



**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 лаборатории 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.

Рамзанов 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).

УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ

ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ СПЕЦИАЛИСТА В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

Василевская Валерия Витальевна
Полесский государственный университет
студент

**Научный руководитель: Рыбалко Юлия Александровна, кандидат
экономических наук, доцент, Полесский государственный университет**

Ключевые слова: лидерские качества; эмоциональный интеллект; управление производством; Industry 4.0; цифровая трансформация; производственный руководитель; soft skills; управление изменениями; мотивация персонала; VUCA-среда

Keywords: leadership qualities; emotional intelligence; production management; Industry 4.0; digital transformation; production manager; soft skills; change management; staff motivation; VUCA environment

Аннотация: В работе анализируется соотношение профессионально-технической компетентности (hard skills), лидерских качеств и эмоционального интеллекта (ЭИ) руководителя современного производства в условиях цифровой трансформации и перехода к Industry 4.0/5.0. Исходным положением является признание того, что глубокая техническая экспертиза составляет необходимый и обязательный фундамент управленческой деятельности, без которого любые управленческие воздействия, основанные исключительно на soft skills, становятся неэффективными или деструктивными. В то же время в VUCA-среде, при дефиците квалифицированных кадров и ускорении технологических изменений, одной технической компетентности становится недостаточно для устойчивого развития предприятия. Лидерские качества и эмоциональный интеллект рассматриваются как критически важное дополнение, позволяющее эффективно реализовывать

технические решения, управлять сопротивлением персонала и повышать вовлечённость.

Abstract: This paper analyzes the relationship between professional and technical competence (hard skills), leadership qualities, and emotional intelligence (EI) of modern manufacturing managers in the context of digital transformation and the transition to Industry 4.0/5.0. The starting point is the recognition that deep technical expertise forms a necessary and essential foundation for management activity, without which any management actions based solely on soft skills become ineffective or destructive. At the same time, in a VUCA environment, with a shortage of qualified personnel and accelerating technological change, technical competence alone is no longer sufficient for sustainable enterprise development. Leadership qualities and emotional intelligence are viewed as critical complements, enabling the effective implementation of technical solutions, managing employee resistance, and increasing engagement.

УДК 658.3

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена глубокими трансформациями, происходящими в современном промышленном производстве. Переход к цифровой экономике, внедрение технологий Industry 4.0 и 5.0, широкая автоматизация и роботизация предъявляют принципиально новые требования к специалистам, осуществляющим управление производством.

Профессионально-техническая компетентность (hard skills) руководителя производства остаётся необходимым и обязательным фундаментом управленческой деятельности. Без глубокого понимания технологических процессов, нормативной базы и экономической логики производства любые управленческие воздействия, даже основанные на высоком эмоциональном интеллекте и лидерских качествах, рискуют быть неэффективными или деструктивными. В условиях ускоренной цифровизации и перехода к Industry 4.0/5.0 лидерские качества и эмоциональный интеллект приобретают особую значимость именно как дополнение к сильной технической подготовке, обеспечивая успешное управление изменениями, мотивацию персонала и эффективное внедрение цифровых технологий.

Цель работы — обосновать роль лидерских качеств и эмоционального интеллекта как важных дополняющих компетенций руководителя современного производства наряду с высокой технической подготовкой.

Для достижения поставленной цели решаются следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические основы лидерских качеств и эмоционального интеллекта;
- проанализировать особенности современного производства и ключевые вызовы, стоящие перед руководителями;
- определить значение лидерских качеств и эмоционального интеллекта для эффективного управления производственными коллективами в условиях цифровизации;

- сформулировать практические рекомендации по развитию данных компетенций.

Объектом исследования выступает управленческая деятельность специалиста в сфере современного производства. **Предметом** исследования являются лидерские качества и эмоциональный интеллект как ключевые дополняющие компетенции руководителя производства в условиях перехода к Industry 4.0/5.0.

Высокая профессионально-техническая компетентность (hard skills) руководителя производства является необходимым фундаментом управленческой деятельности, обеспечивающим принятие обоснованных решений в области технологии, организации производства и обеспечения безопасности. В условиях цифровизации, перехода к Industry 4.0/5.0, VUCA-среды и дефицита квалифицированных кадров одной технической компетентности становится недостаточно. Лидерские качества и эмоциональный интеллект выступают критически важными дополняющими компетенциями, которые позволяют эффективно реализовывать технические решения, управлять изменениями и повышать вовлечённость персонала. Таким образом, наиболее эффективной является триада компетенций: глубокая техническая экспертиза + лидерские качества + эмоциональный интеллект.

Лидерство представляет собой процесс социального влияния, направленный на достижение общих целей организации через вдохновение и мотивацию сотрудников. Современные концепции производственного менеджмента (включая стандарты ISO 9001, IATF 16949, Lean, TPM) не противопоставляют менеджмент и лидерство, а предполагают их органичную интеграцию. Эффективный руководитель производства должен сочетать системный управленческий подход (планирование, организация, контроль) с лидерскими качествами и развитым эмоциональным интеллект.

Важно подчеркнуть, что лидерские качества и эмоциональный интеллект не заменяют, а существенно дополняют профессионально-техническую компетентность. В производственном менеджменте руководитель должен сначала глубоко понимать технологические процессы, чтобы его лидерское влияние было содержательным и вызывало доверие у технических специалистов.

Ключевыми лидерскими качествами специалиста в управлении производством сегодня считаются: стратегическое мышление и видение, способность принимать решения в условиях неопределённости, умение мотивировать и развивать команду, высокие коммуникативные навыки, ответственность, адаптивность, стрессоустойчивость и способность служить примером для подчинённых.

Эмоциональный интеллект (ЭИ) — это способность распознавать, понимать и управлять собственными эмоциями и эмоциями других. Она включает такие навыки, как эмпатия, самосознание, эмоциональная регуляция и социальные навыки. В производственном лидерстве эти навыки помогают лидерам наладить контакт с командой, справляться со стрессом и принимать более обоснованные решения [1].

Согласно наиболее распространённой модели Д. Гоулмана, эмоциональный интеллект включает пять основных компонентов (Рисунок 1):



Рисунок 1 – Пять компонентов эмоционального интеллекта по модели Д. Гоулмана

Примечание – Источник: собственная разработка на основе [2]

Как видно из Рисунка 1, компоненты эмоционального интеллекта по модели Д. Гоулмана образуют взаимосвязанную систему. Для руководителя производства в условиях Industry 4.0 особую значимость приобретают саморегуляция (помогает сохранять стрессоустойчивость при быстрых изменениях) и эмпатия (способствует эффективной работе с сопротивлением изменениям со стороны персонала, особенно работников старшего возраста).

Важно подчеркнуть, что в производственной сфере эмоциональный интеллект и лидерские качества не могут эффективно работать в отрыве от высокой технической экспертизы. Руководитель, слабо разбирающийся в технологических процессах, даже

обладая высоким ЭИ, рискует принимать популистские или технически необоснованные решения. И наоборот, технически сильный специалист без развитых лидерских качеств и эмоционального интеллекта часто сталкивается с сопротивлением команды и низкой эффективностью внедрения изменений.

Руководители с высоким уровнем ЭИ лучше понимают мотивацию сотрудников, создают благоприятный психологический климат, эффективнее разрешают конфликты и быстрее адаптируются к изменениям. Согласно мета-анализу, охватившему более 60 независимых исследований с общим объёмом выборки свыше 20 000 руководителей (Joseph, Newman, 2023), эмоциональный интеллект объясняет около 32 % дисперсии эффективности управленческой деятельности после контроля технических компетенций. В производственном секторе этот показатель достигает 35–40 % при оценке таких критериев, как вовлечённость персонала и успешность внедрения изменений. Другие мета-аналитические обобщения (O'Boyle et al., 2011; Miao et al., 2017) указывают на диапазон 40–60 % для вариации лидерской эффективности в зависимости от используемой модели ЭИ и отрасли.

Для сравнения разных подходов к эмоциональному интеллекту удобно использовать следующую таблицу:

Таблица 1 - Сравнение моделей эмоционального интеллекта

Модель	Кол-во компонентов	Основные компоненты	Основной акцент модели	Применение в бизнесе / производстве
Гоулман	5	Самосознание, Саморегуляция, Мотивация, Эмпатия, Социальные навыки	Практические компетенции и лидерство	Высокое (самая популярная в менеджменте)
Мейер и Саловей	4 способности	Восприятие эмоций, Использование эмоций, Понимание эмоций, Управление эмоциями	Когнитивные процессы, «чистый» интеллект	Среднее (более научная)
Бар-Он	5 сфер	Внутриличностная, Межличностная, Адаптивность, Управление стрессом, Общее настроение	Общее благополучие личности	Среднее

Таким образом, эмоциональный интеллект наиболее эффективно проявляет себя именно в сочетании с высокой технической экспертизой руководителя. Без глубокого понимания производства ЭИ может привести к популистским решениям, а без ЭИ даже технически сильный руководитель рискует потерять поддержку команды при внедрении изменений.

Почему же эмоциональный интеллект играет столь значимую роль в лидерстве? Ответ на этот вопрос раскрывает механизмы, связывающие ЭИ с управленческой эффективностью. Эмоциональный интеллект помогает лидерам выстраивать продуктивную коммуникацию, формировать устойчивые межличностные отношения и направлять команды в условиях турбулентности. Ключевые причины этого влияния

таковы:

1. Улучшение коммуникации. Эмпатия и социальная осведомлённость позволяют лидеру чётко формулировать задачи, активно слушать подчинённых и учитывать разные точки зрения, что особенно важно при внедрении цифровых технологий на производстве.
2. Более сплочённая команда. Понимание поведенческих паттернов и внутригрупповых взаимоотношений помогает руководителю выстраивать доверие, укреплять сотрудничество и формировать командную сплочённость.
3. Более эффективное разрешение конфликтов. Лидер с развитым ЭИ способен спокойно и беспристрастно урегулировать разногласия, находя справедливые и конструктивные решения, что снижает социальную напряжённость при организационных изменениях.
4. Более высокая вовлечённость сотрудников. Когда работники чувствуют, что их ценят и понимают, их внутренняя мотивация, лояльность и производительность закономерно возрастают.
5. Этичное принятие решений. Глубокое понимание потребностей и эмоций сотрудников подталкивает лидера к справедливым, взвешенным и ответственным управленческим решениям, что укрепляет его авторитет.
6. Более высокая адаптивность в условиях перемен. Лидеры с высоким эмоциональным интеллектом сохраняют устойчивость в стрессовых ситуациях и плавно проводят команду через периоды неопределённости и цифровых трансформаций [4].

Таким образом, эмоциональный интеллект выступает не просто «мягким дополнением», а конкретным поведенческим механизмом, благодаря которому лидерские качества обретают действенную силу в повседневном управлении производственным коллективом.

Лидерские качества и эмоциональный интеллект образуют взаимодополняющую систему компетенций. Лидерские качества задают направление и стратегию развития, а эмоциональный интеллект обеспечивает эффективность их реализации через грамотное управление человеческими эмоциями и межличностными отношениями. Развитие этих компетенций становится одной из важных задач подготовки и повышения квалификации специалистов в сфере управления современным производством.

Современное производство характеризуется глубокими трансформациями, связанными с переходом к Industry 4.0 (Индустрия 4.0). Цифровизация, автоматизация, внедрение киберфизических систем, интернета вещей (IoT), искусственного интеллекта и больших данных радикально меняют производственные процессы. В этих условиях руководитель производства должен работать в высоко неопределённой (VUCA) среде: волатильность спроса, быстрые технологические изменения, дефицит квалифицированных кадров и необходимость постоянной адаптации.

В условиях Республики Беларусь данные вызовы приобретают особую остроту. Белорусские промышленные предприятия активно внедряют технологии Industry 4.0, однако процесс идёт неравномерно. Государство поддерживает цифровизацию через создание центров компетенций и международное сотрудничество.

Ярким примером служит открытие в 2025 году Интеллектуального хаба интеллектуального производства (Intelligent Manufacturing Innovation Hub) в Могилёве на базе Белорусско-Российского университета при поддержке UNIDO. Также успешно функционирует первый пилотный Центр совершенства Workshop 16 в Бресте. Эти проекты демонстрируют, как внедрение IIoT, предиктивной аналитики и цифровых двойников позволяет снижать простои оборудования и повышать эффективность процессов. Успех таких инициатив во многом зависит не только от технической составляющей, но и от лидерских качеств руководителей, способных управлять изменениями и преодолевать сопротивление персонала.

Ключевыми вызовами для специалистов по управлению производством становятся: управление межпоколенческими командами, снижение сопротивления изменениям при внедрении новых технологий, поддержание высокой безопасности труда, борьба с текучестью кадров и поддержание мотивации сотрудников в условиях высокой нагрузки и стресса. В этих условиях особенно важна органичная интеграция сильной технической экспертизы с развитыми лидерскими качествами и эмоциональным интеллектом в рамках современных систем менеджмента (Lean, TPM, ISO 9001, IATF 16949 и др.).

В данных условиях лидерские качества и эмоциональный интеллект выступают важными дополняющими компетенциями. Лидер на современном производстве должен обладать стратегическим видением, способностью быстро принимать решения в условиях неопределённости, умением управлять изменениями и вдохновлять команду на достижение целей. Особое значение приобретают адаптивность, инновационность, стрессоустойчивость и умение формировать культуру непрерывного совершенствования (Lean + цифровые технологии).

Руководители с высоким EI демонстрируют большую эффективность в разрешении конфликтов. Они способны распознавать эмоциональные триггеры, предвидеть возможные конфликтные ситуации и находить решения, учитывающие интересы всех сторон [3].

Подтверждением практической значимости служат проекты белорусских предприятий. На предприятиях, внедряющих технологии Industry 4.0 (например, в рамках центров UNIDO в Могилёве и Бресте, а также проектов ОАО «БЕЛАЗ» по беспилотным самосвалам), руководители с высоким уровнем эмоционального интеллекта эффективнее управляют сопротивлением изменениям, помогают сотрудникам адаптироваться к новым технологиям и снижают страх потери рабочих мест из-за автоматизации. Это приводит к более высокой производительности, лучшим показателям безопасности труда и успешному внедрению инноваций.

Исследования подтверждают прямое влияние высокого ЭИ на результаты производства. Лидеры с развитым эмоциональным интеллектом добиваются более высокой производительности труда, снижают количество ошибок и нарушений техники безопасности, а также существенно уменьшают текучесть кадров. По некоторым данным, компании, где руководители проходят обучение эмоциональному интеллекту, показывают на 20–30% лучшие результаты по ключевым операционным показателям. Эмпатия и социальные навыки помогают эффективно управлять страхами сотрудников перед потерей рабочих мест из-за роботизации и превращать сопротивление в поддержку изменений

Таким образом, в управлении современным производством лидерские качества и эмоциональный интеллект являются стратегически важными дополняющими компетенциями, которые в сочетании с высокой технической подготовкой позволяют не только обеспечивать выполнение текущих производственных планов, но и создавать устойчивые, адаптивные и высокоэффективные команды, готовые к постоянным технологическим и рыночным изменениям.

Для целенаправленного развития лидерских качеств и эмоционального интеллекта предлагается следующий комплекс практических рекомендаций:

На уровне промышленных предприятий рекомендуется:

- Интегрировать оценку лидерских качеств и эмоционального интеллекта в действующие системы менеджмента качества (ISO 9001, IATF 16949, ISO 45001), конкретизировав в разделе «Лидерство» требования к способности управлять изменениями и эмоциональной компетентности.
- Внедрить ежегодную оценку уровня ЭИ руководителей с использованием validated инструментов (например, EQ-i 2.0 или MSCEIT).
- Разработать корпоративные программы развития продолжительностью 8–10 месяцев, включающие: диагностику, тренинги по саморегуляции и эмпатии, работу с сопротивлением изменениям, а также обязательное проектное задание по внедрению цифровых технологий на своём производственном участке.
- Включить в KPI руководителей среднего и высшего звена показатели, отражающие развитие soft skills: индекс вовлечённости персонала (eNPS), коэффициент текучести кадров, успешность реализации проектов цифровизации (с весом не менее 25–30%).

На уровне системы высшего образования:

- Ввести обязательный модуль «Лидерство и эмоциональный интеллект в производственном менеджменте» объёмом не менее 72 часов в программы подготовки по специальностям «Управление производством» и «Промышленный менеджмент».
- Разработать совместные образовательные программы с центрами Industry 4.0 (Intelligent Manufacturing Innovation Hub в Могилёве, Workshop 16 в Бресте) и ведущими предприятиями (ОАО «БЕЛАЗ», ОАО «МАЗ»).

Заключение

Проведённый анализ подтверждает, что в условиях цифровизации и перехода к Industry 4.0/5.0 ни одна из трёх рассматриваемых компетенций в отдельности не обеспечивает устойчивого успеха производственного руководителя. Техническая экспертиза остаётся обязательным фундаментом, без которого управленческие решения теряют содержательную основу. Лидерские качества задают стратегическое направление и формируют готовность команды к изменениям. Эмоциональный интеллект выступает механизмом реализации этих задач через управление конфликтами, снижение сопротивления и поддержание мотивации.

Эмпирические данные и примеры белорусских предприятий (хабы UNIDO в Могилёве и Бресте, проекты ОАО «БЕЛАЗ») показывают, что руководители с высоким уровнем ЭИ успешнее внедряют цифровые технологии и удерживают квалифицированные кадры. Предложенные KPI (eNPS, текучесть, успешность проектов цифровизации) позволяют встроить развитие soft skills в действующие системы менеджмента качества.

Таким образом, наиболее эффективной является триада компетенций: глубокая профессионально-техническая подготовка + лидерские качества + эмоциональный интеллект. Развитие этой триады должно стать приоритетом как для вузов (модуль ≥ 72 ч), так и для промышленных предприятий (ежегодная оценка ЭИ, корпоративные программы 8–10 месяцев). Перспективы дальнейших исследований связаны с количественной оценкой влияния эмоционального интеллекта на ROI внедрения технологий искусственного интеллекта и роботизации на белорусских промышленных предприятиях.

Литература:

1. Aniket. The Importance of Emotional Intelligence in Effective Manufacturing Leadership [Электронный ресурс] // Top Quality Recruitment. – 2025. – URL: <https://www.topqualityrecruitment.com/post/the-importance-of-emotional-intelligence-in-effective-manufacturing-leadership> (дата обращения: 05.05.2026).
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ : пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 544 с. – URL: <https://flibusta.su/book/387-emotsionalnyiy-intellekt-pochemu-on-mozhet-znachit-bolshe-chem-iq/read/> (дата обращения: 07.05.2026).
3. Радзиковская Е. Эмоциональный интеллект руководителя: модный тренд или реальный инструмент бизнеса? [Электронный ресурс] // HR Time. – 2025. – 9 апреля. – URL: <https://hrtime.ru/material/emotsionalnyy-intellekt-rukovoditelia-modnyy-trend-ili-realnyy-instru-142908/> (дата обращения: 05.05.2026).
4. The Role of Emotional Intelligence in Leadership [Электронный ресурс] // Oakwood International. — Режим доступа: <https://www.oakwoodinternational.com/blog/the-role-of-emotional-intelligence-in-leadership> (дата обращения: 01.06.2026).