

Секция 6.

**МЕНЕДЖМЕНТ В ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.
ИННОВАЦИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО**

УДК 658.012.8; 657.37

**Развитие нефинансовой отчётности в Республике Беларусь:
формирование системы ключевых показателей эффективности
для предприятий текстильной, швейной и обувной промышленности**

**Грузневич Е. С.,
к.э.н., зав. каф.**

Витебский государственный
технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь

Реферат. в статье рассматриваются особенности развития нефинансовой отчётности в Республике Беларусь, и обосновывается необходимость формирования отраслевой системы ключевых показателей эффективности (KPI) для предприятий текстильной, швейной и обувной промышленности. Показано, что отсутствие специализированных международных метрик для лёгкой промышленности требует разработки национальных показателей, учитывающих экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности предприятий. На основе анализа международных стандартов и опыта России и Казахстана предложена система ESG KPI, адаптированная к отраслевой специфике и информационной базе Беларуси. Делается вывод, что внедрение нефинансовой отчётности и отраслевых KPI способствует повышению прозрачности, укреплению доверия стейкхолдеров, расширению возможностей привлечения зелёного финансирования и повышению конкурентоспособности предприятий лёгкой промышленности.

Ключевые слова: нефинансовая отчётность, устойчивое развитие, ESG; ключевые показатели эффективности, KPI, лёгкая промышленность, текстильная промышленность, швейная промышленность, обувная промышленность, экологические показатели, социальные показатели, корпоративное управление.

В условиях стремительного изменения глобальной экономической среды традиционные подходы к оценке деятельности организаций становятся недостаточными. Финансовая отчётность, отражающая прибыль, затраты и экономические результаты, по прежнему

остаётся важнейшим инструментом анализа, однако она не позволяет увидеть полную картину функционирования предприятия. Современный бизнес неизбежно влияет на окружающую среду, общество и качество корпоративного управления, а значит, должен учитывать эти аспекты и раскрывать информацию о них заинтересованным сторонам. Именно поэтому нефинансовая отчётность становится ключевым элементом устойчивого развития предприятий.

Нефинансовая отчётность позволяет оценить экологическое воздействие организации, её социальную ответственность и уровень корпоративного управления. Экологический аспект включает анализ влияния на природу, рациональность использования ресурсов, выбросы и отходы и пр. Социальный аспект отражает отношение организации к сотрудникам, условия труда, безопасность, взаимодействие с потребителями и обществом и пр. Корпоративное управление показывает, насколько прозрачно и честно принимаются решения, как устроена система контроля и предотвращения рисков. Таким образом, нефинансовая отчётность формирует комплексное представление о деятельности предприятия, выходя за рамки финансовых показателей.

В мировой практике сложились три подхода к регулированию нефинансовой отчётности. Добровольный подход предполагает, что организации самостоятельно принимают решение о раскрытии информации, а государственные органы и биржи дают лишь рекомендации. Такой подход действует в Республике Беларусь. Обязательный законодательный подход, характерный для стран Европейского союза, закрепляет требования на уровне закона и определяет круг предприятий, обязанных публиковать нефинансовые отчёты. Третий подход – обязательный по правилам биржи – распространён в США и странах Азии, где требования устанавливаются фондовыми биржами и распространяются на эмитентов, находящихся в листинге.

Для подготовки нефинансовой отчётности организации используют международные стандарты и фреймворки. Среди них наиболее значимыми являются GRI [1], CDP [2], SASB [3] и ISSB (МСФО SDS) [4]. Стандарты GRI обеспечивают универсальный подход к раскрытию информации об устойчивом развитии [1], CDP фокусируется на климатических рисках и выбросах углерода [2], SASB предлагает отраслевые стандарты [3], а ISSB формирует глобальную систему ESG отчётности [4]. Несмотря на отсутствие специализированных международных стандартов для обувной и текстильной промышленности, стандарт SASB для производства одежды частично охватывает специфику лёгкой промышленности и может быть использован белорусскими предприятиями.

Для Республики Беларусь особый интерес в развитии практик нефинансовой отчётности представляет опыт России и Казахстана. Россия в последние годы сформировала комплексную систему развития нефинансовой отчётности: разработана концепция и план развития, подготовлен проект закона, созданы специализированные институты, такие как РСПП, ВЭБ.РФ, ESG Альянс и Банк России. Несмотря на санкционное давление, Россия активно развивает собственные методологии и стандарты, опираясь на лучшие международные практики. Государство выступает ключевым драйвером развития ESG повестки,

что позволяет не только сохранить, но и расширить практику нефинансовой отчётности.

Казахстан, напротив, ориентируется на международные стандарты. Организации публикуют отчёты по стандартам GRI, SASB и другим фреймворкам, а биржа KASE рекомендует раскрытие ESG информации. Такой подход обеспечивает интеграцию казахстанских организаций в глобальные цепочки поставок и повышает их инвестиционную привлекательность.

Практика российских компаний лёгкой промышленности, таких как Gloria Jeans, Ralf Ringer и Юничел, демонстрирует, что нефинансовая отчётность является не формальным документом, а реальным инструментом повышения конкурентоспособности. Эти известные бренды используют ESG отчётность для укрепления доверия потребителей, улучшения репутации, привлечения инвестиций и выхода на международные рынки. Для белорусских предприятий текстильной, швейной и обувной отраслей подобный опыт особенно важен, поскольку отрасль является социально значимой, трудоёмкой и экологически чувствительной.

Развитие нефинансовой отчётности в Республике Беларусь соответствует ключевым стратегическим документам страны. Национальная стратегия устойчивого развития до 2035 года ставит задачу формирования интеллектуальной и эффективной «зелёной» экономики [5]. Национальный план действий по развитию зелёной экономики до 2025 года предусматривает налоговые льготы для организаций с ESG рейтингами [6]. Государственная программа «Управление государственными финансами и регулирование финансового рынка» включает подпрограмму, направленную на продвижение нефинансовой отчётности в корпоративном секторе [7].

Для предприятий лёгкой промышленности внедрение нефинансовой отчётности открывает новые возможности:

- во первых, это доступ к зелёному финансированию на биржах дружественных стран;
- во вторых, повышение доверия со стороны потребителей, партнёров и инвесторов;
- в третьих, возможность получения ESG рейтингов, которые становятся важным фактором конкурентоспособности;
- в четвёртых, соответствие национальным стратегическим документам и участие в формировании устойчивой экономики.

Для того чтобы нефинансовая отчётность стала рабочим инструментом, предприятиям необходимо разработать систему ключевых показателей эффективности (KPI), отражающих экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности.

В связи с тем, что в мировой практике отсутствуют специализированные ключевые показатели эффективности для предприятий текстильной, швейной и обувной промышленности, а также учитывая особенности информационной базы Республики Беларусь, возникает необходимость разработки собственной системы KPI, адаптированной к специфике лёгкой промышленности. Такая система позволит предприятиям формировать более точную, сопоставимую и содержательную нефинансовую отчётность, отражающую реальные экологические, социальные и управленческие результаты их деятельности.

В таблице 1 представлена система ESG показателей (KPI) для текстильной промышленности, разработанная с учётом отраслевой специфики и предназначенная для использования предприятиями при подготовке нефинансовой отчётности.

Таблица 1 – Система ESG показателей (KPI) для текстильной промышленности

Составляющая	KPI	Специфика отрасли
Экология	Потребление воды на 1 тонну ткани	Высокая водоёмкость процессов окрашивания и отделки
	Доля органического хлопка и переработанных волокон	Использование сертифицированного сырья
	Уровень выбросов CO ₂ на единицу продукции	Энергозатратные процессы производства
	Доля возобновляемой энергии в производстве	Внедрение солнечных панелей, зелёных тарифов
	Утилизация отходов текстильного производства	Остатки тканей, красителей
Социальная	Уровень травматизма на производстве	Работа с тяжёлым оборудованием и химикатами
	Средняя зарплата к прожиточному минимуму	Массовый труд в швейных цехах
	Доля женщин в управлении	Гендерный баланс в отрасли
	Программы обучения персонала	Новые технологии окрашивания и автоматизации
	Уровень удовлетворённости сотрудников	Важный фактор удержания персонала
Управленческая	Прозрачность цепочек поставок	Хлопок и красители часто импортируются
	Наличие кодекса этики	Борьба с коррупцией
	Доля сертифицированных поставщиков	ОЕКО-ТЕХ, GOTS
	Уровень раскрытия нефинансовой отчётности	Соответствие GRI, SASB, национальным рекомендациям
	Независимость совета директоров	Контроль за ESG-политиками

Источник: авторская разработка.

В таблице 2 представлена система ESG показателей (KPI) для швейной промышленности. В таблице 3 представлена система ESG показателей (KPI) для обувной промышленности. Развитие нефинансовой отчётности в лёгкой промышленности Республики Беларусь открывает для предприятий значительные преимущества. Прозрачность и откры-

тость отчётности повышают доверие со стороны потребителей, партнёров и инвесторов, укрепляют репутацию и конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках. Организации, внедряющие ESG практики, получают возможность участвовать в международных цепочках поставок, привлекать зелёное финансирование и претендовать на налоговые льготы, предусмотренные национальными программами. Единая методическая база и система KPI позволяют предприятиям системно управлять экологическими и социальными результатами своей деятельности, снижать риски, повышать эффективность и формировать долгосрочные драйверы устойчивого развития.

Таблица 2 – Система ESG показателей (KPI) для швейной промышленности

Составляющая	KPI	Специфика отрасли
Экология	Доля переработанных тканей в коллекциях	Использование вторичных материалов
	Уровень отходов при раскрое	Высокие потери ткани
	Доля упаковки из переработанных материалов	Важный аспект для брендов
	Уровень выбросов CO ₂ на единицу продукции	Массовое производство одежды
	Доля экологичных красителей	Снижение токсичности процессов
Социальная	Уровень соблюдения трудовых прав	Швейные цеха часто критикуются
	Программы обучения и переквалификации	CAD, автоматизация
	Уровень удовлетворённости сотрудников	Важный фактор удержания
	Доля женщин в управлении	Гендерный баланс
	Уровень травматизма	Работа с оборудованием
Управленческая	Раскрытие информации о фабриках	Прозрачность цепочек поставок
	Наличие антикоррупционных практик	Закупки тканей и контрактов
	Уровень раскрытия нефинансовой отчётности	Соответствие международным стандартам
	Доля поставщиков с ESG-сертификацией	Fair Trade, OEKO-TEX
	Независимость совета директоров	Контроль за соблюдением ESG

Источник: авторская разработка.

Таблица 3 – Система ESG показателей (KPI) для обувной промышленности

Составляющая	KPI	Специфика отрасли
Экология	Доля переработанной кожи и заменителей	Эко-материалы
	Уровень выбросов при производстве подошв	Химические процессы
	Утилизация производственных отходов	Остатки кожи, резины, клея
	Доля упаковки из переработанных материалов	Экологичная логистика
	Доля возобновляемой энергии	Использование зелёной энергии
Социальная	Уровень травматизма	Работа с прессами и клеями
	Средняя зарплата рабочих	Важный показатель для фабрик
	Доля женщин в производстве и управлении	Гендерный баланс
	Программы обучения	Новые технологии (3D-печать подошв)
	Уровень удовлетворённости сотрудников	Важный фактор удержания
Управленческая	Прозрачность цепочек поставок	Кожа и резина часто импортируются
	Доля поставщиков с ESG-сертификацией	Сертификация устойчивости
	Независимость совета директоров	Контроль за ESG-политиками
	Наличие кодекса этики	Борьба с эксплуатацией труда
	Уровень раскрытия нефинансовой отчётности	Соответствие GRI, SASB

Источник: авторская разработка.

Список использованных источников

1. Global Reporting Initiative (GRI). Official website / GRI. – Amsterdam, 1997. – URL: <https://www.globalreporting.org/> (accessed: 07.10.2025). – Текст : электронный.
2. Carbon Disclosure Project (CDP). Official website / CDP. – London, 2000. – URL: <https://www.cdp.net/en> (accessed: 07.10.2025). – Текст : электронный.
3. Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Official website / IFRS Foundation. – San Francisco, 2011. – URL: <https://sasb.ifrs.org/> (accessed: 07.10.2025). – Текст : электронный.
4. International Sustainability Standards Board (ISSB). Official website / IFRS Foundation. – London, 2021. – URL: <https://www.ifrs.org/> (accessed: 07.10.2025). – Текст : электронный.

5. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2035 г. / М-во экономики Республики Беларусь, Научно-исследовательский экономический институт. – URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/NSUR-2035-1.pdf>. (дата доступа: 12.10.2025). – Текст : электронный.

6. О Национальном плане действий по развитию «зеленой» экономики в Республике Беларусь на 2021–2025 годы : постановление Совета Министров Республики Беларусь, 10 декабря 2021 г., № 710 // Министерство экономики Республики Беларусь. – URL: https://economy.gov.by/ru/nac_plan-ru/ (дата доступа: 12.10.2025). – Текст : электронный.

7. О Государственной программе «Управление государственными финансами и регулирование финансового рынка» на 2020 год и на период до 2025 года : постановление Совета Министров Республики Беларусь, 12 марта 2020 г., № 143 : в ред. постановления Совета Министров Республики Беларусь от 28 декабря 2023 г. // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22000143> (дата доступа: 12.10.2025). – Текст : электронный.

УДК 658.012.32:338.45(476)

Управление знаниями в организациях лёгкой промышленности Республики Беларусь: текущее состояние и направления развития

**Иванова А. А., маг.э.н.,
Ванкевич Е. В., д.э.н., проф.**

Витебский государственный
технологический университет,
г. Витебск, Республика Беларусь

Реферат. Предмет исследования – процессы создания, накопления, передачи и использования организационных знаний и практики внутрифирменного обучения на предприятиях лёгкой промышленности Республики Беларусь.

Целью исследования является выявление ключевых факторов, ограничений и возможностей развития систем управления знаниями и внутрифирменного обучения в лёгкой промышленности Республики Беларусь, а также формирование рекомендаций по их интеграции в корпоративные и отраслевые стратегии с учётом национальных ориентиров устойчивого развития и требований ESG-отчетности.

Статья посвящена анализу управления знаниями и внутрифирменного обучения в лёгкой промышленности Республики Беларусь как ключевых факторов повышения конкурентоспособности и устойчивости отрасли. Основное внимание уделено роли ESG-отчетности, цифровизации и институциональных инициатив (НСУР-2040,