



**Электронный периодический
рецензируемый
научный журнал**

«SCI-ARTICLE.RU»

<http://sci-article.ru>

№153 (май) 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Редколлегия.....	4
ПУНЬКО АЛИНА ВЛАДИМИРОВНА. ВЫБОР СТРАТЕГИИ ОХРАНЫ: ПАТЕНТЫ VS. НОУ-ХАУ (СЕКРЕТЫ ПРОИЗВОДСТВА) В УСЛОВИЯХ БЕЛОРУССКОГО ПРАВОВОГО ПОЛЯ	12
ГЛАДКИХ ЮЛИЯ СЕРГЕЕВНА. 1С:ПРЕДПРИЯТИЕ.ЭЛЕМЕНТ И 1С:ПРЕДПРИЯТИЕ: СРАВНЕНИЕ СРЕДСТВ РАЗРАБОТКИ	18
ПАВЛОВ ВАДИМ АЛЕКСЕЕВИЧ. ОСОБО ОХРАНЯЕМЫЕ ПРИРОДНЫЕ ТЕРРИТОРИИ КАК ОБЪЕКТЫ ГРАЖДАНСКИХ ПРАВ	26
МИШКОВА МИЛАНА ГРИГОРЬЕВНА. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ: КРИТЕРИИ ВЫБОРА МЕЖДУ ПАТЕНТОВАНИЕМ И РЕЖИМОМ НОУ-ХАУ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ	33
ВАСИЛЮК ДАРЬЯ ДМИТРИЕВНА. ПОКОЛЕНЧЕСКИЕ РАЗЛИЧИЯ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ ПОВЕДЕНИИ	41
НУРЫЕВА ЭНЕДЖАН ГАДАМОВНА. ПОЛИФОНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ РАЗВИТИЯ В «ВАРИАЦИЯХ ДЛЯ СТРУННОГО КВАРТЕТА» ДАНГАТАРА ХЫДЫРОВА.....	51
МИКУЛИЧ РОМАН АНДРЕЕВИЧ. СЕРОСОДЕРЖАЩИЕ АМИНОКИСЛОТЫ В ИММУНЫХ ОРГАНАХ КРЫС ПРИ ГИПОТЕРМИИ И ОСТРОЙ АЛКОГОЛЬНОЙ ИНТОКСИКАЦИИ.....	62
МИЦКЕВИЧ СТАНИСЛАВ ОЛЕГОВИЧ. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ВЕРОЯТНОСТИ БАНКРОТСТВА И ОЦЕНКА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «СПЕЦАВТОМАТИКА»	66
САФОНОВ МИХАИЛ ВИКТОРОВИЧ. ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ И ПРОФИЛАКТИКА ТРАВМАТИЗМА НА УРОКАХ ВОЛЕЙБОЛА.....	76
ВАСИЛЕВСКАЯ ВАЛЕРИЯ ВИТАЛЬЕВНА. ВЛИЯНИЕ СТРУКТУРНОГО ДЕФИЦИТА РАБОЧЕЙ СИЛЫ НА ДИНАМИКУ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, УДЕЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ НА ТРУД И ТЕХНОЛОГИЧЕСКУЮ МОДЕРНИЗАЦИЮ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	81
БАРТОШ СОФЬЯ КОНСТАНТИНОВНА. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ СРОЧНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ И ВИЗУАЛЬНЫХ СЧЁТЧИКОВ ВРЕМЕНИ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ПРИ ВЫБОРЕ ТОВАРА.....	90
ШИТУХИНА АННА НИКОЛАЕВНА. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ОПТИМИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ.....	101
ЗУБЕЙ ИРИНА ЮРЬЕВНА. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА ТРУДА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ.....	108
ПОЧИНЧИК МАРТА ОЛЕГОВНА. ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В СФЕРЕ УСЛУГ	114
ВАСИЛЕВСКАЯ ВАЛЕРИЯ ВИТАЛЬЕВНА. ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ СПЕЦИАЛИСТА В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ	122
БЕБКО АРИНА ВАЛЕНТИНОВНА. РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	131

ЭРБОЕВ МУРОДЖОН ОЛИМДЖОНОВИЧ. ДОКУМЕНТАЛЬНАЯ ВЕРИФИКАЦИЯ И ТИПОЛОГИЯ СОВРЕМЕННОГО ГЕРОИЧЕСКОГО НАРРАТИВА: ГЕРОИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОФИЦИАЛЬНОЙ И МЕДИЙНОЙ РЕПРЕЗЕНТАЦИИ	136
КИСЕЛЬ ВЕРОНИКА ВАСИЛЬЕВНА. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УКРЕПЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА МАТЕРИАЛАХ ОАО "МАЛОРИТСКИЙ КОСК").....	144
ШАЙМАРДАНОВА АЗАЛИЯ РАМИЛЬЕВНА. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ АЛЮМИНОТЕРМИТНОЙ СВАРКИ ПРИ РЕМОНТЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ПУТИ.....	155
МИЦКЕВИЧ СТАНИСЛАВ ОЛЕГОВИЧ. ВЗАИМОСВЯЗЬ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ	161
БУРАКОВ ЕЛИСЕЙ НИКОЛАЕВИЧ. ФИЗИЧЕСКАЯ АКТИВНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ БОРЬБЫ СО СТРЕССОМ У СТУДЕНТОВ-ПРОГРАММИСТОВ	169
ЛАПЦЕВИЧ ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА	175
КАЗУН АЛИНА ТАРОВНА. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИТ-СЕКТОРЕ БЕЛАРУСИ: ПРОБЛЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В УСЛОВИЯХ УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ.....	180
БУЛАЕВА НАТАЛЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА. ДВА ЦИКЛА НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ УСЛОВИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ В РАЗРЕЗЕ ВЕДОМСТВЕННОЙ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ	188
ВАСИЛЕВСКАЯ ВАЛЕРИЯ ВИТАЛЬЕВНА. РАЗВИТИЕ ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ БРЕСТСКОЙ ОБЛАСТИ И ЕЁ ВКЛАД В РЕАЛЬНЫЙ СЕКТОР ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ.....	202
АПЕТЁНОК УЛЬЯНА СЕРГЕЕВНА. ФЕНОМЕН ОНКОФОБИИ В ЗДОРОВОМ ОБЩЕСТВЕ: СОЦИАЛЬНЫЕ И КУЛЬТУРНЫЕ КОРНИ ИРРАЦИОНАЛЬНОГО СТРАХА.....	211

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-Хоразми.

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 Сабара 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

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИТ-СЕКТОРЕ БЕЛАРУСИ: ПРОБЛЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В УСЛОВИЯХ УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ

Казун Алина Таровна

УО "Полесский государственный университет"

Студент

*Павлюковец Анна Александровна, студент. Научный руководитель:
Бельчикова Анастасия Александровна., ассистент, магистр географических наук, УО «Полесский государственный университет»*

Ключевые слова: ИТ-сектор; профессиональное выгорание; удалённая работа; Парк высоких технологий; OKR; KPI; управление персоналом; Беларусь

Keywords: IT sector; professional burnout; remote work; High Technology Park; OKR; KPI; personnel management; Belarus

Аннотация: В статье рассматриваются вопросы управления персоналом в ИТ-секторе Беларуси в условиях распространения удалённой и гибридной занятости. Анализируются основные причины профессионального выгорания у ИТ-специалистов: информационная перегрузка, стирание границ рабочего времени, формирование культуры постоянной доступности. Проводится сравнение систем KPI и OKR с точки зрения их влияния на психологическое состояние сотрудников. На основе официальных данных Парка высоких технологий, отраслевых опросов и научных публикаций предлагаются практические меры по снижению уровня выгорания в ИТ-компаниях.

Abstract: The article examines personnel management issues in the IT sector of Belarus in the context of the spread of remote and hybrid employment. It analyzes the main causes of professional burnout among IT specialists: information overload, the blurring of working time boundaries, and the formation of a culture of constant availability. A comparison is made between KPI and OKR systems in terms of their impact on the psychological state of employees. Based on official data from the High Technology Park, industry surveys, and scientific publications, practical measures are proposed to reduce the level of burnout in IT companies.

УДК 331.108

Введение. ИТ-сектор Республики Беларусь на протяжении последних лет занимает значимое место в структуре национальной экономики. Согласно официальным данным Парка высоких технологий (ПВТ), по итогам 2024 года в состав резидентов входило более 1000 компаний, в которых было занято порядка 60 тысяч работников [1]. Общий объём производства резидентов ПВТ в 2024 году составил 7 млрд 887 млн рублей, экспорт достиг 1,8 млрд долларов США, а положительное

внешнеторговое сальдо парка — 1,6 млрд долларов. Резиденты ПВТ обеспечивают примерно 3% валового внутреннего продукта страны [2].

Вместе с тем активное распространение удалённой работы, которое получило законодательное закрепление и стало особенно интенсивным в постпандемийный период, породило новые вызовы в сфере управления человеческими ресурсами. Профессиональное выгорание, понимаемое как эмоциональное истощение, циничное отношение к труду и снижение профессиональной самооценки, в ИТ-среде проявляется особенно остро. Это объясняется высокой интенсивностью умственного труда, жёсткими сроками выполнения задач и необходимостью постоянно осваивать новые технологии. Удалённый формат работы, как свидетельствуют исследования, ведёт к постепенному стиранию границ между работой и отдыхом, уменьшению неформальных контактов среди коллег и росту чувства изоляции, что в совокупности усиливает выгорание.

Актуальность. Необходимость пересмотра управленческих подходов в новых условиях продиктована тем, что традиционные методы контроля через систему KPI нередко воспринимаются сотрудниками как тотальный надзор и повышают уровень стресса. Альтернативные подходы, в частности методология OKR, ориентированная на вовлечение персонала в постановку целей, требуют проверки на эффективность в белорусских реалиях.

Цель исследования является выявить ключевые факторы профессионального выгорания в ИТ-секторе Беларуси, связанные с удалённой занятостью, и выработать практические рекомендации по их ослаблению в рамках административного управления персоналом.

Задачи:

1. Охарактеризовать текущее состояние ИТ-сектора Беларуси и динамику удалённой занятости.
2. Раскрыть теоретические основы профессионального выгорания и его специфику в ИТ-среде.
3. Сопоставить системы OKR и KPI с точки зрения их воздействия на мотивацию и психологическое состояние работников.
4. Предложить практические шаги по снижению уровня выгорания в ИТ-компаниях.

Научная новизна исследования заключается в выявлении ключевых факторов профессионального выгорания ИТ-специалистов в Беларуси, обусловленных удалённой занятостью (стирание границ рабочего времени, синдром цифрового презентеизма), и в обосновании преимущества методологии OKR перед системой KPI с точки зрения снижения психологического стресса при управлении персоналом.

Основной текст. Развитие ИТ-сектора Беларуси традиционно опирается на деятельность Парка высоких технологий, созданного в 2005 году. К 2024 году количество резидентов ПВТ превысило 1000 компаний [2]. В парке сосредоточено порядка 100 центров разработки иностранных корпораций, более 35% резидентов составляют компании с зарубежным капиталом [1]. По данным Национального

статистического комитета, доля информационно-коммуникационных технологий в валовом внутреннем продукте Беларуси по итогам 2024 года достигла 4,9% [3].

Однако отрасль столкнулась с существенными кадровыми трудностями. По информации, опубликованной в ряде отраслевых источников, число работников ПВТ сократилось почти на 30% начиная с 2022 года и составило 56 тысяч человек. Экспорт ПВТ уменьшился с 3,2 млрд долларов в 2021 году до 1,8 млрд долларов в 2023 году. При этом, по оценкам экспертов, отток кадров в значительной степени замедлился, а бизнес постепенно переориентируется на иные рынки: доля стран СНГ в экспорте выросла до 29–30%, доля азиатских стран — до 10% [4].

Вместе с тем в 2024 году наметились признаки стабилизации. По данным Белстата, в мае 2024 года в сфере информационных технологий и связи было зарегистрировано более 60 тысяч работающих специалистов, что свидетельствует о прекращении долгосрочного сокращения численности работников в этой сфере. При этом количество принятых на работу выросло на 25% по сравнению с аналогичным периодом 2023 года, а число уволенных сократилось на треть [3].

Удалённая работа превратилась в значимую часть мировой и белорусской ИТ-индустрии. По данным международных исследований, к 2024 году около 16% компаний в мире перешли на полностью удалённый режим работы [5]. В Беларуси переход на такую форму занятости ускорился в период пандемии COVID-19 и впоследствии получил законодательное оформление. Международные данные свидетельствуют, что примерно 71% удалённых сотрудников понимают важность разграничения личной жизни и работы, однако 81% всё равно просматривают рабочие сообщения в нерабочее время, 63% делают это по выходным, а 34% – в отпуске. Такая ситуация порождает так называемый «синдром цифрового презентеизма» – состояние, при котором человек не может отключиться от рабочих задач из-за ощущения постоянной доступности и необходимости быть на связи [5].

Длительное воздействие подобных факторов, как показывает теория и практика, приводит к профессиональному выгоранию. Понятие профессионального выгорания было введено американским психологом К. Маслач в 1970-е годы. В её модели выгорание включает три составляющие: эмоциональное истощение (чувство опустошённости), деперсонализацию (циничное, безразличное отношение к работе и коллегам) и редукцию личных достижений (ощущение собственной профессиональной неэффективности) [6]. Впоследствии эта модель получила широкое признание и стала основой для многочисленных эмпирических исследований.

В работах российских и белорусских авторов синдром выгорания также рассматривается как результат продолжительного действия профессиональных стресс-факторов при недостаточности ресурсов их преодоления. В частности, Н. Е. Водопьянова и Е. С. Старченкова выделяют организационные причины выгорания: нечётко определённые должностные обязанности, отсутствие регулярной обратной связи со стороны руководства, чрезмерный контроль со стороны менеджмента и недостаток самостоятельности в принятии решений [7, с. 123–125]. Теоретический обзор, выполненный О. О. Гофманом и соавторами, показывает, что ИТ-специалисты из-за постоянной умственной нагрузки, жёстких сроков выполнения задач и необходимости непрерывного освоения новых технологий находятся в группе повышенного риска развития выгорания [6].

Мировая статистика также отражает серьёзность рассматриваемой проблемы. По данным отчёта Gallup за 2024 год, уровень стресса среди работников в глобальном масштабе достиг рекордных значений, в то время как вовлечённость персонала продолжает снижаться. Согласно тому же источнику, примерно 46% удалённых работников заявляют, что чувствуют себя несчастными, и главной причиной называется высокий уровень стресса и когнитивной перегрузки из-за нечётких границ рабочего процесса [5].

В белорусском ИТ-секторе проблема стоит не менее остро. Согласно данным недавнего опроса, проведенному по заказу GoTo компанией OnePol, 71% ИТ-специалистов в Беларуси страдают от профессионального выгорания [8]. Исследование, опубликованное в журнале «Наука и инновации», также демонстрирует высокие показатели уровня эмоционального выгорания у белорусских ИТ-специалистов и формулирует рекомендации, направленные на профилактику этого состояния [9, с. 69–72]. Ключевые факторы профессионального выгорания ИТ-специалистов представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы, усиливающие профессиональное выгорание в условиях удалённой работы

Фактор выгорания	Показатель
Доля удалённых работников, чувствующих себя несчастными	46%
Удалённые сотрудники, проверяющие рабочие сообщения в нерабочее время	81%
Удалённые сотрудники, проверяющие сообщения по выходным	63%

Примечание: Составлено авторами по данным [5].

Из приведённых данных следует, что профессиональное выгорание в ИТ-секторе обусловлено не только индивидуальными особенностями работников, но и структурными, организационными факторами, что требует системного подхода к управлению персоналом и пересмотра сложившихся практик.

В практике управления ИТ-персоналом традиционно используются два основных подхода к оценке результативности сотрудников: система ключевых показателей эффективности (KPI) и методология постановки целей и ключевых результатов (OKR). Их воздействие на психологическое состояние работников, как показывают исследования и практика, существенно различается.

Система KPI ориентирована на измерение количественных показателей деятельности: число выполненных задач, затраченное на их решение время, объём написанного программного кода и т.п. Как отмечается в публикациях по управлению ИТ-проектами, чрезмерное увлечение KPI в условиях удалённой работы нередко воспринимается сотрудниками как тотальный контроль, что ведёт к росту стресса, снижению внутренней мотивации и, в конечном счёте, к выгоранию [10, с. 184].

В противовес KPI методология OKR представляет собой подход к постановке целей, который позволяет согласовать задачи организации, команды и отдельного сотрудника через формулировку чётких, измеримых ключевых результатов. В работах, посвящённых управлению персоналом, подчёркивается, что OKR особенно

удобны для ИТ-сферы, поскольку опираются на данные и количественные оценки. Ключевыми факторами успешного внедрения OKR называются: инвестиции в инфраструктуру сбора и анализа данных, обеспечение прозрачности целей на всех уровнях организации, улучшение внутренних коммуникаций и планомерное, системное внедрение методологии [5]. Сравнительная характеристика KPI и OKR как инструментов управления персоналом представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнение KPI и OKR как инструментов управления персоналом

Критерий	KPI	OKR
Временная направленность	Прошлое (фиксация достигнутого результата)	Будущее (ориентация на цель развития)
Характер измеряемых величин	Исключительно количественные показатели	Качественные цели + количественные ключевые результаты
Связь со смыслом работы	Слабая (не объясняется, «зачем» это нужно)	Сильная (объясняется, «зачем» выполняется работа)
Влияние на автономию сотрудника	Низкое (показатели задаются руководством)	Высокое (совместная постановка целей)
Риск усиления выгорания при неправильном применении	Высокий (провоцирует микроменеджмент)	Средний (требует зрелой организационной культуры)

Примечание: Составлено авторами по данным [5, 6, 11].

Как подчёркивается в работах по организационной психологии, ощущение принадлежности к коллективу и понимание общего смысла выполняемой работы служат важными факторами профилактики профессионального выгорания [6, с. 115–118]. Методология OKR, благодаря своей прозрачности и вовлечению сотрудников в процесс постановки целей, способна укреплять это чувство даже в условиях удалённой работы, когда традиционные механизмы неформального общения ослаблены.

На основе проведённого теоретического анализа и обобщения эмпирических данных можно предложить несколько практических мер, направленных на снижение уровня профессионального выгорания в ИТ-компаниях Беларуси.

Первое. Целесообразен постепенный переход от жёсткой системы KPI к более гибкой методологии OKR, особенно в удалённых и гибридных командах. Это предполагает регулярное проведение сессий совместного целеполагания, обеспечение прозрачности целей на всех уровнях организации и инвестиции в инфраструктуру для отслеживания прогресса [5]. При этом важно, чтобы OKR не были жёстко привязаны к системе материального вознаграждения, иначе они могут превратиться в ещё один инструмент контроля.

Второе. Необходимо внедрить систему регулярного мониторинга психологического состояния коллектива с помощью анонимных опросов. Количественная оценка уровня выгорания позволяет своевременно выявлять проблемные зоны в управлении и корректировать управленческие решения до того, как ситуация станет критической. При этом важно обеспечить не только анонимность, но и публичную

обратную связь по результатам опросов, чтобы сотрудники видели, что их мнение учитывается.

Третье. Рекомендуется на уровне корпоративных нормативных актов закрепить «цифровые паузы» – периоды, в течение которых рабочая переписка не ожидается (например, после 20:00 и в выходные дни). Согласно приведённым выше данным, 81% удалённых сотрудников проверяют рабочие сообщения в нерабочее время, что напрямую способствует развитию выгорания и синдрома цифрового презентеизма [5].

Четвёртое. Руководителям всех уровней следует проводить регулярные индивидуальные встречи с подчинёнными (формат 1:1), на которых обсуждаются не только текущие рабочие задачи, но и эмоциональное состояние сотрудника, его удовлетворённость работой и возникающие трудности. Это позволяет своевременно заметить ранние признаки дистресса и предотвратить развитие полноценного выгорания. Кроме того, важна оптимизация числа используемых в работе цифровых инструментов и платформ для снижения когнитивной нагрузки, возникающей при постоянном переключении между разными программами и интерфейсами [11, с. 120–122].

Пятое. В целях профилактики выгорания следует также уделять внимание поддержанию неформальных коммуникаций в командах. В удалённом формате это могут быть регулярные онлайн-встречи без рабочей повестки, виртуальные кофе-брейки, а также офлайн-мероприятия при возможности их проведения. Такие практики помогают снизить чувство изоляции и укрепить чувство принадлежности к коллективу.

Дополнительно, с учётом современных исследований и лучших отраслевых практик, можно выделить несколько ключевых направлений предотвращения профессионального выгорания в ИТ-сфере, которые требуют целостного подхода, объединяющего организационную политику и индивидуальные привычки. Эти направления выходят за рамки простого предоставления отпуска и включают:

1. Управление рабочей нагрузкой и оповещениями. Внедрение интеллектуальной автоматизации и смарт-уведомлений позволяет снизить усталость от постоянных сообщений. Рекомендуется также ограничивать количество одновременно выполняемых задач для разработчиков, чтобы избежать частого переключения контекста, которое увеличивает когнитивную нагрузку.

2. Установление чётких цифровых границ. Помимо «цифровых пауз», эффективным инструментом служат «цифровые закаты» – полное отключение уведомлений в нерабочее время и определение основных коммуникационных окон (например, с 10:00 до 16:00). Это предотвращает культуру «постоянной доступности».

3. Когнитивное восстановление. Необходимо поощрять реальные микроперерывы между интенсивными сессиями «глубокой работы». Полезно внедрять «правило 42%»: выделять не менее 10 часов ежедневного времени на восстановление через хобби, отдых и живое общение, что позволяет снизить риск эмоционального истощения.

4. Карьерный рост и время для инноваций. Борьба с чувством застоя требует обеспечения непрерывного повышения квалификации и предоставления защищённого «времени для инноваций» – периодов, когда сотрудник может заниматься исследовательскими или личными проектами без привязки к текущим задачам.

5. Активные формы отдыха. В качестве профилактической меры компании могут предоставлять выходные для активной ходьбы или организовывать групповые экскурсии (например, сборные экскурсии по Беларуси из Минска с аттестованными экскурсоводами, однодневные походы). Такие мероприятия способствуют физическому восстановлению и укреплению командного духа.

6. Поддержка со стороны руководства. Руководителям групп рекомендуется на личном примере демонстрировать здоровое соотношение работы и личной жизни, содействовать психологической безопасности в команде и регулярно проводить проверки рабочей нагрузки.

Вывод. На основе выполненного исследования сформулированы следующие основные положения.

ИТ-сектор Беларуси, несмотря на временный спад и кадровые трудности последних лет, сохраняет значимые позиции в национальной экономике. По итогам 2024 года доля ИКТ в ВВП страны достигла 4,9%, в отрасли занято более 60 тысяч специалистов. Однако повсеместное распространение удалённой занятости породило новые вызовы: стирание границ рабочего времени, сокращение неформальных коммуникаций между коллегами, формирование «синдрома цифрового презентеизма» и рост культуры постоянной доступности.

Согласно имеющимся эмпирическим данным, 71% белорусских ИТ-специалистов страдают от профессионального выгорания, а среди удалённых работников этот риск дополнительно усиливается из-за размывания границ между работой и личной жизнью. При этом 81% удалённых сотрудников проверяют рабочие сообщения в нерабочее время, что является прямым фактором выгорания.

Традиционная система KPI при жёстком применении способна усиливать выгорание из-за своей акцентированности на контроле и количественных показателях, тогда как методология OKR предполагает вовлечение сотрудников в целеполагание и повышает их автономию, что снижает риск выгорания. Однако эффективность OKR напрямую зависит от качества внедрения: необходимы прозрачность процессов, регулярная обратная связь и вложения в организационную инфраструктуру.

Снижение профессионального выгорания в ИТ-секторе требует комплексного подхода, включающего переход от контроля к вовлечению, нормативное ограничение рабочей доступности в нерабочее время, регулярный мониторинг психологического состояния коллектива, подготовку руководителей к проведению поддерживающих встреч с подчинёнными, а также поддержание неформальных коммуникаций в командах. В условиях сохранения удалённой занятости как устойчивой формы организации труда забота о психологическом благополучии сотрудников становится не только гуманитарной, но и экономической задачей: невовлечённые и выгоревшие работники приносят бизнесу прямые убытки из-за снижения продуктивности, ухудшения качества работы и роста текучести кадров.

Перспективными направлениями дальнейших исследований могут стать количественная оценка эффективности предложенных мер в конкретных белорусских ИТ-компаниях с использованием экспериментальных и квази-экспериментальных дизайнов, а также разработка и валидизация адаптированной системы мониторинга выгорания с учётом национальной и организационной специфики.

Литература:

1. В ПВТ – более тысячи резидентов и 60 тысяч работников. Парк <https://officelife.media/news/60742-za-nbsp-god-v-nbsp-pvt-stalo-bolshe-rezidentov-a-nbsp-kak-izmenilsya-eksport/> (дата обращения: 20.05.2026)
2. Цифры и факты. Парк высоких технологий Республики Беларусь. – 2025. – URL: <https://www.park.by/http/facts/> (дата обращения: 20.05.2026).
3. Число ИТ-специалистов в Белоруссии впервые за 1,5 года начало расти / T Adviser, 2024. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:ИТ-рынок_Белоруссии (дата обращения: 20.05.2026).
4. Больше не уезжают из страны? Что происходит с ИТ-сферой в Беларуси / DW на русском, 2025. – URL: <https://www.dw.com/ru/ottok-specialistov-prekratilsa-cto-proishodit-s-itsektorom-v-belarusi/a-71675611> (дата обращения: 20.05.2026).
5. Культура постоянной доступности ведет к выгоранию удаленных команд / IT-World, 2025. – URL: <https://www.it-world.ru/it-news/5c3zqpuclw4cw4oo8wk488oww0ogsss.html> (дата обращения: 20.05.2026).
6. Гофман О. О. Проблема профессионального выгорания специалистов в сфере информационных технологий: теоретический обзор / О. О. Гофман, Н. Е. Водопьянова, О. Ф. Джумагулова, Г. С. Никифоров // Организационная психология. – 2023. – № 1. – С. 117–144. – URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/> (дата обращения: 20.05.2026).
7. Водопьянова Н. Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2020. – 336 с.
8. «\$1600 – смешные деньги для программиста». Белорусские айтишники рассказали о выгорании / Onliner, 2025. – URL: <https://tech.onliner.by/2025/04/30/1600-smeshnye-dengi-dlya-programmista-belorusskie-ajtishniki-rasskazali-o-vygoranii> (дата обращения: 20.05.2026).
9. Моисеенко Т. Синдром эмоционального выгорания у специалистов ИТ-сферы / Т. Моисеенко // Наука и инновации. – 2024. – № 10. – С. 69–72.
10. Мещерякова Е. В. Разработка методов управления персоналом ИТ-проектов / Е. В. Мещерякова, А. Н. Халезов // Экономика и управление производством: сборник научных трудов. – Минск: БГТУ, 2021. – С. 182–185.
11. Леонова А. Б. Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы / А. Б. Леонова. – М.: Институт психологии РАН, 2020. – 320 с.