT-анализ.

DEVELOPING A BUSINESS PLAN FOR A CHILDREN'S HAIRDRESSING SALON

Ulubabova Vera Ilyinichna

Abstract: The article will present a business plan for opening a children's hairdressing salon in Dolgoprudny. The project includes a detailed financial plan to determine the payback period and potential profitability of the enterprise. The paper considers key aspects: choosing a suitable premises, purchasing equipment, recruiting staff, marketing strategy, calculating costs, income and profits, and risk assessment. The project is real.

Key words: business plan, relevance, market analysis, financial plan, marketing plan, profit calculation, payback point, SWOT analysis.

Актуальность проекта и анализ рынка

Открытие детской парикмахерской — это создание более комфортных условий для детей, предоставление специализированных профессиональных

услуг. Такой сервис пользуется спросом у большинства современных родителей, которые хотят качественного обслуживания для своего ребёнка. Также специализация на детях и подростках даёт конкурентное преимущество на рынке.

Проанализировав данные на рисунке 1 можно сказать, что популярность детских парикмахерских в России растёт.

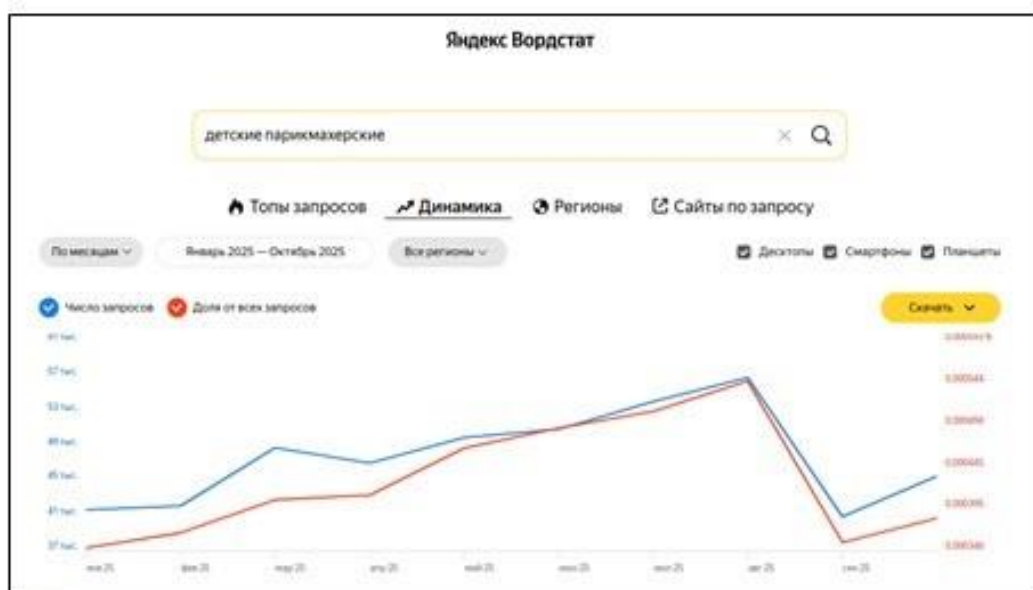


Рис. 1. Динамика с января 2025 по октябрь 2025

Цель проекта

Разработать бизнес план для открытия детской парикмахерской в Долгопрудном.

Задачи проекта

Среди задач проекта: ознакомиться со сферой среднего и малого бизнеса, проанализировать рынок и конкуренцию, разработать финансовый и маркетинговый план.

Целевая аудитория

В первую очередь целевой аудиторией детской парикмахерской являются родители детей 0-14 лет. В основном это мамы, а также папы и другие родственники.

Финансовый план

Таблица 1

Стартовые издержки

Наименование	Стоимость
Открытие ИП	800 руб.
Ремонт помещения	330000 руб.
Детское кресло-машинка (1 шт.)	30000 руб.
Детское кресло «Денис» (2 шт.)	15100 руб.
Парикмахерское кресло (2 шт.)	6000 руб. / 18000 руб.
Столик-ресепшен	11900 руб.
Зеркало (5 шт.)	25000 руб.
Мойка (5 шт.)	75000 руб.
Диван белый (б/у)	8800 руб.
Оборудование	100000-200000 руб.
Итого	714600 руб.

Таблица 2

Постоянные расходы

Аренда помещения	82320 руб.
Кредит (19%, на 1 год, переплата — 75380 руб.)	65860 руб.
Зарплаты сотрудникам	380000 руб.
Итого	528180 руб.

Таблица 3

Переменные расходы

Электроэнергия	3000 руб.
Закупка необходимых материалов	25000 руб.
Реклама	до 18400 руб.
Итого	46400 руб.

Таблица 4

Маркетинговый план

Наименование	Стоимость
Создание сайта	От 5000 руб.
Соц. сети	До 10000 руб.
Флаеры (Оптполиграф, размер А5, цена за 1000 шт.)	3400 руб.
Итого	18400 руб

Таблица 5

Прайс-лист

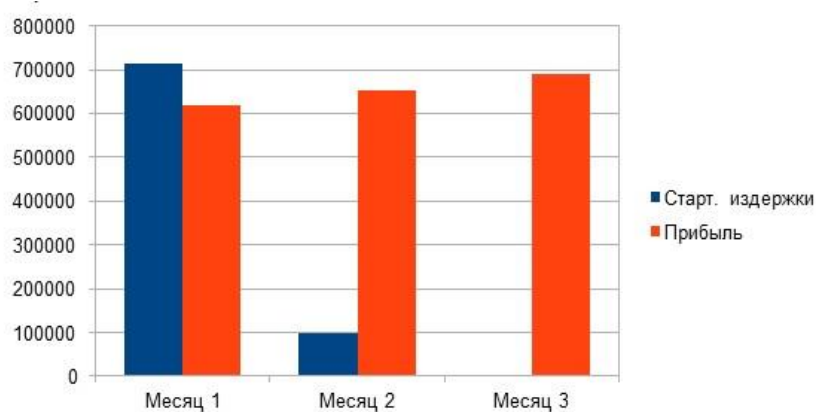
Наименование		Стоимость
Первая стрижка для самых маленьких		1000 руб.
Стрижка машинкой	Классическая	800 руб.
	Окантовка	600 руб.
	Рисунки (простой / сложный)	400/600 руб.
Стрижка ножницами	Модельная стрижка мальчика	1500 руб.
	Модельная стрижка девочки	1500-1700 руб.
	Подравнивание	900 руб.
Стрижка чёлки		500 руб.
Причёски и укладки (простые/сложные)		1700/2500 руб.
Окрашивание волос		1500 руб.
Мытьё и сушка головы		800 руб.
Консультация косметолога		1000 руб.
Уход за кожей лица		1700 руб.

Таблица 6

Расчёт прибыли и точки окупаемости

Доход	1155000 — 1320000 руб.
Расход	528180 руб.
Прибыль (с учётом НДС)	617108 — 688883 руб.

Проект окупится через ~2,5-3 месяца.

**Рис. 2. Точка окупаемости****Расположение****Рис. 3. Расположение**

Название и логотип

«Baby & Teenager»

Примеры логотипа:



Рис. 4

Анализ конкурентов

Основной конкурент — детская парикмахерская «Причёскин»

Таблица 7

Конкуренты	Детская парикмахерская «Причёскин»	Студия красоты «Ювента»
Плюсы	Онлайн-запись, развлечения для детей (мультрики, игрушки и т.д.)	Онлайн-запись
Минусы	Нет услуг по уходу за кожей	Маленький спектр услуг, не специализируется на детях

SWOT-анализ

Сильные стороны: низкая конкуренция в Долгопрудном, выгодное расположение

Слабые стороны: создание базы лояльных клиентов с нуля, кадровые проблемы

Возможности: создание целой сети парикмахерских, совершенствование услуг

Угрозы: экономический кризис, появление большей конкуренции.

Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ.
2. «Финансовое планирование. Искусство создавать доход» А.А. Высоцкий, 2022.
3. «Один за всех. Как запустить свой первый бизнес и сделать его успешным» М. Солнцев, 2021.
4. «Бизнес-планирование» Монография Е.И. Молоковой, 2019.

© Улубабова В.И., 2025

ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕСПУБЛИКИ ДАГЕСТАН КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ ЮЖНОГО НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ

Османов Насирутин Гамадаевич

курсант

Научный руководитель: **Харченко Ольга Александровна**

к.т.н., доцент

Каспийский институт морского и речного транспорта
им. ген.-адм. Ф.М. Апраксина – филиал ФГБОУ ВО «Волжский
государственный университет водного транспорта»

Аннотация: Исследование посвящено транзитному потенциалу Республики Дагестан и перспективам его развития. Отмечено, что республика Дагестан обладает уникальным геостратегическим положением, которое предопределяет ее роль важнейшего транспортного хаба на юге России. Благодаря выходу к каспийскому морю и расположению на перекрестке международных коридоров, регион обеспечивает России прямой доступ к морским коммуникациям и выступает связующим звеном с государствами Закавказья, Средней Азии, Казахстаном и Ираном. Развитая мультимодальная инфраструктура (автомобильные, железнодорожные, воздушные, морские пути и трубопроводы) федерального и международного значения формирует мощный транспортный комплекс, являющийся основой производственной инфраструктуры и фактором экономического роста республики.

Ключевые слова: Республика Дагестан, геополитическое положение, транзитный потенциал, международные транспортные коридоры, экономические связи, стратегический узел каспийского бассейна, направления модернизации.

TRANSPORT AND LOGISTICS POTENTIAL OF THE REPUBLIC OF DAGESTAN AS A KEY ELEMENT OF THE SOUTHERN DIRECTION OF THE TRANSPORT SYSTEM OF RUSSIA

Osmanov Nasirutin Gamadaevich

Scientific adviser: **Kharchenko Olga Alexandrovna**

Abstract: The study is devoted to the transit potential of the Republic of Dagestan and the prospects for its development. It is noted that the Republic of Dagestan has a unique geostrategic position, which predetermines its role as the most important transport hub in southern Russia. Due to its access to the Caspian Sea and location at the crossroads of international corridors, the region provides Russia with direct access to sea communications and acts as a link with the states of Transcaucasia, Central Asia, Kazakhstan and Iran. The developed multimodal infrastructure (road, rail, air, sea routes and pipelines) of federal and international importance forms a powerful transport complex, which is the basis of the production infrastructure and a factor in the economic growth of the republic.

Key words: Republic of Dagestan, geopolitical position, transit potential, international transport corridors, economic ties, strategic node of the Caspian basin, directions of modernization.

Республика Дагестан входит в число субъектов Российской Федерации, где получили развитие все существующие виды транспорта. Современные вызовы, включая экономические санкции и преобразование транспортно-логистических схем во внешнеэкономической деятельности, создают для региона дополнительные возможности для наращивания экспорта услуг в транспортной сфере. Транспортная сеть Дагестана является сложной и исторически обусловленной, сильно зависящей от географии, но обладающей потенциалом для развития транзитных и внутренних связей при решении инфраструктурных задач [1].

Для полного представления о транспортной сети Дагестана, проведем анализ густоты (плотности) транспортных сетей в Республике. Густота транспортной сети (или плотность) — это показатель, который измеряет протяженность дорог (автомобильных, железных и т. д.) на единицу площади территории. Он отражает степень «пронизанности» территории транспортными путями и показывает уровень обеспеченности регионом транспортной инфраструктурой, что важно для экономики и населения. Этот показатель измеряется как длина путей сообщения на единицу площади территории (обычно 1000 км²) и является ключевым для оценки инфраструктурной развитости региона.

Систематизируем данные, позволяющие оценить густоту или её аналоги для разных видов транспорта в Дагестане (табл. 1).

Таблица 1

Анализ густоты сети Республики Дагестан

Вид транспорта	Густота сети	Ключевые данные для расчёта
Автомобильный	~427 км / 1000 км ²	Общая длина дорог составляет свыше 30,2 тыс. км (федеральные, региональные, муниципальные). Площадь региона 50,3 тыс. км ² . Расчёт: $(30\,200 / 50\,300) * 1000 \approx 600$ км/1000 км ² . Плотность дорог с твёрдым покрытием (офиц. показатель) — 427 км / 1000 км ² .
Железнодорожный	~10.1 км / 1000 км ²	Эксплуатационная длина: 509 км Расчёт: $(509 / 50\,300) * 1000 \approx 10.1$ км/1000 км ² . Низкая плотность характерна для горных регионов и указывает на линейный, а не сетевой характер.
Речной (внутренний водный)	~365 км / 1000 км ² (гидрограф.)	Протяжённость речной сети: 8 346,5 км. Расчёт: $(8\,346.5 / 50\,300) * 1000 \approx 365$ км/1000 км ² .

Учитывая географические особенности, основу транспортного комплекса Дагестана формирует сеть автомобильных дорог общего пользования. Их общая протяженность (республиканского, межмуниципального и местного значения) составляет 30367,4 км. Плотность дорог с твердым покрытием – 427 км на 1000 км² территории, что является одним из наиболее высоких показателей в Северо-Кавказском федеральном округе. Каркас сети образуют трассы общего пользования республиканского и межмуниципального значения протяженностью 7544,4 км. Отметим, что Дагестан — регион с гипертрофированно развитой автомобильной сетью (показатель 427 км/1000 км² — один из самых высоких в России) и слабо развитой железнодорожной сетью (10.1 км/1000 км²). Это прямое следствие сложного горного рельефа [2].

Развитая дорожная инфраструктура напрямую стимулирует экономику за счет снижения транспортных издержек и временных затрат на перевозки, а растущий спрос на автомобильные перевозки подтверждает их возрастающее значение в торговле и логистике.

Махачкалинский порт (ММТП) (рис.1) – единственный незамерзающий российский глубоководный порт на Каспии, играющий роль критически

важного логистического узла. Его деятельность включает перевалку генеральных навалочных, наливных грузов, организацию паромного и контейнерного сообщения. Годовой режим навигации и статус многостороннего пункта пропуска через границу усиливает его привлекательность.

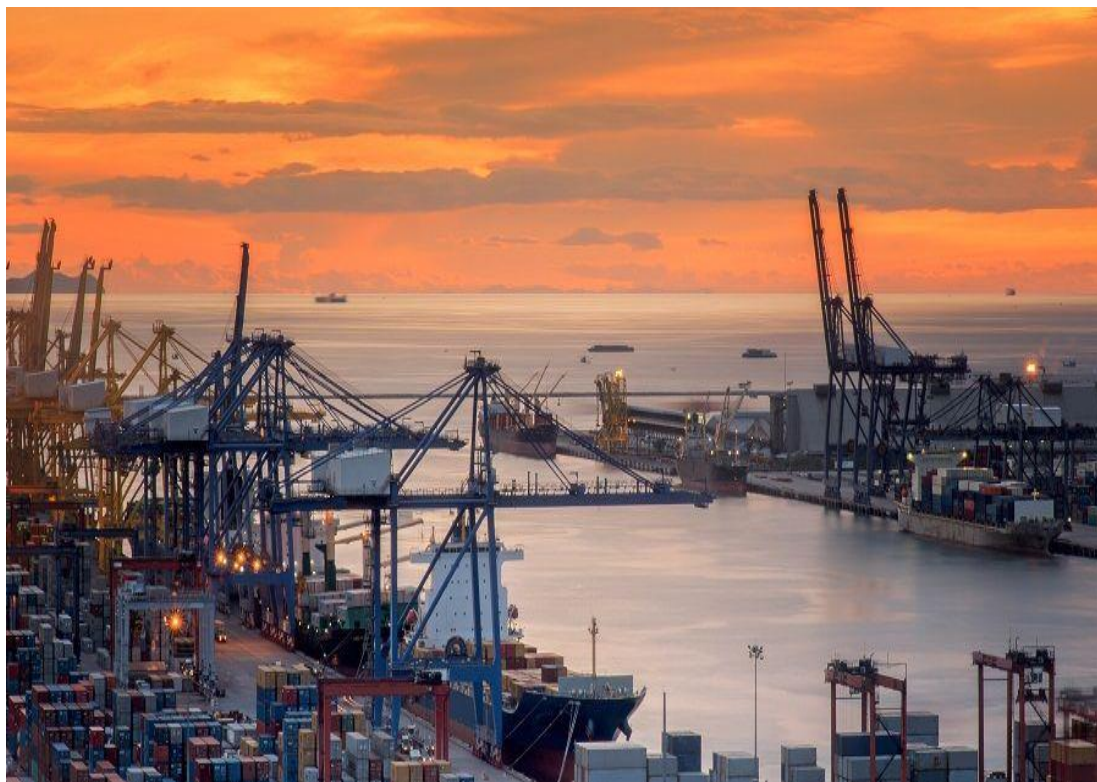


Рис. 1. Махачкалинский морской торговый порт

Структурный потенциал порта включает:

- сухогрузную гавань мощностью до 3 млн тонн в год;
- причалы для генеральных и навалочных грузов, контейнеров (суммарно до 1,2 млн тонн/год;
- железнодорожный и автопаромный терминал (пропускная способность 1,3 млн тонн);
- зерновой терминал (0,5 млн тонн/год);
- современную нефтяную гавань для обработки танкеров дедвейтом до 13 тыс.тонн;
- единственную в России на Каспии железнодорожную переправу мощностью свыше 20 тыс. вагонов в год.

В перспективе до 2030 года планируется реконструкция ММТП. Она определена, как приоритет государственной стратегии. После поэтапной

модернизации 2025-2027 гг. проектная мощность порта должна вырасти с текущих 4.1 до 11 млн тонн в год.

Отметим ключевые направления модернизации:

- строительство нового зернового терминала мощностью 1,5 млн тонн в год;
- реконструкция причалов и ввод морского пункта пропуска «Махачкала» к 2026 году;
- развитие подъездной инфраструктуры (новая железнодорожная ветка и четырехполосная автодорога протяженностью 6,2 км);
- увеличение мощности контейнерного терминала до 50 тыс. TEU в год;
- создание сухого порта для обслуживания транзита по МТК «Север-Юг».

Указанные преобразования призваны создать конкурентоспособный логистический кластер, способный обслуживать растущие грузопотоки в рамках коридора «Север-Юг», сделав транспортировку через Каспий экономически более эффективной и быстрой [3].

Эксплуатационная длина железнодорожных путей в Дагестане под управлением Махачкалинского подразделения СКЖД составляет 509 км (8,1% от сети магистрали). Основные перевозимые грузы – нефтепродукты, лесоматериалы и строительные материалы. В контексте развития МТК «Север-Юг» реализуются проекты, направленные на резкое увеличение пропускной способности проектирования новой станции Самур-2, переоснащением участка Дербент-Самур на электротягу и модернизация железнодорожного пункта пропуска «Дербент». Цель этих проектов – к 2026 году обеспечить гарантированный пропуск до 15 млн тонн грузов ежегодно через переход Самур-Ялама в Азербайджан.

Таким образом, Республика Дагестан обладает значительным и стратегически востребованным транзитным потенциалом, определяемым ее положением на пересечении маршрутов «Север-Юг» и «Восток-Запад», что делает ее более значимой в развитии Север-Кавказского федерального округа, способствуя привлечению инновационных идей и финансового потока. Комплексное развитие и модернизация ее мультимодальной транспортной системы (автодорог Махачкалинского порта и железнодорожных подходов) является не только локальным экономическим приоритетом, но и важнейшей общегосударственной задачей. Успешная реализация инфраструктурных проектов позволит в полной мере раскрыть этот потенциал, превратив Дагестан

в мощный логистический хаб. Это будет способствовать диверсификации экономики республики, укреплению позиций России в Каспийском регионе и повышению эффективности ее международных транспортно-логистических связей со странами Азии и Ближнего Востока [4].

Список литературы

1. Официальный сайт министерства транспорта и дорожного хозяйства Республики Дагестан. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://mintransdag.ru/>
2. В Республике Дагестан по нацпроекту обновили 136 км дорожной сети. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bkdrf.ru/news/read/v-respublike-dagestan-po-natsproektu-obnovili-136-km-dorozhnoy-seti>
3. Вода России. Научно-популярная энциклопедия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://water-rf.ru/>
4. Большая российская энциклопедия. Дагестан. [Электронный ресурс]. <https://old.bigenc.ru/geography/text/5626299>

© Османов Н.Г., 2025

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ОТКРЫТИЮ СТУДИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ МАСТЕР-КЛАССОВ ПО КАСТОМИЗАЦИИ ОДЕЖДЫ

Юдина Светлана Евгеньевна
МАОУ Лицей № 5
г. Долгопрудный

Аннотация: В статье будет представлен бизнес-план по открытию студии для проведения мастер-классов по кастомизации одежды. Основная цель проекта заключается в создании комфортной площадки для творчества и самовыражения участников данных мероприятий. У людей появится возможность своими руками создавать желаемый дизайн одежды и приятно проводить время. Это перспективная инициатива, которая будет способствовать развитию креативной индустрии и предлагать новые варианты досуга.

Ключевые слова: бизнес-план, мастер-классы, кастомизация одежды, творчество, креативность, самовыражение, финансовый план.

DEVELOPMENT OF A BUSINESS PLAN FOR OPENING A STUDIO FOR WORKSHOPS ON CLOTHING CUSTOMIZATION

Yudina Svetlana Evgenievna

Abstract: The article will present a business plan for opening a studio for workshops on clothing customization. The main goal of the project is to create a comfortable platform for creativity and self-expression of the participants of these events. People will have the opportunity to create the desired clothing design with their own hands and have a good time. This is a promising initiative that will contribute to the development of the creative industry and offer new leisure options.

Key words: business plan, workshops, customization of clothes, creativity, creativity, self-expression, financial plan.

Актуальность проекта

Довольно часто свое свободное время люди посвящают интересам и хобби. Самые популярные активности – это спорт, наука, искусство и другие.

Творческие люди часто ищут новые способы самовыражения и креативной деятельности. Но вне зависимости от увлечений, многие все равно стремятся выделяться на фоне других и быть более уникальными. Исходя из этого, у людей может вызвать интерес идея открытия студии для проведения мастер-классов по кастомизации одежды.

Данный проект можно назвать уникальным, так как аналогичных предложений на рынке практически нет. Существуют лишь единичные похожие инициативы, но их немного, поэтому можно сделать вывод о том, что спрос на подобные услуги остается неудовлетворенным. Кроме того, в настоящее время молодые люди стремятся подчеркнуть свою индивидуальность именно через одежду, но такая возможность не всегда имеется – чаще всего сложно найти одежду именно с тем дизайном, который хотелось бы видеть. Благодаря мастер-классам появится возможность создавать уникальный дизайн одежды самостоятельно и воплощать мечты в реальность. Для подтверждения гипотезы о возможной востребованности подобных услуг был проведен опрос среди школьников в возрасте от 10 до 19 лет. Опрос прошли 110 человек.

Результаты мониторинга

По итогам проведённого опроса было выявлено, что около трети респондентов увлекаются искусством (35%). Вероятность того, что человек заинтересуется подобным мастер-классом больше, если он увлекается творчеством, так как кастомизация одежды – это творческий процесс, требующий креативный подход. Но поскольку формат мероприятий – это мастер-классы, они подойдут даже для тех людей, кто ни разу не рисовал не только на одежде, но и на бумаге – преподаватели научат и помогут. Также респондентам был задан вопрос о том, какую верхнюю одежду они носят чаще. Большинство из них ответили «Футболка». Поскольку футболка – базовый и наиболее часто встречающийся предмет гардероба, на старте среди предложенной для кастомизации одежды будут в основном футболки.

Один из ключевых вопросов опроса – это вопрос «Вы всегда можете найти одежду с подходящим вам дизайном?». Около половины опрошенных ответили на него «Не всегда, довольно редко» (40,9%) или «Почти никогда» (10,9%), что подтверждает потенциальную востребованность мастер-классов по кастомизации одежды. Также опрошенным был задан вопрос «Вас бы заинтересовала возможность самостоятельно кастомизировать одежду краской

для ткани?», на который большинство из них ответили «Скорее всего да» (42,7%) ли «Точно да» (27,3%). Результаты опроса доказывают заинтересованность молодежи в проекте.

Цель проекта – разработка бизнес-плана по открытию студии для проведения мастер-классов по кастомизации одежды.

Задачи проекта: анализ рынка и конкурентов, оценка актуальности проекта; расчет стартовых затрат, прогноз доходов и издержек, вычисление срока его окупаемости; разработка плана маркетинга и продвижения.

Целевая аудитория: жители Долгопрудного и близлежащих районов в возрасте от 12 до 35 лет.

Стартовые издержки

Таблица 1

Стартовые издержки

Статья расходов	Размер расходов
Капитальный ремонт помещения	1 000 000 р (средняя стоимость ремонта + материалов – от 17 000 до 20 000 р/м ²)
Закупка мебели	300 000 р.
Установка недорогих камер и сигнализации	32 000 р.
Стоимость лицензий	≈75 000 р.
Затраты на рекламу	500 000 р.
Покупка материалов (минимальные партии)	45 000 р.
Регистрация ИП	10 000 р.
Итого	≈1 962 000 р.

Исходя из размера стартовых издержек, кредит для бизнеса необходимо будет взять на сумму 2 000 000 р. Это можно сделать в Сбербанке, предоставляющем кредит для ИП на любые цели (залог необязателен). Если брать кредит на два года, в месяц нужно будет платить 99 848 р.

Постоянные и переменные издержки

Таблица 2

Постоянные издержки

Статья расходов	Размер расходов
Выплата з/п сотрудникам (4 чел., работают по сменам) + налог (32 %)	264 000 р/мес (50 000 р/чел, 64 000 р налог)
Оплата услуг клининга (1 чел., уборка раз в день) + налог	26 400 р/мес
Аренда помещения (50 м ²)	85 000 р/мес
Оплата коммунальных услуг	15 000 р/мес
Затраты на рекламу	от 70 000 р/мес
Проценты по кредиту первые 2 года	99 848 р/мес
Итого	560 000 р/мес

Таблица 3

Переменные издержки

Статья расходов	Размер расходов
Закупка материалов (футболки, краски, одноразовые перчатки, фартуки, кисти, одноразовые тарелки)	361 р/чел
Общие затраты на материалы (при 90% загруженности)	158 000 р/мес
Налог на ИП	6% от доходов

Стоимость услуг

Длительность мастер-классов составляет 3 часа. Стоимость услуг была установлена исходя из стоимости мастер-классов по рисованию акриловыми красками (они наиболее похожи на краски для ткани) в школе рисования «Найди Себя» и арт-студии «Краски». В данных организациях за мастер-класс клиенты платят от 3 300 до 4 200 руб.

Стоимость мастер-классов по кастомизации одежды в группах (максимум в группе – 4 человека, набирается по 2 группы) составит 3 000 р. в рабочие дни и 3 500 р. в выходные дни (в стоимость мастер-класса входит одежда, за нее не придется доплачивать). Если клиенты приходят со своей одеждой или на дорисовку, она платят на 500 р. меньше, то есть 2 500 р. в рабочие дни и 3 000 р. в выходные. Данные цены являются не слишком высокими, что делает мастер-классы доступными и привлекательными для широкой аудитории.

Таблица 4

Стоимость услуг

Стоимость мастер-классов	
Мастер-класс в группе по рабочим дням	3 000 р
Мастер-класс в группе по выходным дням	3 500 р
Мастер-класс в группе по выходным дням (дорисовка/своя одежда)	3 000 р
Мастер-класс в группе по рабочим дням (дорисовка/своя одежда)	2 500 р

Доходы

Максимальное возможное количество мастер-классов, которые могут быть проведены в студии в месяц – 480 (в рабочие дни – 352, а в выходные дни – 128). Расчет доходов производился с учетом условия загруженности студии на 80%, причем процентное соотношение клиентов без своей одежды и с ней – 90% и 10% соответственно. При таком раскладе доходы без учета расходов составят 1 184 000 р. Итоговая прибыль в месяц с учетом расходов (через $\approx 1,5$ года после запуска) составит 457 584 р.

Таблица 5

Доходы

Вид услуги	Количество оказанных услуг в месяц	Выручка (р/мес)
Мастер-класс в группе в рабочие дни	253	759 000
Мастер-класс в группе в выходные дни	92	322 000

Продолжение таблицы 5

Мастер-класс в группе в рабочие дни (дорисовка / своя одежда)	28	70 000
Мастер-класс в группе в выходные дни (дорисовка / своя одежда)	11	33 000

Ежемесячная прибыль может варьироваться в зависимости от сезона и количества клиентов.

Срок окупаемости

Проект должен окупиться примерно за год.



Рис. 1. Срок окупаемости

Расположение студии

Планируется арендовать помещение площадью 50 м² по адресу: Долгопрудная аллея, 14к4. Оно располагается недалеко от станции Долгопрудная (6-10 минут ходьбы), поэтому клиентам, живущим далеко от Долгопрудного, можно будет удобно добираться до студии на электричке. Также жилой комплекс, где находится арендуемое помещение, новый, а район красивый, что создает комфортную обстановку.

Название студии – «Dream custom studio».

Маркетинговый план

Будет проводиться ряд мероприятий, направленных на привлечение клиентов:

1. Реклама на баннерах. Планируется первые полгода после запуска проекта арендовать билборды в Долгопрудном на Лихачевском проспекте (довольно оживленная проезжая часть, стоимость – 37 500 р.), а также дважды арендовать более дорогостоящие билборды на МКАДе, недалеко от м. Лианозово (позволит привлечь больше клиентов из Московской области, стоимость – 288 000 р.).

2. Создание сайта и его последующая реклама в интернете (до 50 000 р./мес.).

3. Реклама мастер-классов в телеграмм-каналах (до 20 000 р./мес.).

4. Добавление «бонусов», таких как скидки на стоимость мастер-классов для клиентов, приводящих друзей/знакомых.

5. При успехе проекта возможно партнерство с популярными брендами одежды, что также может привлечь новых клиентов.

Маркетинговая стратегия может меняться в зависимости от успеха той или иной рекламной кампании и других факторов.

Оценка конкурентов

Прямые конкуренты отсутствуют. Однако потенциальными конкурентами могут стать следующие организации: студия Alpaca Custom, онлайн-школа Sasha chi, арт-студия CANVAS. Рассмотрим их сильные и слабые стороны.

Alpaca custom:

- ✓ Можно заказать роспись одежды
- ✓ Доставка работ по всей России
- ✓ Большой опыт
- ✓ Можно получить консультацию по возникшим вопросам
- ✓ Специалисты помогут придумать уникальный дизайн
- Студия не специализируется на проведении мастер-классов.

Предлагаемые ей услуги могли бы подойти тем, кто не хочет делать дизайн одежды самостоятельно, но не может найти желаемый в магазине. В этом случае можно заказать роспись одежды в Alpaca custom.

Sasha chi:

- ✓ Продвинутый уровень обучения росписи одежды
- ✓ Онлайн школа, удобный формат занятий
- ✓ На курсе разбираются различные техники, основы композиции и другие темы

- ✓ Впечатляющие результаты работ

- Онлайн-школа проводит занятия исключительно дистанционно. Такой формат мероприятий подойдет не всем. К тому же, обучение организовано таким образом, что приобретение курсов возможно лишь целым пакетом уроков, что может быть неудобно и дорогостояще.

Арт-студия CANVAS:

✓ Мастер-классы по кастомизации и росписи одежды в центре Москвы, удобное расположение

- ✓ Преподаватели – профессионалы своего дела
- ✓ Много позитивных отзывов
- ✓ Индивидуальный подход к каждому ученику

- В целом, данная арт-студия предлагает схожие услуги по кастомизации одежды, однако она располагается далеко от Долгопрудного и не является прямым конкурентом.

SWOT-анализ

Сильные стороны (S):

- Уникальность (относительно редкие и специализированные услуги)
- Возможность реализации творческих идей и индивидуальный подход к каждому участнику
- Высококвалифицированные специалисты, которые смогут помочь даже новичкам

Возможности (O):

- Расширение ассортимента услуг
- Партнерство с брендами одежды, что станет дополнительной рекламой услуг
- Рост интереса к креативному досугу и увеличение клиентов

Слабые стороны (W):

- Зависимость от сезона (спрос на мастер-классы может снижаться во время праздников, наибольший отток клиентов ожидается летом из-за того, что на летних каникулах подростки часто куда-либо уезжают)

- Отсутствие клиентской базы при запуске проекта
- Относительно долгий срок окупаемости

Угрозы (Т):

- Изменение потребительских предпочтений (возможное снижение интереса к подобным мероприятиям)
- Низкая прибыльность бизнеса (реальные доходы могут не совпасть с ожидаемыми)

Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ.
2. Пейли, Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год: с примерами из практики реальных компаний / Н. Пейли. — Москва: Эксмо, 2007.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котлер. — Москва: Вильямс, 2007.

© Юдина С.Е., 2025

СЕКЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД КАК МЕТОД СНИЖЕНИЯ ТРЕВОЖНОСТИ СРЕДИ СОТРУДНИКОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ

Волчкова Лилия Наильевна

магистрант

Научный руководитель: **Чекина Лариса Федоровна**

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

Аннотация: В статье представлены результаты комплексного эмпирического исследования эффективности когнитивно-поведенческой терапии (КПТ) в снижении уровня тревожности сотрудников строительной отрасли. В ходе исследования применялись методы психодиагностики, статистической обработки данных и когнитивно-поведенческие техники. Проанализированы динамика изменений и статистическая значимость полученных результатов.

Ключевые слова: когнитивно-поведенческая терапия, КПТ, профессиональный стресс, тревожность, корпоративная психология.

COGNITIVE BEHAVIORAL APPROACH AS A METHOD OF REDUCING ANXIETY AMONG CONSTRUCTION WORKERS

Volchkova Liliia Nailievna

Scientific adviser: **Chekina Larisa Fyodorovna**

Abstract: The article presents the results of a comprehensive empirical study of the effectiveness of cognitive behavioral therapy (CBT) in reducing anxiety levels in the construction industry. The research used methods of psychodiagnostics, statistical data processing, and cognitive behavioral techniques. The dynamics of changes and the statistical significance of the results are analyzed.

Key words: cognitive behavioral therapy, CBT, occupational stress, anxiety, corporate psychology.

Актуальность исследования обусловлена высокой стрессогенностью профессиональной деятельности и необходимостью разработки эффективных

методов психологической коррекции тревожных состояний. Целью данной работы является изучение эффективности когнитивно-поведенческой терапии в снижении уровня тревожности работников строительной компании.

Методология исследования

База исследования: строительная компания «N», специализирующаяся на проектировании и строительстве производственных комплексов.

Выборка исследования: офисные сотрудники различных отделов компании (отдел подготовки производства, финансово-экономический отдел, проектный отдел, конструкторский отдел, отдел экологической безопасности, сметный отдел).

Характеристика выборки исследования

Объём выборки составил 30 участников, отобранных по следующим критериям:

Возрастной диапазон: от 20 до 40 лет.

Профессиональный стаж: от 1 до 5 лет.

Гендерный состав: преобладание женского пола (73%), доля мужчин – 27%.

Для обеспечения достоверности результатов исследования было осуществлено разделение участников на две равноценные группы:

1. Контрольная группа:

Общее количество: 15 человек

Гендерный состав: 4 мужчины (27%), 11 женщин (73%)

2. Экспериментальная группа:

Общее количество: 15 человек

Гендерный состав: идентичен контрольной группе (4 мужчины, 11 женщин)

Особенности формирования выборки:

- обеспечение репрезентативности;
- соблюдение принципа однородности групп;
- равное распределение по демографическим показателям;
- сопоставимость по профессиональным характеристикам.

Такой подход к формированию групп позволил минимизировать влияние внешних факторов на результаты исследования и обеспечить достоверность получаемых данных.

Методы исследования

– Шкала тревоги Спилбергера-Ханина (STAI) [4];

- Шкала тревожности А. Бека (BAI) [5];
- Шкала самооценки тревоги Цунга (SAS) [6];
- Шкала проявлений тревоги Тейлора (TMAS) [2];
- Индивидуально-типологический опросник Л.Н. Собчик (ИТО) [3].

Организация исследования

Исследование проводилось в несколько этапов:

1. Констатирующий эксперимент (диагностика исходного уровня тревожности).
2. Реализация программы когнитивно-поведенческой терапии.
3. Контрольный эксперимент (повторная диагностика).
4. Статистическая обработка результатов.

На стартовом этапе исследования всем участникам эксперимента – как из контрольной, так и из экспериментальной группы – было предложено заполнить диагностическую анкету. Опросник включал комплекс из пяти психологических методик для оценки состояния испытуемых.

Согласно индивидуально-типологическому опроснику Л.Н. Собчик (ИТО) сравнительный анализ выявил значимое различие в психологическом профиле групп: если в контрольной группе преобладали сотрудники с высокой спонтанностью, ригидностью, интроверсией и сензитивностью, то экспериментальную группу преимущественно составили работники с ярко выраженной тревожностью, что свидетельствует о существенной разнице в их личностных особенностях.

Программа когнитивно-поведенческой терапии была реализована исключительно для участников экспериментальной группы, в то время как контрольная группа не принимала участия в терапевтическом процессе и выступала в качестве эталона для сравнения результатов.

На первом этапе реализации программы КПТ проводилось психообразование, где подробно разбирались причины появления тревожности, механизмы её развития, полезные и вредные проявления, а также способы контроля над этим состоянием. Особое внимание уделялось объяснению того, как связаны между собой мысли, эмоции и поведение [1].

Следующий этап включал когнитивную реструктуризацию, направленную на выявление и коррекцию искажённых когнитивных паттернов, таких как катастрофизация и чрезмерное обобщение. Осуществлялась замена негативных мыслительных конструкторов на более реалистичные.

В рамках экспозиционной терапии была проведена идентификация тревожных ситуаций с построением их иерархической структуры от менее к более стрессогенным. Реализовано постепенное погружение в тревожные ситуации согласно составленной иерархии [1].

Дополнительно были внедрены техники управления симптоматикой, включающие методы релаксации: упражнения по глубокому дыханию, прогрессивную мышечную релаксацию, медитативные практики, развитие навыков осознанности и внимательности.

Важным компонентом работы стало закрепление достигнутых результатов. Разработаны стратегии поддержания позитивных изменений и предотвращения рецидивов, сформирован план действий при возникновении тревожных состояний.

Завершающий этап включал оценку динамики терапевтического процесса, анализ уровня тревожности и обсуждение произошедших изменений в когнитивной и поведенческой сферах.

По завершении экспериментального периода, который длился три месяца и включал двенадцать регулярных встреч еженедельно, была проведена повторная диагностика. Для этого участникам обеих групп вновь было предложено заполнить тот же самый диагностический инструментарий.

Результаты исследования

Исследование показало значительные позитивные изменения в экспериментальной группе:

- Ситуативная тревожность: снижение доли сотрудников с повышенным уровнем с 60% до 27%, рост нормального уровня с 40% до 73%;
- Личностная тревожность: уменьшение высокого уровня с 80% до 33%, увеличение нормального уровня с 20% до 60%;
- Тревожность по шкале Бека: полное исчезновение высокого уровня (с 7% до 0%), рост незначительного уровня с 73% до 87%;
- Тревога по шкале Цунга: исчезновение высокого уровня, рост низкого уровня с 20% до 40%;
- Проявления тревоги по Тейлору: снижение высокого уровня с 33% до 13%, исчезновение очень высокого уровня.

Статистический анализ

Статистический анализ с применением Т-критерия Вилкоксона позволил получить следующие результаты:

В контрольной группе:

1. Выявлено отсутствие статистически значимых изменений по всем диагностическим методикам.
2. Приняты нулевые гипотезы.
3. Значения р-критерия для всех методик выше критического уровня ($p > 0,05$).

В экспериментальной группе:

1. Зафиксированы существенные статистические изменения.
2. Отклонены нулевые гипотезы о равенстве медиан разностей.
3. Выявлена значимая динамика показателей до и после вмешательства.
4. Значения р-критерия для всех методик ниже критического уровня ($p < 0,05$).

Обсуждение результатов

Полученные данные свидетельствуют о высокой эффективности КПТ в снижении тревожности.

Программа КПТ позволила:

- снизить уровень ситуативной и личностной тревожности;
- уменьшить выраженность когнитивных искажений;
- улучшить адаптационные способности сотрудников.

Практические рекомендации

Исследование демонстрирует возможность успешного применения КПТ в корпоративной практике для:

- профилактики профессионального выгорания;
- снижения уровня стресса;
- повышения психологической устойчивости персонала;
- улучшения психологического климата в коллективе.

Заключение

Результаты исследования подтверждают эффективность когнитивно-поведенческого подхода в снижении тревожности среди сотрудников строительной сферы. Рекомендуется внедрение подобных программ психологической поддержки в практику корпоративного управления персоналом.

Список литературы

1. Бек Джудит С. Когнитивная терапия: полное руководство: Пер. с англ. М.: ООО "И.Д. Вильямс". – 2006. – С. 400.
2. Немчин Т. А. Изучение состояний тревоги у больных неврозами при помощи опросника // Вопросы современной психоневрологии. Труды института им. Бехтерева. Л.: – 1966. – С. 120.
3. Собчик Л. Н. Индивидуально-типологический опросник. Практическое руководство к традиционному и компьютерному вариантам теста. Боргес, – 2010. – С. 60.
4. Ханин Ю. Л. Краткое руководство к применению шкалы реактивной и личностной тревожности Спилбергера. Л.: ЛНИИФК, – 1976. – С. 32.
5. Beck, A. T., Epstein, N., Brown, G., & Steer, R.A. (1988). An inventory for measuring clinical anxiety: Psychometric properties. Journal of Consulting and Clinical Psychology, – 56, – P. 893-897.
6. William W. K. Zung. A rating instrument for anxiety disorders // Psychosomatics, – 1971. – 12(6).

© Волчкова Л.Н., 2025

**СЕКЦИЯ
ФИЛОЛОГИЧЕСКИЕ
НАУКИ**

ОСОБЕННОСТИ ПОЭТИЧЕСКОГО ТВОРЧЕСТВА ДУ ФУ

Михайлова Елена Владимировна

кандидат филологических наук, доцент, доцент
кафедры русского языка как иностранного
и профильных учебных предметов

Ло Чэнцзи

слушатель подготовительного отделения
Учреждение образования «Белорусский
государственный педагогический университет
имени Максима Танка»

Аннотация: Статья посвящена особенностям поэтического творчества великого китайского поэта эпохи Тан Ду Фу (712–770). В его поэзии представлены различные виды лирики: философская, гражданская, дружеская, элегическая, пейзажная; доминирует гражданская лирика. Поэт очень хотел принести пользу своему народу, поэтому несколько раз связывал свою жизнь с государственной службой. Его жизнь была очень сложной, связанной с горем, лишениями, вынужденными разъездами по стране. Все это очень обострило любовь поэта к людям и сострадание к ним. Его стихи образны, философичны, наполнены его мыслями, переживаниями; стиль поэта реалистический, с реализацией тончайших нюансов передачи эмоций и чувств и описания природы. Универсализм его огромного поэтического наследия делает его классиком китайской литературы.

Ключевые слова: поэтическое творчество, китайская поэзия, Ду Фу, эпоха Тан, китайская культура.

FEATURES OF DU FU'S POETIC OEUVRE

Mikhailova Elena Vladimirovna

Luo Chengji

Abstract: This article examines the distinctive features of the poetic oeuvre of Du Fu (712–770), the great Chinese poet of the Tang dynasty. His poetry encompasses various lyrical forms – philosophical, civic, friendly, elegiac, and

landscape – with civic lyricism predominating. Deeply committed to serving his people, the poet repeatedly devoted himself to state service. His life was marked by profound hardship, grief, privation, and incessant travels across the country, all of which intensified his love for humanity and compassion for its sufferings. Du Fu's verses are vivid and philosophical, brimming with personal reflections and emotions; his realistic style excels in capturing the subtlest nuances of feelings and in evoking nature. The universal appeal of his vast poetic legacy establishes him as a cornerstone of Chinese literature.

Key words: poetic oeuvre, Chinese poetry, Du Fu, Tang dynasty, Chinese culture.

Великий китайский поэт Ду Фу (712–770) жил в эпоху Тан, когда произошел расцвет китайской культуры, искусства и живописи. В это же время творили Ли Бо, Ван Вэй, Мэн Хао-жань и другие поэты, их произведения отличались «...глубиной чувств, верой в жизнь, стремлением к свободе. ... Все лучшее, что за многие века накопила литература Китая, слилось воедино и обрело новые яркие черты в творчестве замечательного поэта Ду Фу» [1, с. 5].

Ду Фу родился в 712 г. в провинции Хэнань в семье чиновника. Сам он называл себя «простым человеком Дулиня» или «старцем Шаолиня». Его жизнь была непростой: проведя беспечные годы юности, наполненные странствиями, он познал горечь заточения в зрелости и печаль скитаний в старости.

Ду Фу получил хорошее образование, его поэтический дар проявился в раннем возрасте. Он родился в знаменитом роде Ду из Чжоуцзяо – был внуком поэта раннего периода эпохи Тан Ду Шеньяна, а его дальним предком был Ду Юй, прославленный полководец и ученый династии Западной Цзинь. Такое семейное окружение позволило ему с раннего детства получить прекрасное воспитание и глубокое знание национальной культуры. В девять лет он мог писать аккуратные и красивые большие иероглифы, к этому времени он уже сочинил очень много стихов.

Девятнадцатилетний Ду Фу начал странствия, которые продолжались более десяти лет – его путь шел через земли У, Ву, Цзи и Чжао. В эти годы его доминирующими эмоциональными состояниями были задор и беззаботность. Он вместе с друзьями слушал пение Ли Гуняня в доме князя Чи в Лояне, общался с известными учеными Цу Шанем и Вэй Цисинем, был полон жизненной энергии. В 744 г. в Лояне Ду Фу встретил Ли Бо, который был на одиннадцать лет старше его. Два великих мастера поэзии с первого взгляда

поняли друг друга и стали друзьями, несмотря на разницу в возрасте. Они вместе путешествовали по земле Цзи, поднялись на гору Тайшань. По пути они обсуждали поэзию и литературу, спорили о делах государства, оставив яркую страницу в истории литературы: «Встреча Ду Фу и Ли Бо – ярчайшее событие в истории китайской литературы. Не часто случается так, чтобы два величайших гения того или иного народа не только жили в одно время, но и были знакомы, вместе путешествовали, посвящали друг другу стихи, обменивались письмами и т.д.» [2, с. 103]. Осенью следующего года они снова встретились в городке Люйчжоу, а затем расстались, молясь о встрече. После этого они больше никогда не виделись, но Ду Фу всегда скучал по Ли Бо и написал много стихов в его память: «О Ли Бо! // Совершенство твоих стихов // И свободную // Мысль твою // Я по стилю // С Юй Синем сравнить готов, // С Бао Чжао // Тебя сравню» [3, с. 21], «Закадычный мой друг. // Ты мне трижды являлся во сне, // Значит, ты еще жив, // Значит, думаешь ты обо мне. // ... // Месяц тихим сияньем // Мое заливают крыльцо, // А мне кажется – это // Ли Бо осветилось лицо. // Там, где волны бушуют, // Непрочные лодки губя, // Верю я, что драконы // Не смогут осилить тебя» [4, с. 378–379].

В 747 г. император Сюаньцзун издал указ, призывающий всех, кто владел хотя бы одним видом искусства, сдать экзамен. Ду Фу с большими надеждами пришел на конкурс, но все участники экзамена были отклонены. После закрытия пути к получению работы через государственные экзамены Ду Фу был вынужден обращаться к влиятельным лицам с посвященными им стихами, прося о рекомендации, но каждый раз он получал отказ. Он жил в бедности. В 751 г. он воспользовался случаем трех великих церемоний при дворе императора и представил ему «Три поэмы о великих ритуалах». Наконец, он привлек внимание императора Сюаньцзуна, который приказал ему ждать назначения на должность в Академии собирателей мудрости. Однако реального поста он так и не получил. В эти годы он лично видел несправедливость в обществе и писал об этом. Его творческий стиль постепенно приобрел меланхоличность и глубокую задумчивость.

В 755 г. в Китае вспыхнул мятеж Ань Лушаня и Ши Сыуаня, и жизнь Ду Фу стала еще сложнее. Он отправился в Фынсянь, чтобы навестить семью, и как только вошел в дом, услышал ужасную новость о смерти младшего сына от голода. Убитый горем, он написал поэму «Стихи в пятьсот слов о том, что было у меня на душе, когда я направлялся из столицы в Фынсянь» [3, с. 31–40], в которой прозвучала знаменитая фраза: «Вина и мяса // Слышен запах сытый,

// А на дороге – // Кости мертвецов. // От роскоши // До горя и бесправья – // Лишь шаг. // И нет упрека тяжелей» [с. 37]. На следующий год Чанъань попал в руки мятежников. Ду Фу вместе с семьей бежал в деревню Цзянцунь, находившуюся в округе Фуцзю, а затем отправился один на север, чтобы присоединиться к императору Сюанцзуню. По пути он был пленен мятежниками и доставлен в Чанъань. Во время своего заточения в лагере врагов он видел разрушенную столицу, скучал по родным, оставшимся далеко. В апреле 757 г. Ду Фу рисковал жизнью, бежал из Чанъаня и направился в Фынсянь, временную резиденцию императора Сюанцзуня. Восхищенный его преданностью, император назначил его придворным советником левой ранговой группы. Этот пост был невысокого ранга, но давал право напрямую обращаться к императору с советом.

В 759 г. Ду Фу, разочарованный политической ситуацией, оставил работу и вместе с семьей начал долгую скитальческую жизнь. Сначала он отправился в Циньчжоу, затем в Тунгу, и по пути пережил невероятные трудности. В конце года Ду Фу достиг Чэнду, построил дом, где наконец нашел тихое пристанище. Здесь он провел несколько относительно спокойных лет и написал такое знаменитое произведение, как «Весенней ночью радуюсь дождю» («Добрый дождь – // Свою он знает пору – // И приходит вовремя, // Весною» [4, с. 427]).

В 764 г. в Чэнду вспыхнула волна беспорядков, и Ду Фу был вынужден снова отправиться в путь – он спустился вниз по реке Янцзы, начав еще более печальные скитания в старости. В 766 г. он достиг Куйчжоу. Получив поддержку от военного губернатора Бай Маолиня, он приобрел небольшие земельные владения и некоторое время жил там спокойно. Именно здесь его творчество было максимально интенсивным: менее, чем за два года, он написал более четырехсот тридцати стихов, что составляет треть его сохранившихся до наших дней произведений.

Причина смерти Ду Фу до сих пор вызывает споры. Ученые склоняются к мнению, что он умер от долгой болезни и нищеты – возможно, от ревматизма, диабета или малярии. Зимой 770 г. Ду Фу написал свою последнюю поэму «Письмо из постели, написанное во время болезни, вызванной сильным ветром, на тридцать шесть рифм, адресованное родственникам и друзьям в Хунане» на борту лодки в реке Сяньцзян, после чего скончался в возрасте пятидесяти восьми лет. Место его захоронения также окутано тайной, что добавляет еще больше загадочности в жизнь этого поэта.

Такая сложная жизнь и судьба поэта не могла не повлиять на его произведения. Т. Виноградова писала: «В стихах Ду Фу – отражение его трагической судьбы: за годы странствий по разоренной междоусобными войнами стране поэт видел столько горя. Считается, что поэзия Ду Фу высоко гражданственна. Однако она более всего – гуманистична, так о жизни людей не писал до него в Китае никто» [5, с. 17]. В стихах Ду Фу воплощены различные виды лирики: пейзажная («Взирая на священную вершину» [4, с. 304], «В одиночестве» [4, с. 350], «Весенние воды» [4, с. 386] и др.), дружеская («Весенним днем вспоминаю Ли Бо» [4, с. 306], «Восемь бессмертных за вином» (*Отрывок*) [4, с. 307], «Посвящаю Гао Ши-яню» [4, с. 351], «Посвящаю Вэй Ба, живущему на покое» [4, с. 352] и др.), гражданская («В поход за великую стену» (*Из первого цикла*) [4, с. 308–313], «Песнь о боевых колесницах» [4, с. 314–318], «Оплакиваю поражение при Чэньтао» [4, с. 328–329], «Оплакиваю поражение при Цинфане» [4, с. 330–331], «Несчастный принц» [4, с. 332–336], «В снегу» [4, с. 337] и др.), элегическая («Лунная ночь» [4, с. 327], «Деревня Цянцунь» [4, с. 338–341] и др.), философская («Цзюйцзян» [4, с. 342–344], «Тощая кляча» [4, с. 345–347] и др.); доминирует гражданская лирика.

Многие стихотворения Ду Фу имеют похожую структуру: сначала он описывает общий фон событий («Цветы распускаются, // Полные жизни, // Поют на чужбине // Весенние птицы» [4, с. 423]), затем говорит о своих делах («Отсюда – // За тысячи ли от отчизны – // Три года гляжу я, // Как солнце садится. // Людей опасался я, // Хижину строя, // И мне по душе // Эти дальние дали» [4, с. 423]), и в конце следует вывод, касающийся самого поэта («Тропинка // Давно зарастает травой: // Не жду, // Чтоб копыта коней простучали» [4, с. 423]) либо имеющий философский характер («Можно ль бояться смерти, // Если страна в тревоге? // В далеком уединенье // Я верю в свою страну» [4, с. 431]).

Поэт беспокоится о судьбе своей Родины, ассоциируя ее с понятием матери: «Как пусто все // На родине моей: // Поля у хижин – // В зарослях полыни. // В деревне нашей // Было сто семей, // А ныне нет их // Даже и в помине. // ... // Лишь мать печалит // Помыслы мои – // Пять лет она // Лежит в сырой могиле. // При жизни // Я не мог ей помогать: // Мы вместе плакали // О нашей жизни. // А тот, кто потерял // Семью и мать, – // Что думает // О матери отчизне?» [4, с. 362–364]. Вдалеке от родных он очень сильно тоскует: «Сверчок звенит среди травы, // А ночью, забираясь в дом, //

Он заползает под кровать, // Чтоб человеку петь тайком. // И я, от родины
вдали, // Не в силах слез своих сдержать: // Детей я вспомнил и жену – //
Она всю ночь не спит опять. // Рыданье струн и флейты стон // Не могут так
растрогать нас, // Как этот голосок живой. // Поющий людям в поздний час»
[4, с. 376]. Природе он доверяет свои грустные мысли: «А природа живет //
Непрерывною жизнью своей, // А весенние дни // Так прозрачны теперь и тихи.
// Не дано мне вернуться // На лоно родимых полей. // Чтоб развеять тоску – //
Через силу слагаю стихи» [т. 4, с. 387]. Он озабочен судьбой людей в своей
стране и готов пожертвовать своим благополучием ради улучшения условий их
жизни: «О, если бы // Такой построить дом, // Под крышею // Громадною одной,
// Чтоб миллионы комнат // Были в нем // Для бедняков, // Обиженных судьбой!
// Чтоб не боялся // Ветра и дождя // И, как гора, // Был прочен и высок, //
И, если бы, // По жизни проходя, // Его я наяву // Увидеть мог, // Тогда – //
Пусть мой развалится очаг. // Пусть я замерзну – // Лишь бы было так»
[4, с. 409–410]. Поэт высказывает философские мысли, близкие любому
современному человеку: «И законы природы // Близки человеческой доле...»
[4, с. 350], «Когда же // Кончится война на свете!» [4, с. 371], «Прошли года, //
И отгремели грозы – // В уединенье // Слава не нужна» [4, с. 385] и др.

Стихи Ду Фу очень философичны и образны, содержат точные
временные и пространственные детали описываемых событий (закат, время
гражданской войны), метафоры (золотое сиянье заката, поток лучей, бури
гражданской войны и смуты): «Закат // В своем сиянье золотом // Поток лучей //
Бросает на равнину. // Когда я гостем // Возвращаюсь в дом, // Меня встречает //
Гомон воробьиный. // И домочадцы // Так изумлены, // Что я для них // Как бы
окутан дымом: // Из бурь // Гражданской смуты и войны // Случайно я //
Вернулся невредимым» [3, с. 49–50]. Он выражает утомление от служебных дел
и желание уединиться в природном мире, при этом фиксируя конкретное время
происходивших событий (седьмой месяц, шестой день): «Седьмой, осенний
месяц, // День шестой. // Страдаю я – // Жара и пыль везде. // Сижу // Перед
расставленной едой, // Но не могу // Притронуться к еде. // Наступит ночь – //
И ночи я не рад, // Коль скорпионы // Приползут ко мне. // Потом, попозже, //
Мухи налетят, // И станет // Нестерпимее вдвойне. // Затиснутый //
В чиновничий халат, // Хочу кричать // Неведомо куда: // “О, почему //
Служебные дела // Скопились ныне // Так, как никогда?” // Смотрю на юг, //
Где сосны над рекой // Вскарabкались // На горных круч простор. // Вот если б
мне // Ступить босой ногой // На толстый лед // Могучих этих гор!»

[3, с. 53–54]. Он замечает тонкие нюансы изменений в природе и сетует на свое одиночество: «Цветы с утра // Таким сияют блеском, // Что я поистине // Подавлен ими. // Бешусь: // Опять поговорить мне не с кем // И поделиться // Чувствами своими. // Бегу // Соседа подымать с постели, // И узнаю // Всегда одно и тоже: // Что он уж где-то // Пьянствует с неделю...» [3, с. 118–119], тоскует по родному дому: «Одинокий мой дом // Далеко от отчизны поставлен, // За пустынными рощами // Гор голубеет гряда. // Слышу флейт голоса – // То солдаты грустят на заставе, // Вижу, как по реке // Проплывают на север суда. // Я, приехав сюда, // Постоянно болел в Сычуани, // О, когда ж я дождусь // Своего возвращенья поры? // Не прославиться ль дом мой тогда, // Как жилище Ван Цаня, – // До сих пор сохранился // Колодец его у горы» [3, с. 120–121], сравнивает себя молодого и в возрасте около 50 лет, себя и своего сына, очень подробно передавая даже мельчайшие нюансы описываемых реалий и событий: «В пятнадцать лет – // Понине не забыл – // По сути дела // Я ребенком был. // Но сильным, // Словно молодой бычок, // И целый день // На воле бегать мог. // Когда сияли // Летние сады // И созревали // Сладкие плоды, // Тогда, поверьте, // За один лишь час // Влезал я на деревья // Сотню раз. // А ныне мне // Почти под пятьдесят – // Я целый день бы // Провалиться рад. // Вот полежу, // Да и вздремну опять, // И не хочу // Ходить или стоять. // Приходится // Шутить мне иногда: // Когда чиновник // Явится сюда. // Но, вижу, жизнь моя // Который год – // Скопление сотен // Всяческих забот. // Вхожу уныло // В свой убогий дом – // По-прежнему // Темно и пусто в нем. // И только // Старая глядит жена, // Домашними заботами // Полна. // А мой сынишка глуп еще – // Притом // Невежлив // В обращении с отцом: // Кричит // И пищи требует скорей – // Заплаканный – // У кухонных дверей» [3, с. 127–129].

В своих стихотворениях Ду Фу много говорит о себе: «Приносит радость мне // Уединенье, // И незачем // Перед людьми хвалиться» [4, с. 395], «И, опершись на посох, // Тихо стихи читаю. // То, что велик талант мой, // Смею ли утверждать я?» [4, с. 396], «У переправы – рынок. // Я взгляну: // Там лодками торгуют // День-деньской. // Жаль, денег нет: // А то б купил одну // И привязал к забору // Над рекой» [4, с. 399] и др. Он предстает перед нами как простой искренний человек, уставший от жизненных невзгод, но у него хватает сил даже немного иронизировать над собой: «Старик отшельник – // Мой хороший друг: // Он знает, // Что я истинно ленив» [4, с. 392].

Среди изобразительно-выразительных средств в переводах стихотворений Ду Фу встречаются: олицетворения («Скупое солнце // Дорожит лучом...» [4, с. 391], «Хочу, // Чтобы помедлила весна» [4, с. 394] и др.), эпитеты (Ветерок над ручьем – // Одинок и кроткий...» [4, с. 393], «И стрекозы летят // Из неведомых далей» [4, с. 393] и др.), метафоры («На ветвях // Воробьиный царит произвол...» [4, с. 393], «Глядя прибрежные травы, // Легкий проносится ветер» [4, с. 436] и др.), сравнения («Бакланы // Весело кричат все дни // Над самою // Поверхностью воды. // Мы радуемся // Так же, как они» [4, с. 398], «Цвет кроны дерева – // Темно-зеленый. // Она весной // Подобна балдахину» [4, с. 400] и др.) и др.

Прошло много веков, но и сегодня Ду Фу ведет диалог с современным читателем, и многие мысли, высказанные им, актуальны и востребованы в наши дни. Л. Бежин писал: «Ду Фу оставил огромное поэтическое наследие – около 1400 стихотворений, разнообразных по размерам (от четверостишия до большой поэмы), жанрам, стилевым особенностям, а главное – разнообразных по содержанию. Ду Фу пишет обо всем – о сельскохозяйственных работах, ценах на урожай, обсуждает в стихах вопросы военной стратегии, рассказывает о ночном дежурстве в управе. Сокрушается по поводу ветра, разломавшего камышовую крышу дома, благодарит за присланные в подарок саженцы сосны или связки лука. В любом, даже самом незначительном, происшествии он находит тему для стихов (в китайской классической поэзии, так же как и в живописи, тема стихотворения или картины заменяет заголовок). При этом он ничего не выдумывает, а всегда описывает лишь то, что было на самом деле» [2, с. 262]. Ду Фу – «...поэт универсальный. Плотная, терпеливо проработанная материя его стиха способна принимать любые формы, словно раскаленная стеклянная масса у опытного стеклодува...» [2, с. 265]. Универсализм и такие черты и особенности его поэтического творчества, как сочувствие к простым людям, осуждение войны, воспевание красоты крестьянского труда, тоска по детству, дому, семье, описание природного мира как настоящей неизменной гармонии, любовь к Родине делают его классиком китайской литературы, ярким и талантливым поэтом, сумевшим передать в своих стихах как общечеловеческий, так и национально-культурный компонент.

Список литературы

1. Серебряков Е. Творчество Ду Фу // Ду Фу Стихи; пер. с кит. А. Гитовича. – М.: Гос. изд-во худож. лит., 1955. – С. 5–14.

2. Бежин Л. Е. Ду Фу. – М.: Мол. гвардия, 1987. – 271 с.

3. Ду Фу Стихи; пер. с кит. А. Гитовича. – М.: Гос. изд-во худож. лит., 1955. – 224 с.

4. Китайская классическая поэзия; А. Гитович, пер., текст; Г. Монзелер, коммент.; Т. Виноградова, предисл. – СПб.: Северо-Запад Пресс, 2003. – 584 с.

5. Виноградова Т. «Мне снился пир поэтов». Стихи Цюй Юаня, Ли Бо, Ван Вэя и Ду Фу в переводах Александра Гитовича // Китайская классическая поэзия; А. Гитович, пер., текст; Г. Монзелер, коммент.; Т. Виноградова, предисл. – СПб.: Северо-Запад Пресс, 2003. – С. 5–20.

© Михайлова Е.В., Ло Чэнцзи

СЕКЦИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ НАУКИ

ИЗУЧЕНИЕ СОРТОВ ЛЬНА МАСЛИЧНОГО В ОМСКОМ ПРИИРТЫШЬЕ

Красовская Ирина Олеговна
студент

Харсекин Дмитрий Игоревич
студент

Научный руководитель: **Чупина Марина Павловна**
к.с.-х.н., доцент
ФГБОУ ВО Омский ГАУ

Аннотация: По результатам двухлетних исследований выявлено, что лучшими сортами льна масличного в условиях Омского Прииртышья по хозяйственно-ценным признакам являются сорта Август и Азурит, которые имеют короткий вегетационный период (92 сут), наибольшую урожайность маслосемян (20,2-20,4 ц/га) с высоким содержанием жира (50,5-50,8%).

Ключевые слова: лен масличный, сорт, урожайность, содержание жира.

STUDY OF OIL FLAX VARIETIES IN THE OMSK IRTYSH REGION

Krasovskaya Irina Olegovna
Kharsekin Dmitry Igorevich

Scientific adviser: **Chupina Marina Pavlovna**

Abstract: Based on the results of two years of research, the best oil flax varieties for the Omsk Irtysh region, based on their economically valuable traits, are the Avgust and Azurit varieties. These varieties have a short growing season (92 days), the highest oilseed yield (20.2-20.4 c/ha), and a high fat content (50.5-50.8%).

Key words: oil flax, variety, yield, fat content.

Россия в целом северная страна, где значительная доля пахотных земель расположена в неблагоприятных климатических условиях. Тем не менее большинство возделываемых масличных культур в результате длительной адаптивной селекции достаточно приспособлены к особенностям российского климата.

Основные посевные площади в России занимают подсолнечник, соя, рапс, горчица, лён и сафлор. В условиях Уральского, Сибирского и Дальневосточного федеральных округов идет активная интродукция и селекция для самых северных зон возделывания раннеспелых холодоустойчивых сортов и гибридов подсолнечника, сои, рапса, масличного льна и рыжика. Возможность расширения зоны возделывания масличных культур за счёт северных территорий облегчается благодаря продолжающимся процессам глобального потепления климата, которое в последние десятилетия стало очевидным фактом для Российской Федерации.

Масличный лён в России производится не в таких больших объёмах, как подсолнечник, соя или рапс. Но для него характерно наиболее стремительное увеличение посевных площадей в последние годы: посевы выросли с 145,9 тыс. га в 2009 г. до 615,9 тыс. га в 2012 г. Некоторое сокращение посевов масличного льна в 2014 г. было обусловлено нарушениями севооборотов и избыточным количеством осадков в начале вегетации, повлёкшим за собой эпифитотийное распространение болезней и снижение продуктивности этой культуры.

На примере льна хорошо просматривается необходимость адаптивной селекции масличных культур для возделывания в определённых природно-климатических зонах, а также разработки зональных технологий возделывания культур, которые стремительно распространяются на новые территории [1].

Увеличиваются площади посева, идет активное создание новых сортов этой ценной масличной культуры и в Западной Сибири [2, 3]. Также расширяется ареал возделывания и изучения данной культуры, где она успешно формирует урожай в текущих условиях в подтаёжной зоне [4].

Лен масличный (*Linum usitatissimum* L.) – древняя культура, источник омега-3, жирных кислот, полноценного белка, клетчатки, минералов и других ценных веществ. Значение льна велико: его семена применяются для производства масла, используемого в промышленности, защите и пищевой

промышленности. Льняное масло – ценный пищевой продукт, заменяющий сахар, хлеб и картофель. Жмых и шрот идут на корма для животных, в птицеводство и рыбоводство. В медицине слизь семян помогает при ЖКТ, снижает холестерин, борется с атеросклерозом, диабетом и раком [5].

В странах ЕС, Канаде и США развивают биоккомпозиты, где волокна льна служат армирующим материалом, а слизь – связующим. Повышенное содержание лигнанов в семенах делает лен интересным для производства экологичных материалов – геотекстиля и нетканых покрытий. Остатки после переработки (до 80 %) используются для биоэнергетики, отопительных и строительных материалов [6].

Основные производители льна масличного в мире – Россия, Индия, Китай, Канада, Аргентина и США. В России основными регионами льносеення являются юг Западной Сибири, Ростовская и Челябинская области.

На протяжении последних 55 лет селекцией льна для Сибирского региона занимается **Сибирская опытная станция Всероссийского научно-исследовательского института масличных культур им. В.С. Пустовойта**, где используют внутривидовую гибридизацию по признакам урожайности, содержания масла и устойчивости к болезням. В хозяйствах Омской области в 2024 г. возделывали 15 сортов льна масличного, из них 13 сортов – отечественной селекции, в том числе 6 сортов селекции Сибирской опытной станции.

Из большого разнообразия сортов льна масличного для изменяющихся климатических условий Западно-Сибирского региона востребованными будут сорта обладающих скороспелостью, высокой продуктивностью, адаптивностью и высокой масличностью. Поэтому научная работа по оценке сортов льна масличного в условиях Западной Сибири является актуальной.

Цель – изучение сортов льна масличного на скороспелость, продуктивность и масличность в условиях Омского Прииртышья.

Объектами исследования являлось 7 сортов льна масличного: Северный (контроль), Август, Азурит, Амбер, Каолин, Чибис, Янтарь.

В задачи исследований входило: Изучение хозяйственно-ценных признаков и свойств сортов льна масличного.

Исследования проводили на полях учебно-опытного хозяйства ФГБОУ ВО Омский ГАУ в южной лесостепной зоне Омской области на лугово-черноземной почве, являющейся достаточно благоприятной для возделывания льна масличного, в 2023-2024 гг.

Погодные условия в годы исследований были различными. Анализ данных показывает, что в 2023 году наивысшая средняя температура за месяц наблюдалась в июле, составив 23,3°C, в то время как в 2024 году максимальная температура фиксировалась в июне - 19,9°C (табл. 1). Наименьшие средние значения температуры за оба года были зарегистрированы в мае: 12,6°C в 2023 году и 9,9°C в 2024 году. Средняя температура за весь период составила 16,9°C в 2023 году и 15,5°C в 2024 году, что на 2,8°C и на 1,4°C больше, чем среднее многолетнее значение соответственно [7, 8].

Таблица 1

Среднесуточная температура воздуха, °С, ГМС Омск

Год	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Средняя за период
Ср. многол.	10,3	16,2	18,4	15,5	10	14,1
2023	12,6	18,5	23,3	17,6	12,6	16,9
2024	9,9	19,9	19,8	17,0	10,9	15,5

Анализ данных по осадкам показывает, что наибольшее количество осадков за оба года зарегистрировано в июле: 64,7 мм в 2023 году и 166,2 мм в 2024 году (табл. 2).

Таблица 2

Сумма осадков, мм, ГМС Омск

Год	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Сумма за период
Ср. многол.	32	60	70	43	38	243
2023	26,8	43,4	64,7	45,2	12,8	192,9
2024	76,8	46,6	166,2	46,4	49,7	385,7

Наименьшее количество осадков было зафиксировано в сентябре, составив 12,8 мм, тогда как в 2024 году наименьшая сумма осадков наблюдалась в августе – 46,4 мм. Общая сумма осадков за весь период составила 192,9 мм в 2023 году, что на 50,1 мм меньше, чем среднее многолетнее, и значительно увеличилась до 385,7 мм в 2024 году, что на 142,7 больше, чем среднее многолетнее [7, 8].

Погода периода вегетации годов исследований позволила изучить сорта в различающихся условиях температурных условиях и влагообеспеченности.

Предшественник – пшеница, после уборки которой проводилась вспашка на глубину пахотного горизонта. При наступлении физической спелости почвы – ранневесеннее боронование на глубину 4-5 см зубowymi боронами, в день посева – предпосевная подготовка почвы. Обработка семян перед посевом проводилась инсектицидом Табу, вск (против блошек). Опыты закладывались 17-19 мая обычным рядовым способом с нормой высева 6,0 млн. всхожих семян на гектар. Уход включал послепосевное прикатывание, борьбу с сорняками и вредителями. Для борьбы с вредителями в период вегетации льна масличного проводилась обработка инсектицидом Децис Эксперт, кэ (0,07 л/га). Уборка – при созревании культуры.

Наблюдения в опыте проводились по методике ГСИ [9]. Учет урожайности – весовым методом. Данные приводились к 100 % чистоте и 10%-ной влажности культуры. Содержание жира в семенах определяли по ГОСТ ISO 659-2017 Семена масличных культур. Определение содержания масла (Контрольный метод). Математическая обработка методом дисперсионного анализа по Б. А. Доспехову [10].

Сравнительная оценка сортов льна масличного показала, что в условиях 2023 г. самая короткая продолжительность вегетационного периода отмечена у сортов Август и Азурит – по 90 сут, Северный – 92, самая продолжительная – 98 сут у сорта Амбер. Вегетационный период сортов Чибис, Янтарь и Каолин составил соответственно 94, 95 и 96 суток (рис. 1). В условиях влажного 2024 года вегетационный период сортов льна затянулся и коротким – 91 и 93 сутки он был у сортов Северный и Август, Азурит, Янтарь соответственно. Наибольшей продолжительностью – 102 сут отличался сорт Амбер. У Чибиса и Каолина этот период составил соответственно 95 и 96 суток. У всех сортов, за исключением Янтarya, вегетационный период в 2024 г был больше: от одних суток у Северного до четырех у Амбера. В среднем за два года короткими

вегетационными периодами отличились сорта Северный, Август и Азурит – 92 сут, тогда как самый затяжной вегетационный период был у сорта Амбер – 100 суток.

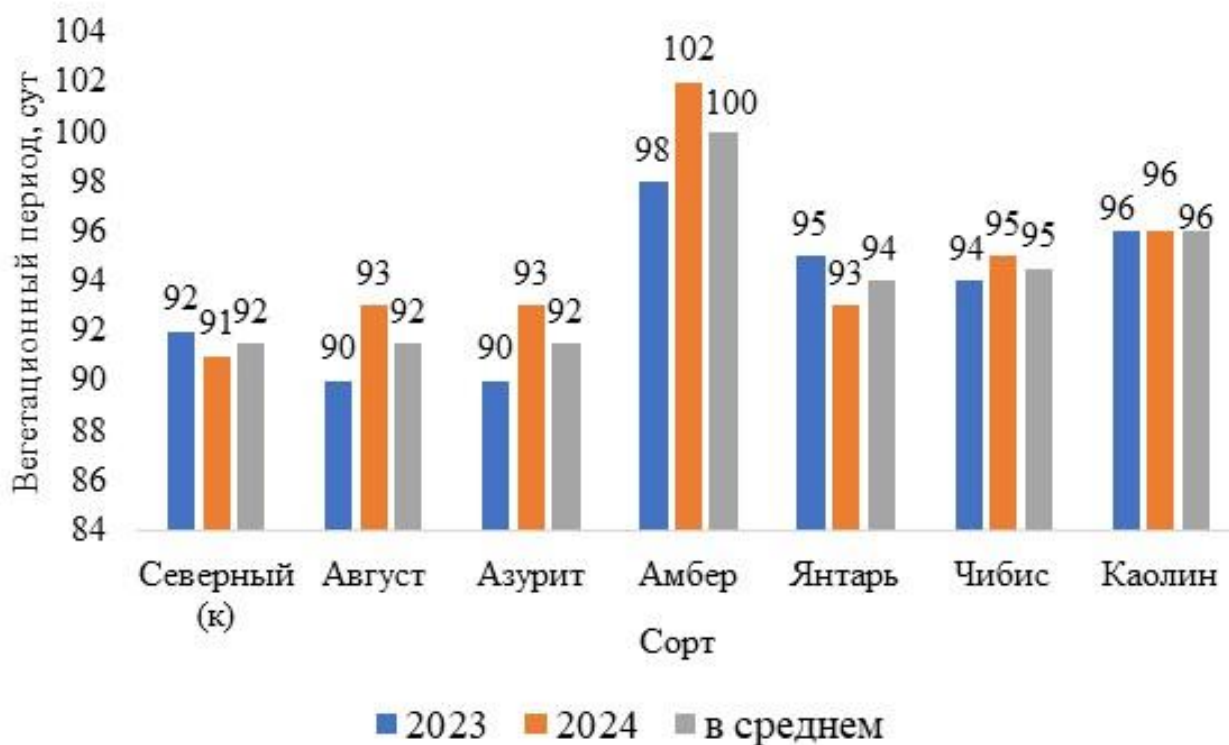


Рис. 1. Продолжительность вегетационного периода сортов льна масличного, сут.

В годы исследований в начале вегетации растения льна повреждались льняной блошкой, численность которой превышала порог экономической вредоносности и была больше в условиях теплых сухих условиях 2023 г. – 32 шт./м², а в более прохладных и увлажненных условиях 2024 г. составляла 20 шт./м² при первом учете и 25 – при втором.

Анализ данных показывает, что в 2023 году наибольшая густота стояния после появления всходов была зарегистрирована у сорта Янтарь, составив 479,5 шт./м², в то время как в 2024 году максимальная густота наблюдалась у сорта Чибис – 439,6 шт./м² (табл. 3). Наименьшая в 2023 году была зафиксирована у сорта Август – 471,2 шт./м², а в 2024 у сорта Янтарь и составила 427,9 шт./м². Наибольшая густота стояния перед уборкой в 2023 году была отмечена у сортов Август, Азурит, Янтарь и Чибис– 402,9 шт./м², а в 2023 году у сорта Чибис – 349,7 шт./м². Наименьшая густота стояния

растений перед уборкой в 2023 году наблюдалась у сортов Северный (к), Амбер и Каолин и составила 401,3 шт./м², а в 2024 году у сорта Азурит в количестве 343,0 шт./м².

Таблица 3

**Густота стояния растений сортов
льна масличного, шт./м²**

Сорт	После появления всходов			Перед уборкой		
	2023 г.	2024 г.	среднее	2023 г.	2024 г.	среднее
Северный (к)	474,5	436,2	455,4	401,3	348,0	374,6
Август	471,2	434,6	452,9	402,9	348,0	375,5
Азурит	472,9	429,6	451,2	402,9	343,0	373,0
Амбер	476,2	432,9	454,5	401,3	344,7	373,0
Янтарь	479,5	427,9	453,7	402,9	339,7	371,3
Чибис	472,9	439,6	456,2	402,9	349,7	376,3
Каолин	474,5	434,6	454,6	401,3	348	374,6
В среднем за год	474,5	433,6		402,2	345,9	

Данные по всхожести и сохранности льна масличного показывают, что в 2023 году наивысшая полевая всхожесть была зарегистрирована у сорта Янтарь, составив 79,9%, в то время как в 2024 году максимальная всхожесть наблюдалась у сорта Чибис – 73,3% (табл. 4).

Таблица 4

**Полевая всхожесть и сохранность растений
сортов льна масличного, %**

Сорт	Полевая всхожесть			Сохранность		
	2023 г	2024 г	среднее	2023 г	2024 г	среднее
Северный (к)	79,1	72,7	75,9	84,6	79,8	82,2
Август	78,5	72,4	75,5	85,5	80,1	82,8
Азурит	78,8	71,6	75,2	85,2	79,8	82,5
Амбер	79,4	72,2	75,8	84,3	79,6	81,9
Янтарь	79,9	71,3	75,6	84,0	79,4	81,7
Чибис	78,7	73,3	76,0	85,2	79,5	82,4
Каолин	78,8	72,4	75,6	84,6	80,1	82,3
В среднем	79,0	72,3		84,8	79,7	

Наименьшие значения по полевой всхожести за 2023 год было у сорта Август: 78,5 % и 71,3% у сорта Янтарь в 2024 году. В отношении сохранности растений, наивысшие показатели зафиксированы у сорта Август в 2023 году – 85,5%, а в 2024 году у сортов Август и Каолин – 80,1%. Наименьшие показатели в 2023 были у сорта Янтарь – 84,0%, а в 2024 году 79,4% также у сорта Янтарь. Средние значения по полевой всхожести составили 79,0% в 2023 году и 72,3% в 2024 году, что указывает на снижение всхожести в последнем году. Сохранность растений в среднем составила 84,8% в 2023 году и 79,7% в 2024 году, что также демонстрирует небольшое снижение.

По числу коробочек в 2023 г. выделился сорт Амбер (16,9 шт./раст.), тогда как в 2024 г. он уступил сорту Азурит на 1,1 штук со значением показателя 15,1 штук (рис. 2). Сорт льна Северный имел наименьшие число коробочек в годы исследований – в 2023 г. 11,2 и в 2024 г. 12,4 шт./растение.

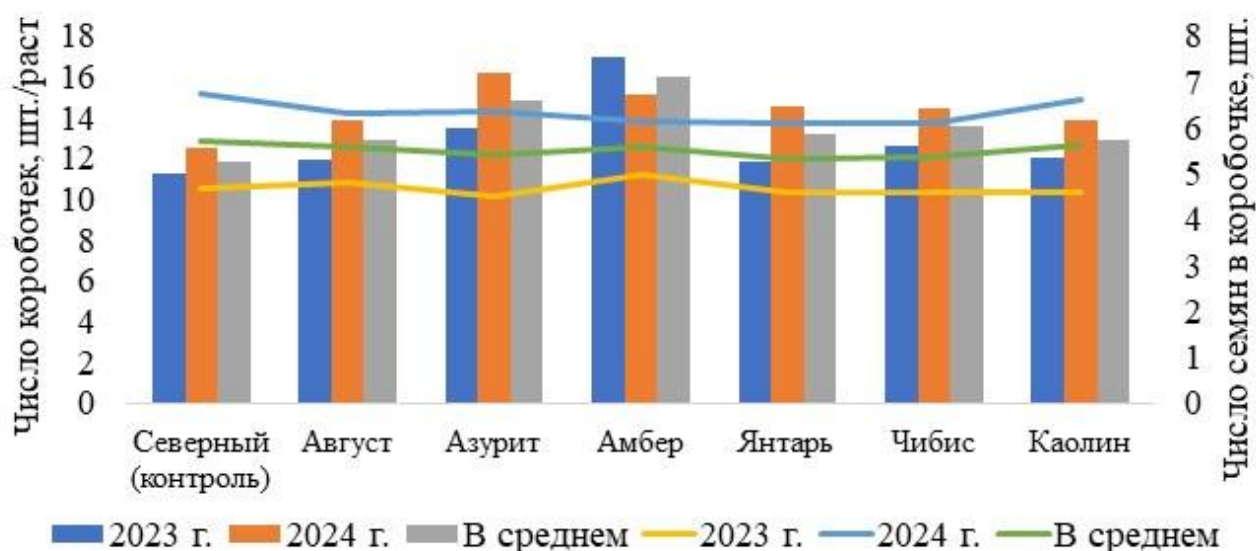


Рис. 2. Число коробочек и число семян в коробочке одного растения льна масличного

В среднем за годы исследований наибольшее число коробочек было отмечено на сортах Азурит и Амбер – 14,8–15,9 шт./растение. По числу семян в коробочке в 2023 г. выделились сорта льна Август и Амбер – 4,8–4,9 шт., тогда как наименьшим этот показатель был у сорта Азурит 4,5 штук (рис. 2). В условиях 2024 г. число семян в коробочке по всем сортам увеличилось в 1,2–1,4 раза по сравнению с 2023 г. и наибольшим этот показатель был у сортов Северный и Каолин – 6,6–6,7 штук. В среднем за два года контрольный сорт

имел наибольшее число семян в коробочке 5,7 шт., тогда как остальные сорта уступили ему на 0,1–0,4 штуки.

В 2023 г. более полновесными были семена льна сорта Северный, у которых масса 1000 семян была 7,6 г, что на 0,7–2,8 г больше по сравнению с другими сортами (табл. 5). В 2024 г. масса 1000 семян увеличилась по сортам льна на 0,1–1,0 г и была наибольшей у контрольного сорта и Август – 8,1 г, тогда как второй год подряд более мелкие семена формировал сорт Амбер (5,8 г).

Таблица 5

Масса 1000 семян и урожайность сортов льна масличного

Сорт	Масса 1000 семян, г			Урожайность, ц/га		
	2023 г.	2024 г.	среднее	2023 г.	2024 г.	среднее
Северный (к)	7,6	8,1	7,9	15,9	23,5	19,7
Август	6,9	8,1	7,5	16,0	24,5	20,2
Азурит	6,6	6,9	6,8	16,2	24,6	20,4
Амбер	4,8	5,8	5,3	16,3	18,3	17,3
Янтарь	6,8	7,5	7,2	14,9	22,5	18,7
Чибиc	6,8	7,0	6,9	15,8	21,6	18,7
Каолин	6,9	6,8	6,8	15,0	21,4	18,2
В среднем	6,6	7,2		15,8	22,5	

В среднем за 2023-2024 гг. по массе 1000 семян выделились сорта Северный, Август и Янтарь – 7,2–7,9 г, а наименьшим этот показатель был у сорта Амбер 5,3 грамма.

Урожайность семян льна масличного в 2023 г. была наибольшей у сортов Август, Азурит и Амбер – 16,0-16,3 ц/га, тогда как сорт Янтарь имел наименьший показатель 14,9 ц/га (табл.5). В 2024 г. наибольшая урожайность была у сортов Август и Азурит – 24,5–24,6 ц/га, а сорт Амбер имел самую низкую урожайность семян 18,3 ц/га. Надо отметить, что в условиях 2024 г. урожайность семян по всем сортам увеличилась в 1,5 раза по сравнению с 2023 годом.

В среднем за 2023-2024 гг. лучшими по урожайности маслосемян оказались сорта Август и Азурит (20,2-20,4 ц/га), что превысило значение контроля на 0,5–0,7 ц/га и других сортов льна на 1,7–3,1 ц/га.

По содержанию жира, как в 2023 г., так и в 2024 г. выделились сорта Август и Азурит, соответственно 48,2–48,4 г и 52,6–53,4 г, тогда как семена с контрольного варианта имели масличность 46,5– 46,7% (табл. 6).

Таблица 6

**Влияние сорта на содержание жира в семенах
и сбор жира льна масличного**

Сорт	Содержание жира, %			Сбор жира, кг/га		
	2023 г	2024 г	среднее	2023 г	2024 г	среднее
Северный (к)	46,5	46,7	46,6	739,4	1097,5	918,4
Август	48,2	53,4	50,8	771,2	1308,3	1039,8
Азурит	48,4	52,6	50,5	784,1	1294,0	1039,0
Амбер	47,3	46,3	46,8	771,0	847,3	809,1
Янтарь	46,9	47,2	47,1	698,8	1062,0	880,4
Чибис	46,8	46,4	46,6	739,4	1002,2	870,8
Каолин	47,1	47,3	47,2	706,5	1012,2	859,4
В среднем	47,35	48,77		750,6	1101,9	

В среднем за годы исследований по масличности выделились сорта Август и Азурит (50,5-50,8%), тогда как у других сортов этот показатель не превышал 47,1%, а у сортов Северный и Чибис он был наименьшим 46,6%.

По сбору жира в годы исследований отличились сорта Август и Азурит, у которых этот показатель в 2023 г. составил 771,2–784,1 кг/га, а в 2024 г. увеличился в 1,7 раза. В среднем за два года наибольший сбор жира с единицы гектара был у сортов Август и Азурит – 1039,8 кг, что было больше на 121,4 кг/га контрольный вариант и на 159,4–230,7 кг/га другие изучаемые сорта льна.

Таким образом, лучшими сортами льна масличного в условиях Омского Прииртышья по хозяйственно-ценным признакам являются сорта Август и Азурит, которые имеют короткий вегетационный период (92 сут), наибольшую урожайность маслосемян (20,2-20,4 ц/га) с высоким содержанием жира в них (50,5-50,8%) и сбором жира (1039,8 кг/га).

Список литературы

1. Лукомец В.М., Перспективы и резервы расширения производства масличных культур в Российской Федерации / В.М. Лукомец, С.В. Зеленцов, К.М. Кривошлыков // Масличные культуры. Научно-технический бюллетень Всероссийского научно-исследовательского института масличных культур. – 2015. – Вып. 4 (164). – С. 81–102.
2. Comparative evaluation of flax varieties by yield and economically valuable traits in the conditions of the southern forest-steppe of Western Siberia / A. Krasovskaya, M. Chupina, M. Usova, V. Shamanin // E3S Web of Conferences. – 2025. – Vol. 623. – P. 04016. – DOI 10.1051/e3sconf/202562304016.
3. Сулейменова, А. К. Возделывание льна масличного в Сибири / А. К. Сулейменова // International Agricultural Journal. – 2019. – Т. 62, № 4. – С. 17. – DOI 10.24411/2588-0209-2019-10092.
4. Продуктивность сортов льна масличного, их экологическая пластичность в Западной Сибири / Н. Н. Кудрявцева, А. В. Красовская, А. В. Банкрутенко [и др.] // Вестник КрасГАУ. – 2025. – № 6 (219). – С. 102-117. – DOI 10.36718/1819-4036-2025-6-102-117.
5. Титок Владимир Владимирович, Леонтьев Виктор Николаевич, Вакула С. И., Анисимова Наталья Владимировна, Никитинская Т. В., Лугин Валерий Геннадьевич, Шостак Людмила Михайловна, Кильчевский Александр Владимирович, Хотылева Любовь Владимировна Комплексный анализ состава семян льна масличного – оптимизация подходов для селекционной практики // Труды БГТУ. Серия 2: Химические технологии, биотехнология, геоэкология. 2014. №4 (168).
6. Иванова Е. В., Андроник Е. Л., Батюков Д. А. ЛЕН МАСЛИЧНЫЙ: ВЕДУЩИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ И РЫНОК ПРОИЗВОДСТВА (ОБЗОР) // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. 2022. № 3.
7. Агроклиматический справочник по Омской области. – Л., 1959. – 228 с.
8. Погода и климат. Погода в Омске. URL: <http://www.pogodaiklimat.ru> (Дата обращения 12.11.2025).
9. Методика государственного сортоиспытания сельскохозяйственных культур. Вып. 1. М., 2019. 329 с.
10. Доспехов Б.А. Методика полевого опыта / Б.А. Доспехов. – М., 1968. – 85 с.

© Красовская И.О., Харсекин Д.И., 2025

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

СТАРТ В НАУКЕ - 2025

Сборник статей

IV Международного научно-исследовательского конкурса,
состоявшегося 24 декабря 2025 г. в г. Петрозаводске.

Ответственные редакторы:

Ивановская И.И., Кузьмина Л.А.

Подписано в печать 26.12.2025.

Формат 60х84 1/16. Усл. печ. л. 6.45.

МЦНП «НОВАЯ НАУКА»

185002, г. Петрозаводск

ул. С. Ковалевской д.16Б помещ. 35

office@sciencen.org

www.sciencen.org

16+

НОВАЯ НАУКА

Международный центр
научного партнерства



NEW SCIENCE

International Center
for Scientific Partnership

МЦНП «НОВАЯ НАУКА» - член Международной ассоциации издателей научной литературы
«Publishers International Linking Association»

ПРИГЛАШАЕМ К ПУБЛИКАЦИИ

- 1. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-практических конференций**
<https://www.sciencen.org/konferencii/grafik-konferencij/>



- 2. в сборниках статей Международных
и Всероссийских научно-исследовательских,
профессионально-исследовательских конкурсов**
[https://www.sciencen.org/novaja-nauka-konkursy/
grafik-konkursov/](https://www.sciencen.org/novaja-nauka-konkursy/grafik-konkursov/)



- 3. в составе коллективных монографий**
[https://www.sciencen.org/novaja-nauka-monografii/
grafik-monografij/](https://www.sciencen.org/novaja-nauka-monografii/grafik-monografij/)



- 4. авторских изданий**
(учебных пособий, учебников, методических рекомендаций,
сборников статей, словарей, справочников, брошюр и т.п.)
<https://www.sciencen.org/avtorskie-izdaniya/apply/>



<https://www.sciencen.org/>