



**Электронный периодический  
рецензируемый  
научный журнал**

**«SCI-ARTICLE.RU»**

<http://sci-article.ru>

**№152 (апрель) 2026**

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>Редколлегия</b> .....	<b>4</b>
<b>МАТВЕЕВА ДАРЬЯ АЛЕКСЕЕВНА. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	<b>12</b>
<b>МИШКОВА МИЛАНА ГРИГОРЬЕВНА. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «LIDA ЛАКОКРАСКА»</b> .....	<b>23</b>
<b>МАРКЕЛОВА ЮЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	<b>31</b>
<b>РОДИЧЕВА ОЛЬГА РОСТИСЛАВОВНА. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БОЛЬШИХ ДАННЫХ В ЦИФРОВОМ МАРКЕТИНГЕ</b> .....	<b>36</b>
<b>ГОРУДКО КАРИНА ИВАНОВНА. РОЛЬ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОСТОВДРЕВ»</b> ..	<b>44</b>
<b>МИШКОВА МИЛАНА ГРИГОРЬЕВНА. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ ТРЕХКОМПОНЕНТНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ТИПА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В АНАЛИЗЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ОАО «ЛАКОКРАСКА» Г. ЛИДА)</b> .....	<b>60</b>
<b>ВАСИЛЕВСКАЯ ВАЛЕРИЯ ВИТАЛЬЕВНА. АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА МАКРОЭКОНОМИКУ</b> .....	<b>69</b>
<b>КОНДРАТЕНКО ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА. ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ: НОВЫЕ ПАТТЕРНЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПУТИ</b> .....	<b>75</b>
<b>ВАСИЛЕВСКАЯ ВАЛЕРИЯ ВИТАЛЬЕВНА. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ</b> .....	<b>85</b>
<b>ГОРУДКО КАРИНА ИВАНОВНА. АНАЛИЗ МЕТОДОВ КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ РИСКОВ</b> .....	<b>91</b>
<b>ГО ЦЗЯИ. МЕХАНИЗМЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКОЙ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ INSPUR ПРИ МИНИМИЗАЦИИ САНКЦИОННЫХ РИСКОВ</b> .....	<b>99</b>
<b>САЛАГАЕВА АНЖЕЛИКА ВАЛЕРИЕВНА. ИСКУССТВО ПАМЯТИ ДЖОРДАНО БРУНО И ТЕОРИЯ КАТЕГОРИЙ</b> .....	<b>105</b>
<b>ГОЛУБЕВ ВЛАДИМИР КОНСТАНТИНОВИЧ. НАГРУЖЕНИЕ МЕДНОЙ ПРЕГРАДЫ УДАРОМ АЛЮМИНИЕВОЙ ПЛАСТИНЫ</b> .....	<b>110</b>
<b>ШИШ ЮЛИЯ ДЕНИСОВНА. РОЛЬ ИНСТРУМЕНТОВ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА В УВЕЛИЧЕНИИ ПРОДАЖ СЕКТОРА E-COMMERCE</b> .....	<b>122</b>
<b>СНЕГИРЁВА ЕКАТЕРИНА РОМАНОВНА. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ И УДЕРЖАНИЮ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ</b> .....	<b>133</b>
<b>ЗАЙЦЕВА ИРИНА СЕРГЕЕВНА. МЕТОДЫ, ПРОЦЕДУРЫ И ОСОБЕННОСТИ МЕТОДИКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	<b>142</b>

<b>ПЕТРОВ ВАДИМ АЛЕКСЕЕВИЧ. САМОРЕГУЛЯЦИЯ МЕНЕДЖЕРА: ВЗАИМОСВЯЗЬ ФИЗИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ, ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ФОНА И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>149</b>
<b>МИЦКЕВИЧ СТАНИСЛАВ ОЛЕГОВИЧ. ИНВЕСТИЦИИ В ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ ИЗДЕЖЕК ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ БЕЛАРУСИ (2020–2024 ГГ.) .....</b>	<b>154</b>

## Редколлегия

**Агакишиева Тахмина Сулейман кызы.** Доктор философии, научный сотрудник Института Философии, Социологии и Права при Национальной Академии Наук Азербайджана, г.Баку.

**Агманова Атиркуль Егембердиевна.** Доктор филологических наук, профессор кафедры теоретической и прикладной лингвистики Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева (Республика Казахстан, г. Астана).

**Азизова Насиба Бахритдиновна.** Доктор философии по философским наукам, доцент, декан факультета Международных образовательных программ, Каршинский государственный университет (Узбекистан).

**Александрова Елена Геннадьевна.** Доктор филологических наук, преподаватель-методист Омского учебного центра ФПС.

**Ахмедова Разият Абдуллаевна.** Доктор филологических наук, профессор кафедры литературы народов Дагестана Дагестанского государственного университета.

**Барбанов Родион Евгеньевич.** Доктор философии психологии (PhD), доцент, с.н.с., преподаватель кафедры психологии и педагогики МАСИ, руководитель Лаборатории экопсихологии ИПИИЮ.

**Беззубко Лариса Владимировна.** Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, Донбасская национальная академия строительства и архитектуры.

**Бежанидзе Ирина Зурабовна.** Доктор химических наук, профессор департамента химии Батумского Государственного университета им. Шота Руставели.

**Бублик Николай Александрович.** Доктор сельскохозяйственных наук, профессор, Институт садоводства Национальной академии аграрных наук Украины, г. Киев.

**Галкин Александр Федорович.** Доктор технических наук, старший научный сотрудник, профессор Национального минерально-сырьевого университета "Горный", г. Санкт-Петербург.

**Гафурова Дилфуза Анваровна.** Доктор химических наук, доцент, заведующая кафедрой, Национальный Университет Узбекистана.

**Головина Татьяна Александровна.** Доктор экономических наук, доцент кафедры "Экономика и менеджмент", ФГБОУ ВПО "Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс" г. Орел. Россия.

**Громов Владимир Геннадьевич.** Доктор юридических наук, профессор кафедры уголовного, экологического права и криминологии ФГБОУ ВО "Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского".

**Грошева Надежда Борисовна.** Доктор экономических наук, доцент, декан САФ БМБШ ИГУ.

**Дегтярь Андрей Олегович.** Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и администрирования Харьковской государственной академии культуры.

**Еавстропов Владимир Михайлович.** Доктор медицинских наук, профессор кафедры безопасности технологических процессов и производств, Донской государственной технической университет.

**Жолдубаева Ажар Куанышбековна.** Доктор философских наук, профессор кафедры религиоведения и культурологии факультета философии и политологии Казахского Национального Университета имени аль-Фараби (Казахстан, Алматы).

**Жураев Даврон Аслонкулович.** Доктор философии по физико-математическим наукам, доцент, Высшее военное авиационное училище республики Узбекистан.

**Зейналов Гусейн Гардаш оглы.** Доктор философских наук, профессор кафедры философии ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный педагогический институт имени М.Е. Евсевьева».

**Зинченко Виктор Викторович.** Доктор философских наук, профессор, главный научный сотрудник Института высшего образования Национальной академии педагогических наук Украины; профессор Института общества Киевского университета имени Б. Гринченко; профессор, заведующий кафедрой менеджмента Украинского гуманитарного института; руководитель Международной лаборатории образовательных технологий Центра гуманитарного образования Национальной академии наук Украины. Действительный член The Philosophical Pedagogy Association. Действительный член Towarzystwa Pedagogiki Filozoficznej im. Bronisława F. Trentowskiego.

**Зяблова Ольга Александровна.** Доктор филологических наук, профессор Дипломатической академии МИД России.

**Идиатуллоев Азат Корбангалиевич.** Доктор исторических наук, профессор кафедры географии и экологии ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И.Н. Ульянова".

**Калягин Алексей Николаевич.** Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой пропедевтики внутренних болезней ГБОУ ВПО "Иркутский государственный медицинский университет" Минздрава России, действительный член Академии энциклопедических наук, член-корреспондент Российской академии естествознания, Академии информатизации образования, Балтийской педагогической академии.

**Ковалева Светлана Викторовна.** Доктор философских наук, профессор кафедры истории и философии Костромского государственного технологического университета.

**Коваленко Елена Михайловна.** Доктор философских наук, профессор кафедры перевода и ИТЛ, Южный федеральный университет.

**Колесникова Галина Ивановна.** Доктор философских наук, доцент, член-корреспондент Российской академии естествознания, заслуженный деятель науки и образования, профессор кафедры Гуманитарных дисциплин Таганрожского института управления и экономики.

**Колесников Анатолий Сергеевич.** Доктор философских наук, профессор Института философии СПбГУ.

**Король Дмитрий Михайлович.** Доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой пропедевтики ортопедической стоматологии ВДНЗУ "Украинская медицинская стоматологическая академия".

**Кузьменко Игорь Николаевич.** Доктор философии в области математики и психологии. Генеральный директор ООО "РОСПРОРЫВ".

**Кучуков Магомед Мусаевич.** Доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой истории, философии и права Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им.В.М. Кокова.

**Лаверентьев Владимир Владимирович.** Доктор технических наук, доцент, академик РАЕ, МААНОИ, АПСН. Директор, заведующий кафедрой Горячеключевского филиала НОУ ВПО Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы.

**Лакота Елена Александровна.** Доктор сельскохозяйственных наук, ведущий научный сотрудник ФГБНУ "НИИСХ Юго-Востока", г. Саратов.

**Ланин Борис Александрович.** Доктор филологических наук, профессор, заведующий лабораторией ИСМО РАО.

**Лахтин Юрий Владимирович.** Доктор медицинских наук, доцент кафедры стоматологии и терапевтической стоматологии Харьковской медицинской академии последипломного образования.

**Лобанов Игорь Евгеньевич.** Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник, Московский авиационный институт.

**Лучинкина Анжелика Ильинична.** Доктор психологических наук, зав. кафедрой психологии Республиканского высшего учебного заведения "Крымский инженерно-педагогический университет".

**Луценко Евгений Вениаминович.** Доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры компьютерных технологий и систем ФГБОУ ВО "Кубанский ГАУ им.И.Т.Трубилина", г. Краснодар.

**Манцава Майя Михайловна.** Доктор медицинских наук, профессор, президент Международного Общества Реологов.

**Марков Андрей Кириллович.** Доктор экономических наук, ВНИИ фитопатологии, руководитель направления.

**Маслихин Александр Витальевич.** Доктор философских наук, профессор. Правительство Республики Марий Эл.

**Мирзаев Номаз Мирзаевич.** Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник Научно-инновационного центра информационно-коммуникационных технологий (НИЦ ИКТ) при Ташкентском университете информационных технологий им. Мухаммада Аль-Хоразмий.

**Можаев Евгений Евгеньевич.** Доктор экономических наук, профессор, директор по научным и образовательным программам Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии.

**Моторина Валентина Григорьевна.** Доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой математики Харьковского национального педагогического университета им. Г.С. Сковороды.

**Набиев Алпаша Алибек.** Доктор наук по геоинформатике, старший преподаватель, географический факультет, кафедра физической географии, Бакинский государственный университет.

**Надькин Тимофей Дмитриевич.** Профессор кафедры отечественной истории и этнологии ФГБОУ ВПО "Мордовский государственный педагогический институт имени М. Е. Евсевьева", доктор исторических наук, доцент (Республика Мордовия, г. Саранск).

**Наумов Владимир Аркадьевич.** Заведующий кафедрой водных ресурсов и водопользования Калининградского государственного технического университета, доктор технических наук, профессор, кандидат физико-математических наук, член Российской инженерной академии, Российской академии естественных наук.

**Огарок Андрей Леонтиевич.** Доктор технических наук, старший научный сотрудник, преподаватель РТУ МИРЭА - Российский технологический университет, преподаватель аспирантуры ФГАНУ "Центр информационных технологий и систем органов исполнительной власти (ЦИТиС)".

**Орехов Владимир Иванович.** Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инноваций ООО "Центр помощи профессиональным организациям".

**Ощепкова Юлия Игоревна.** Доктор химических наук, заведующий лабораторией ХБиП Института биоорганической химии АН РУз.

**Пащенко Владимир Филимонович.** Доктор технических наук, профессор, кафедра "Оптимізація технологічних систем імені Т.П. Євсюкова", ХНТУСГ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕХАНОТРОНІКИ І СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ.

**Пелецкис Кястутис Чесловович.** Доктор социальных наук, профессор экономики Вильнюсского технического университета им. Гедиминаса.

**Петров Владислав Олегович.** Доктор искусствоведения, доцент ВАК, доцент кафедры теории и истории музыки Астраханской государственной консерватории, член-корреспондент РАЕ.

**Походенько-Чудакова Ирина Олеговна.** Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой хирургической стоматологии УО «Белорусский государственный медицинский университет».

**Предеус Наталия Владимировна.** Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Саратовского социально-экономического института (филиала) РЭУ им. Г.В. Плеханова.

**Пятаева Ольга Алексеевна.** Доктор экономических наук, доцент, заместитель директора Центра коммерциализации разработок и трансфера технологий, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

**Розыходжаева Гульнора Ахмедовна.** Доктор медицинских наук, руководитель клиничко-диагностического отдела Центральной клинической больницы №1 Медико-санитарного объединения; доцент кафедры ультразвуковой диагностики Ташкентского института повышения квалификации врачей; член Европейской ассоциации кардиоваскулярной профилактики и реабилитации (EACPR), Европейского общества радиологии (ESR), член Европейского общества атеросклероза (EAS), член рабочих групп атеросклероза и сосудистой биологии („Atherosclerosis and Vascular Biology“), периферического кровообращения („Peripheral Circulation“), электронной кардиологии (e-cardiology) и сердечной недостаточности Европейского общества кардиологии (ESC), Ассоциации «Российский доплеровский клуб», Deutsche HerzStiftung.

**Сорокопудов Владимир Николаевич.** Доктор сельскохозяйственных наук, профессор. ФГАОУ ВПО "Белгородский государственный национальный исследовательский университет".

**Супрун Элина Владиславовна.** Доктор медицинских наук, профессор кафедры общей фармации и безопасности лекарств Национального фармацевтического университета, г.Харьков, Украина.

**Терецкий Владислав Иванович.** Доктор юридических наук, профессор кафедры гражданского права и процесса Харьковского национального университета внутренних дел.

**Трошин Александр Сергеевич.** Доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО "Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова".

**Феофанов Александр Николаевич.** Доктор технических наук, профессор, ФГБОУ ВПО МГТУ "СТАНКИН".

**Хамраева Сайёра Насимовна.** Доктор экономических наук, доцент кафедры экономика, Каршинский инженерно-экономический институт, Узбекистан.

**Худойкулов Тулкин Дустобоевич.** Доктор исторических наук, проректор по учебным делам, Шахрисабзский Государственный Педагогический Институт (Узбекистан).

**Чернова Ольга Анатольевна.** Доктор экономических наук, зав.кафедрой финансов и бухучета Южного федерального университета (филиал в г.Новошахтинске).

**Шедько Юрий Николаевич.** Доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

**Шелухин Николай Леонидович.** Доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой права и публичного администрирования Мариупольского государственного университета, г. Мариуполь, Украина.

**Шихнебиев Даир Абдулкеримович.** Доктор медицинских наук, профессор кафедры госпитальной терапии №3 ГБОУ ВПО "Дагестанская государственная медицинская академия".

**Эшкурбонов Фуркат Бозорович.** Доктор химических наук, заведующий кафедрой Промышленных технологий Термезского государственного университета (Узбекистан).

**Яковенко Наталия Владимировна.** Доктор географических наук, профессор, профессор кафедры социально-экономической географии и регионоведения ФГБОУ ВПО "ВГУ".

**Абдуллаев Ахмед Маллаевич.** Кандидат физико-математических наук, профессор Ташкентского университета информационных технологий.

**Акпамбетова Камшат Макпалбаевна.** Кандидат географических наук, доцент Карагандинского государственного университета (Республика Казахстан).

**Ашмаров Игорь Анатольевич.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Воронежский государственный институт искусств, профессор РАЕ.

**Ашрапов Улугбек Товфикович.** Кандидат технических наук, старший научный сотрудник Института ядерной физики Академии наук Республики Узбекистан.

**Бай Татьяна Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент ФГБОУ ВПО "Южно-Уральский государственный университет" (национальный исследовательский университет).

**Бектурова Жанат Базарбаевна.** Кандидат филологических наук, доцент Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева (Республика Казахстан, г.Астана).

**Беляева Наталия Владимировна.** Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка, литературы и методики преподавания Школы педагогики Дальневосточного федерального университета.

**Бозоров Бахритдин Махаммадиевич.** Кандидат биологических наук, доцент, зав.кафедрой "Физиология, генетика и биохимии" Самаркандского государственного университета Узбекистан.

**Бойко Наталья Николаевна.** Кандидат юридических наук, доцент. Стерлитамакский филиал ФГБОУ ВПО "БашГУ".

**Боровой Евгений Михайлович.** Кандидат философских наук, доцент, Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики (г. Новосибирск).

**Васильев Денис Владимирович.** Кандидат биологических наук, профессор, ФГБНУ Всероссийский научно-исследовательский институт радиологии и агроэкологии (г. Обнинск).

**Вицентий Александр Владимирович.** Кандидат технических наук, научный сотрудник, доцент кафедры информационных систем и технологий, Институт информатики и математического моделирования технологических процессов Кольского НЦ РАН, Кольский филиал ПетрГУ.

**Гайдученко Юрий Сергеевич.** Кандидат ветеринарных наук, доцент кафедры анатомии, гистологии, физиологии и патологической анатомии ФГБОУ ВПО "Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина".

**Гресь Сергей Михайлович.** Кандидат исторических наук, доцент, Учреждение образования "Гродненский государственный медицинский университет", Республика Беларусь.

**Джумагалиева Куляш Валитхановна.** Кандидат исторических наук, доцент Казахской инженерно-технической академии, г.Астана, профессор Российской академии естествознания.

**Егорова Олеся Ивановна.** Кандидат филологических наук, старший преподаватель кафедры теории и практики перевода Сумского государственного университета (г. Сумы, Украина).

**Ермакова Елена Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент, Ишимский государственный педагогический институт.

**Жерновникова Оксана Анатольевна.** Кандидат педагогических наук, доцент, Харьковский национальный педагогический университет имени Г.С. Сковороды.

**Жохова Елена Владимировна.** Кандидат фармацевтических наук, доцент кафедры фармакогнозии Государственного Бюджетного Образовательного Учреждения Высшего Профессионального Образования "Санкт-Петербургская государственная химико-фармацевтическая академия".

**Закирова Оксана Вячеславовна.** Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка и контрастивного языкознания Елабужского института Казанского (Приволжского) федерального университета.

**Ивашина Татьяна Михайловна.** Кандидат филологических наук, доцент кафедры германской филологии Киевского Международного университета (Киев, Украина).

**Искендерова Сабир Джафар кызы.** Кандидат философских наук, старший научный сотрудник Национальной Академии Наук Азербайджана, г. Баку. Институт Философии, Социологии и Права.

**Карякин Дмитрий Владимирович.** Кандидат технических наук, специальность 05.12.13 - системы, сети и устройства телекоммуникаций. Старший системный инженер компании Juniper Networks.

**Катков Юрий Николаевич.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и налогообложения Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского.

**Кебалова Любовь Александровна.** Кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры геоэкологии и устойчивого развития Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова (Владикавказ).

**Климук Владимир Владимирович.** Кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Региональной Академии менеджмента. Начальник учебно-методического отдела, доцент кафедры экономики и организации производства, Учреждение образования "Барановичский государственный университет".

**Кобланов Жоламан Таубаевич.** Ассоциированный профессор, кандидат филологических наук. Профессор кафедры казахского языка и литературы Каспийского государственного университета технологии и инжиниринга имени Шахмардана Есенова.

**Ковбан Андрей Владимирович.** Кандидат юридических наук, доцент кафедры административного и уголовного права, Одесская национальная морская академия, Украина.

**Кольцова Ирина Владимировна.** Кандидат психологических наук, старший преподаватель кафедры психологии, ГБОУ ВО "Ставропольский государственный педагогический институт" (г. Ставрополь).

**Короткова Надежда Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент кафедры русского языка ФГБОУ ВПО "Липецкий государственный педагогический институт".

**Кузнецова Ирина Павловна.** Кандидат социологических наук. Докторант Санкт-Петербургского Университета, социологического факультета, член Российского общества социологов - РОС, член Европейской Социологической Ассоциации -ESA.

**Кузьмина Татьяна Ивановна.** Кандидат психологических наук, доцент кафедры общей психологии ГБОУ ВПО "Московский городской психолого-педагогический университет", доцент кафедры специальной психологии и коррекционной педагогики НОУ ВПО "Московский психолого-социальный университет", член Международного общества по изучению развития поведения (ISSBD).

**Левкин Григорий Григорьевич.** Кандидат ветеринарных наук, доцент ФГБОУ ВПО "Омский государственный университет путей сообщения".

**Лушников Александр Александрович.** Кандидат исторических наук, член Международной Ассоциации славянских, восточноевропейских и евразийских исследований. Место работы: Центр технологического обучения г.Пензы, методист.

**Мелкадзе Нанули Самсоновна.** Кандидат филологических наук, доцент, преподаватель департамента славистики Кутаисского государственного университета.

**Назарова Ольга Петровна.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Высшей математики и физики Таврического государственного агротехнологического университета (г. Мелитополь, Украина).

**Назмутдинов Ризабек Агзамович.** Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии, Костанайский государственный педагогический институт.

**Насимов Мурат Орленбаевич.** Кандидат политических наук. Проректор по воспитательной работе и международным связям университета "Болашак".

**Непомнящая Наталья Васильевна.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и статистики, Сибирский федеральный университет.

- Олейник Татьяна Алексеевна.** Кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры ИТ Харьковского национального педагогического университета имени Г.С.Сковороды.
- Орехова Татьяна Романовна.** Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой управления инновациями в реальном секторе экономики ООО "Центр помощи профессиональным организациям".
- Остапенко Ольга Валериевна.** Кандидат медицинских наук, старший преподаватель кафедры гистологии и эмбриологии Национального медицинского университета имени А.А. Богомольца (Киев, Украина).
- Поляков Евгений Михайлович.** Кандидат политических наук, преподаватель кафедры социологии и политологии ВГУ (Воронеж); Научный сотрудник (стажер-исследователь) Института перспективных гуманитарных исследований и технологий при МГГУ (Москва).
- Попова Юлия Михайловна.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики и маркетинга Полтавского национального технического университета им. Ю. Кондратюка.
- Рамазанов Сайгим Манапович.** Кандидат экономических наук, профессор, главный эксперт ОАО «РусГидро», ведущий научный сотрудник, член-корреспондент Российской академии естественных наук.
- Рибцун Юлия Валентиновна.** Кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник лаборатории логопедии Института специальной педагогики Национальной академии педагогических наук Украины.
- Сазонов Сергей Юрьевич.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Информационных систем и технологий ФГБОУ ВПО "Юго-Западный государственный университет".
- Саметова Фаузия Толеушайховна.** Кандидат филологических наук, профессор, проректор по воспитательной работе Академии Кайнар (Республика Казахстан, город Алматы).
- Сафронов Николай Степанович.** Кандидат экономических наук, действительный член РАЕН, заместитель Председателя отделения "Ресурсосбережение и возобновляемая энергетика". Генеральный директор Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии, заместитель Председателя Подкомитета по энергоэффективности и возобновляемой энергетике Комитета по энергетической политике и энергоэффективности Российского союза промышленников и предпринимателей, сопредседатель Международной конфедерации неправительственных организаций с области ресурсосбережения, возобновляемой энергетике и устойчивого развития, ведущий научный сотрудник.
- Середа Евгения Витальевна.** Кандидат филологических наук, старший преподаватель Военной Академии МО РФ.
- Слизкова Елена Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент кафедры социальной педагогики и педагогики детства ФГБОУ ВПО "Ишимский государственный педагогический институт им. П.П. Ершова".
- Смирнова Юлия Георгиевна.** Кандидат педагогических наук, ассоциированный профессор (доцент) Алматинского университета энергетики и связи.
- Франчук Татьяна Иосифовна.** Кандидат педагогических наук, доцент, Каменец-Подольский национальный университет имени Ивана Огиенка.
- Церцвадзе Мзия Гилаевна.** Кандидат филологических наук, профессор, Государственный университет им. А. Церетели (Грузия, Кутаиси).
- Чернышова Эльвира Петровна.** Кандидат философских наук, доцент кафедры искусствоведения и педагогики искусства института художественного образования, ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена», г. Санкт-Петербург.
- Шамутдинов Айдар Харисович.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Омского автобронетанкового инженерного института.

**Шангина Елена Игоревна.** Кандидат технических наук, доктор педагогических наук, профессор, Зав. кафедрой Уральского государственного горного университета.

**Шапауов Алиби Кабыкенович.** Кандидат филологических наук, профессор. Казахстан. г.Кокшетау. Кокшетауский государственный университет имени Ш. Уалиханова.

**Шаргородская Наталья Леонидовна.** Кандидат наук по госуправлению, помощник заместителя председателя Одесского областного совета.

**Шафиров Валерий Геннадьевич.** Кандидат юридических наук, профессор кафедры Аграрных отношений и кадрового обеспечения АПК, Врио ректора ФГБОУ ДПО «Российская академия кадрового обеспечения агропромышленного комплекса».

**Шошин Сергей Владимирович.** Кандидат юридических наук, доцент кафедры уголовного, экологического права и криминологии юридического факультета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского».

**Яковлев Владимир Вячеславович.** Кандидат педагогических наук, профессор Российской Академии Естествознания, почетный доктор наук (DOCTOR OF SCIENCE, HONORIS CAUSA).

# МЕНЕДЖМЕНТ

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

**Василевская Валерия Витальевна**  
Полесский государственный университет  
студент

**Гурецкая Виктория Ивановна, студент. Научный руководитель: Кривецкая Анастасия Сергеевна, ассистент кафедры маркетинга и международного менеджмента, магистр экономических наук, Полесский государственный университет**

**Ключевые слова:** менеджмент качества; бережливое производство; Пятилетка качества; промышленные предприятия; барьеры внедрения

**Keywords:** quality management; lean production; Five-Year Quality Plan; industrial enterprises; implementation barriers

**Аннотация:** В работе исследуется процесс внедрения систем бережливого менеджмента (СБМ) в соответствии с новым государственным стандартом Республики Беларусь СТБ 2672-2025 на промышленных предприятиях. Актуальность темы обусловлена объявлением 2025–2029 годов Пятилеткой качества (Указ Президента Республики Беларусь № 31 от 17.01.2025) и постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 726 от 15.12.2025, предусматривающим пилотное внедрение стандарта на предприятиях различных отраслей. На основе анализа нормативных документов, теоретических основ Lean-подхода и практики первых пилотных проектов выявлены основные проблемы и барьеры внедрения СТБ 2672-2025.

**Abstract:** The paper studies the process of implementation of lean management systems (LMS) in accordance with the new state standard of the Republic of Belarus STB 2672-2025 at industrial enterprises. The relevance of the topic is due to the announcement of the 2025-2029 Five-Year Quality Plan (Decree of the President of the Republic of Belarus No. 31 dated 17.01.2025) and the resolution of the Council of Ministers of the Republic of

Belarus No. 726 dated 15.12.2025, which provides for the pilot implementation of the standard at enterprises in various industries. Based on the analysis of regulatory documents, the theoretical foundations of the Lean approach, and the practice of the first pilot projects, the main problems and barriers to the implementation of STB 2672-2025 have been identified.

### **УДК 658:338.3**

#### **Введение**

В современных условиях глобальной конкуренции и ограниченности ресурсов одним из ключевых факторов повышения эффективности и конкурентоспособности промышленных предприятий является внедрение принципов бережливого менеджмента. В Республике Беларусь этот процесс приобрёл стратегическое государственное значение в связи с объявлением 2025–2029 годов Пятилеткой качества.

17 января 2025 года Президент Республики Беларусь подписал Указ № 31 «О пятилетке качества», которым 2025–2029 годы объявлены периодом всесторонних преобразований, направленных на достижение высоких стандартов качества жизни населения, рост конкурентоспособности национальной экономики и оптимизацию производственных процессов.

Важнейшим инструментом реализации задач Пятилетки качества стало принятие государственного стандарта СТБ 2672-2025 «Менеджмент качества. Системы бережливого менеджмента. Требования и руководство по применению». Стандарт утверждён постановлением Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь № 49 от 15 апреля 2025 г. и введён в действие с 16 апреля 2025 года. Он разработан Белорусским государственным институтом стандартизации и сертификации (БелГИСС) и устанавливает требования к системе бережливого менеджмента, построенные на высокоуровневой структуре (HLS), гармонизированной с СТБ ISO 9001. Стандарт предусматривает четыре уровня требований, что позволяет организациям осуществлять поэтапное развитие системы, а также содержит 14 общепринятых принципов бережливого менеджмента и руководство по их применению.

Постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 726 от 15 декабря 2025 г. утверждён пилотный перечень организаций (в том числе предприятия Минпрома, концернов «Беллегпром», «Белгоспищепром», «Беллесбумпром» и др.), в которых в 2026 году планируется сертификация по СТБ 2672-2025.

#### **Цель исследования**

Выявить проблемы и барьеры внедрения систем бережливого менеджмента в соответствии с требованиями государственного стандарта СТБ 2672-2025 на промышленных предприятиях Республики Беларусь и разработать предложения по повышению эффективности этого процесса в рамках Пятилетки качества 2025–2029 годов.

## Задачи исследования

1. Изучить теоретические основы бережливого менеджмента и ключевые требования стандарта СТБ 2672-2025.
2. Проанализировать нормативно-правовую базу и государственную политику Республики Беларусь по внедрению систем бережливого менеджмента в условиях Пятилетки качества.
3. Выявить основные проблемы, барьеры и типичные ошибки внедрения систем бережливого менеджмента.

**Научная новизна** заключается в том, что работа представляет эко комплексное исследование практики внедрения нового государственного стандарта СТБ 2672-2025 (принятого в апреле 2025 г.). В ней систематизированы барьеры внедрения на белорусских предприятиях, предложены рекомендации по интеграции с действующими системами менеджмента качества.

**Бережливый менеджмент** – это концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности, которое охватывает все процессы компании, и их постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь [1].

Четкий и полный перечень требований к построению, внедрению и поддержанию эффективной системы менеджмента качества изложен в стандарте СТБ ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества». Стандарт СТБ 2672-2025 «Менеджмент качества. Системы бережливого менеджмента. Требования и руководство по применению» служит полезным дополнением, предлагая практические инструменты для повышения эффективности бизнес-процессов и их постоянного совершенствования. При этом бережливый менеджмент — это не только набор методов, но и философия, культура, образ мышления и путь непрерывных улучшений, у которого есть начало, но нет конца.

Преимущества внедрения систем бережливого менеджмента на промышленных предприятиях хорошо известны: снижение производственных затрат, сокращение времени цикла, повышение качества продукции, рост производительности труда и улучшение вовлечённости персонала. В современных условиях государственная политика Республики Беларусь придаёт стратегическое значение внедрению принципов бережливого менеджмента как инструменту повышения конкурентоспособности национальной экономики. Ключевым документом, определяющим приоритеты на ближайшие годы, стал Указ Президента Республики Беларусь № 31 от 17 января 2025 г. «О пятилетке качества».

Важнейшим практическим механизмом реализации задач Пятилетки качества стало принятие государственного стандарта СТБ 2672-2025 «Менеджмент качества. Системы бережливого менеджмента. Документ разработан Белорусским государственным институтом стандартизации и сертификации (БелГИСС) в рамках реализации дорожной карты мероприятий по внедрению принципов бережливого производства, утвержденной Советом Министров Республики Беларусь. Данный стандарт по праву можно назвать инновационной разработкой, поскольку при его подготовке были проанализированы многочисленные международные документы,

практики различных стран, а также опыт отечественных предприятий и органов государственного управления [2].

Для апробации и широкого распространения нового стандарта постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 726 от 15 декабря 2025 г. утверждён пилотный перечень организаций, в которых в 2026 году планируется внедрение и последующая сертификация систем бережливого менеджмента по СТБ 2672-2025. В перечень вошли предприятия различных отраслей, в том числе:

- шесть организаций Министерства промышленности (металлургия, машиностроение, электрооборудование и др.);
- четыре организации Белорусского государственного концерна по производству и реализации товаров лёгкой промышленности («Беллегпром»);
- три организации концерна «Белгоспищепром»;
- три организации Белорусского производственно-торгового концерна лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности («Беллесбумпром») и другие.

Несмотря на активную государственную поддержку и наличие чёткой нормативной базы, процесс внедрения систем бережливого менеджмента в соответствии со стандартом СТБ 2672-2025 сталкивается с рядом существенных проблем и барьеров. Анализ первых пилотных проектов 2025–2026 годов и обобщение опыта белорусских предприятий позволяет выделить основные группы препятствий. Для наглядности основные барьеры и возможные пути их преодоления представлены в таблице 1.

**Таблица 1. Основные барьеры внедрения СТБ 2672-2025 и предложения по их преодолению**

№	Барьер	Причины	Предложения по преодолению
1	Формальный подход	Ориентация на отчётность	Чёткие KPI по реальным улучшениям, внутренний аудит
2	Сопrotивление изменениям	Страх нововведений, низкая мотивация	Коммуникационная кампания, система материального и нематериального стимулирования
3	Слабая поддержка руководства	Недостаток понимания преимуществ	Обучение топ-менеджмента, личный пример руководителя
4	Дефицит компетенций	Отсутствие системного обучения	Программы повышения квалификации, сотрудничество с БелГИСС и консалтинговыми организациями
5	Бюрократия и плановая ориентация	Специфика госпредприятий	Интеграция Lean с существующими системами планирования и мотивации

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [3, 4]

Большинство барьеров носят организационно-культурный и управленческий характер, а не технический. Формальный подход, часто встречающийся на государственных и бывших госпредприятиях, приводит к тому, что внедрение СБМ

сводится к созданию документации «для галочки» без реального изменения процессов. Сопротивление изменениям усиливается из-за недостаточной информированности персонала и отсутствия видимых быстрых результатов. Особую роль играет слабая поддержка со стороны высшего руководства: без личного вовлечения топ-менеджмента Lean-инструменты быстро превращаются в «очередную кампанию».

Важным условием повышения эффективности является интеграция систем бережливого менеджмента с действующими системами менеджмента качества по СТБ ISO 9001:2015. Благодаря общей высокоуровневой структуре (HLS) оба стандарта можно объединить в единую интегрированную систему менеджмента без значительного дублирования документации.

Рекомендуется использовать процессный подход: картирование потока создания ценности следует применять для оптимизации существующих процессов СМК. Lean-инструменты (5S, визуальный менеджмент, канбан, TPM, кайдзен) необходимо включать в действующие процедуры качества, особенно в раздел «Улучшение». Политика бережливого менеджмента должна стать частью политики качества, а цели по снижению потерь — дополнять цели в области качества.

Внутренние аудиты и анализ со стороны руководства целесообразно проводить с акцентом не только на соответствие, но и на выявление потерь и возможностей улучшения. Создание единой команды внедрения и использование общей цифровой платформы позволит избежать параллельных систем и снизить бюрократическую нагрузку. Такая интеграция обеспечит синергетический эффект: повышение качества при одновременном снижении затрат и росте производительности, что полностью соответствует задачам Пятилетки качества 2025–2029.

Согласно информации Госстандарта, следующими шагами по внедрению стандарта в организациях страны и проведению сертификации систем бережливого производства на соответствие его требованиям станут формирование инфраструктуры органов по сертификации, подготовка экспертов-аудиторов, реализация образовательных программ для руководителей и специалистов. Курсовые занятия и семинары уже проходят в учебном центре «Академия качества» БелГИСС. Вместе с профильными государственными органами формируется пилотный список предприятий, где будут внедряться данные системы; результаты их реализации будут проанализированы, что определит дальнейшую стратегию масштабирования бережливого менеджмента. Дополнительно стоит отметить, что для стимулирования работы в этом направлении с 2025 года в рамках конкурса на Премии Правительства за достижения в сфере качества введена новая награда «Бережливый подход», а также разрабатываются механизмы государственной поддержки для компаний, прошедших сертификацию по этим системам.

## **Заключение**

Внедрение систем бережливого менеджмента в соответствии со стандартом СТБ 2672-2025 является одним из ключевых инструментов реализации Пятилетки качества 2025–2029 годов в Республике Беларусь. Анализ первых пилотных проектов показал, что основными барьерами внедрения выступают формальный подход, сопротивление изменениям, слабая поддержка руководства и дефицит компетенций.

Преодоление этих препятствий требует перехода от «бумажного» внедрения к реальным улучшениям, активного вовлечения топ-менеджмента, системного обучения персонала и интеграции СТБ 2672-2025 с действующими системами менеджмента качества по СТБ ISO 9001:2015. При условии устранения выявленных барьеров и использования предложенных мер (чёткие KPI, стимулирование, обучение и обмен лучшими практиками пилотных предприятий) стандарт СТБ 2672-2025 способен существенно повысить эффективность промышленных предприятий, снизить потери и обеспечить достижение целей Пятилетки качества.

#### Литература:

1. Матус А. Бережливый менеджмент: зачем он вам нужен [Электронный ресурс] // [ibmedia.by](https://ibmedia.by/news/berezhlivyj-menedzhment-zachem-on-vam-nuzhen/). – 2025. – 21 июля. – URL: <https://ibmedia.by/news/berezhlivyj-menedzhment-zachem-on-vam-nuzhen/> (дата обращения: 04.04.2026).
2. В Беларуси принят государственный стандарт на системы бережливого менеджмента [Электронный ресурс] // Официальный сайт Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь. – 2025. – 25 апреля. – URL: <https://gosstandart.gov.by/v-belarusi-prinyat-gosudarstvennyy-standart-na-sistemy-berezhlivogo-menedzhmenta> (дата обращения: 04.04.2026).
3. Очеретяний С. И. Методика внедрения систем бережливого менеджмента. Проблемы и перспективы [Электронный ресурс] // Материалы практической конференции «Системы менеджмента 2025». – Минск : БелГИСС, 2025. – URL: [https://kachestvo.pro/upload/iblock/6bd/8g2ig3xh87ycxxr9wqgpd1t6ejgrc9uz/Methodika-vnedreniya-sistem-berezhlivogo-menedzhmenta.-Problemy-i-perspektivy-\\_-Sergey-Ocheretyaniy.pdf](https://kachestvo.pro/upload/iblock/6bd/8g2ig3xh87ycxxr9wqgpd1t6ejgrc9uz/Methodika-vnedreniya-sistem-berezhlivogo-menedzhmenta.-Problemy-i-perspektivy-_-Sergey-Ocheretyaniy.pdf) (дата обращения: 04.04.2026).
4. Троцкая А. Э., Давыдова Е. А. Проблемы и перспективы внедрения бережливого производства в Беларуси // Новые направления развития приборостроения : материалы 18-й Международной научно-технической конференции молодых ученых и студентов, 23–25 апреля 2025 года, Минск, Республика Беларусь. – Минск: БНТУ, 2025. – С. 314. – URL: <https://rep.bntu.by/handle/data/159027> (дата обращения: 04.04.2026).
5. Постановление Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь от 15.04.2025 № 49 «Об утверждении и введении в действие государственного стандарта Республики Беларусь СТБ 2672-2025» [Электронный ресурс] // Эталон-Онлайн. – URL: <https://etalonline.by/document/?regnum=w225p0016> (дата обращения: 04.04.2026).