

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,

рекомендации Минэкономики и Минфина) в стимулировании развития человеческого капитала. Выявлены барьеры – слабая нормативная база, ограниченные ресурсы МСП, низкая стандартизация данных – и обозначены драйверы изменений: экспортная ориентация, давление финансового сектора, цифровые технологии обучения. Сделан вывод о необходимости интеграции управления знаниями в стратегию предприятий и разработаны рекомендации на корпоративном и государственном уровнях.

Ключевые слова: управление знаниями, внутрифирменное обучение, лёгкая промышленность, Республика Беларусь, ESG.

В современных условиях перехода к цифровой и устойчивой экономике способность предприятий аккумулировать, передавать и применять знания сотрудников становится важнейшим фактором конкурентоспособности. Для трудоёмкой и кадрово-интенсивной лёгкой промышленности это особенно важно: повышение квалификации, передача «неявных» профессиональных навыков и адаптация к новым технологиям напрямую влияют на качество продукции, производительность и устойчивость цепочек поставок. В Республике Беларусь данная тема приобретает дополнительное значение на фоне национальных стратегических ориентиров по развитию человеческого капитала и ресурсосбережению [1].

Под системой управления знаниями понимается совокупность процессов, технологий и инструментов, направленных на создание, накопление, распространение и использование знаний внутри организации. Она включает в себя базы данных знаний, корпоративные обучающие платформы, практики наставничества, обмена опытом, а также механизмы мотивации персонала к инновациям и обучению.

Управление знаниями рассматривается как совокупность процессов и механизмов создания, хранения, распространения и использования организационных знаний для достижения стратегических целей компании. Внутрифирменное обучение – ключевой инструмент реализации управления знаниями, обеспечивающий формализацию и передачу как декларативных, так и процедурных знаний. Эмпирические исследования демонстрируют положительное влияние формальных систем управления знаниями и программ обучения на производительность, инновационную активность и снижение операционных рисков, однако измерение экономической отдачи от знаний остаётся методологически сложной задачей. Для стран с переходной экономикой (включая Республику Беларусь) характерен дефицит эмпирических исследований в этой области, что подчёркивает научную ценность отраслевых исследований. В контексте легкой промышленности развитие управления знаниями приобретает особую важность по нескольким причинам: оно помогает оптимизировать рабочие процессы, повысить эффективность производства, снизить издержки

и улучшить качество продукции за счет структурированного сбора, хранения и использования накопленного опыта и информации. Для лёгкой промышленности это особенно важно, учитывая постоянную смену тенденций, необходимость быстрой адаптации и важность контроля качества.

Национальная стратегия устойчивого развития до 2040 года (НСУР-2040) определяет развитие человеческого и научно-технического потенциала, цифровизацию и ресурсосбережение как приоритетные направления, что формирует институциональную основу для стимулирования внутрифирменного обучения и систем управления знаниями [1].

В 2020 году Министерство экономики Республики Беларусь и Министерство финансов Республики Беларусь совместно с международными партнёрами (в частности UNDP) подготовили рекомендации по внедрению ESG-подходов и формированию нефинансовой отчётности, которые включают рекомендации по учёту социальных аспектов, в том числе обучению персонала. Эти документы носят рекомендательный характер, но повышают осведомлённость бизнеса и банковского сектора о важности системного подхода к нефинансовой информации [2].

Национальный банк Республики Беларусь проводит исследования связи между нефинансовыми раскрытиями и оценкой рисков, результаты которых указывают на необходимость повышения качества и сопоставимости ESG-данных для принятия обоснованных кредитных и инвестиционных решений. Практики банков по учёту ESG-рисков создают дополнительный стимул для компаний улучшать методы учёта и раскрытия данных, в том числе о внутрифирменном обучении.

Лёгкая промышленность в Республике Беларусь представлена широкой сетью производственных организаций и является трудоёмким сектором экономики. По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь за 2024 год: в отрасли насчитывается порядка 1,9–2,0 тыс. организаций и более 80 тыс. занятых; значительная часть работников имеет профессионально-техническое образование, 83 % работников отрасли – женщины; крупные предприятия формируют значительную долю объёма производства, при этом рынок экспорта для ряда крупных холдингов остаётся важным каналом сбыта. Эти характеристики определяют необходимость масштабных программ обучения и распространения профессиональных компетенций [3].

На основе отраслевых обзоров и открытых корпоративных источников можно выделить следующие практики системы управления знаниями:

- Традиционное формальное обучение: повышение квалификации через среднее профессиональное образование и вузы, специализированные курсы; часто – за счёт госконтрактов или отраслевых программ).
- Внутрифирменные тренинги и наставничество: распространены на больших предприятиях и в производственных цехах, где критичны навыки работы с оборудованием и технологиями пошива/обработки.
- Пилотные проекты цифрового обучения: электронные модули и LMS внедряются преимущественно на экспортно-ориентированных и крупных предприятиях холдингового

типа; уровень внедрения у малого и среднего предпринимательства (МСП) остаётся низким.

– Управление знаниями: отдельные предприятия формализуют базы знаний, регламенты и стандарты, однако интегрированных систем управления знаниями, которые бы широко использовались в отрасли, пока немного; исследования отмечали, что лишь небольшая доля организаций имеет формальные отделы или ответственных за управление знаниями.

К барьерам внедрения систем управления знаниями и масштабного обучения в лёгкой промышленности Республики Беларусь можно отнести.

1. Рекомендательный характер нормативной базы по ESG и управлению знаниями. Отсутствие обязательных стандартов и единых методик по нефинансовым KPI снижает мотивацию и целенаправленность инвестиций в системное управление знаниями [4].

2. Ресурсные ограничения МСП. Многие малые и средние предприятия не располагают бюджетами, ИТ-инфраструктурой и квалифицированными HR-сотрудниками для внедрения комплексных программ обучения и управления знаниями.

3. Низкая стандартизация данных. Отсутствие общепринятых KPI по обучению и передаче знаний затрудняет сравнение и оценку эффектов инвестиций.

4. Внешние экономико-политические риски. Изменчивость внешних рынков и геэкономическая нестабильность повышают рискованность долгосрочных инвестиций в человеческий капитал и затрудняют доступ к иностранным образовательным и технологическим партнёрам [5].

Рассмотрим возможности и драйверы изменений:

– Связь с экспортной конкурентоспособностью. Предприятия, ориентированные на экспорт, проявляют большую мотивацию к внедрению современных практик обучения и управления знаниями для соответствия требованиям партнёров и рынков.

– Институциональные инициативы. НСУР-2040 и методические рекомендации по ESG создают фоновую поддержку для интеграции обучения и управления знаниями в корпоративные стратегии.

– Давление финансового сектора. Банки и рейтинговые агентства, учитывающие нефинансовые риски, стимулируют рост интереса к прозрачности и системному управлению персоналом.

– Технологии обучения. LMS, микролёрнинг, симуляторы и мобильные обучающие приложения предоставляют возможности для масштабирования обучения при меньших транзакционных затратах – при условии доступа к цифровой инфраструктуре [6, 7].

Исходя из вышеизложенного анализа состояния управления знаниями и внутрифирменного обучения на предприятиях лёгкой промышленности Республики Беларусь, можно заключить, что развитие данных процессов является ключевым условием повышения конкурентоспособности и устойчивости отрасли. Для того чтобы преодолеть выявленные барьеры и максимально использовать открывающиеся возможности, целесообразно сформулировать ряд практических рекомендаций, направленных как на уровень отдельных предприятий, так и на уровень государственных органов и отраслевых институтов. Их

реализация позволит системно интегрировать управление знаниями и обучение в стратегию развития организаций, повысить эффективность использования трудового потенциала и обеспечить соответствие международным требованиям устойчивого развития.

По результатам проведённого анализа институциональной среды, отраслевой специфики и выявленных практик внутрифирменного обучения и управления знаниями в лёгкой промышленности Республики Беларусь, можно констатировать наличие как значительного потенциала отрасли, так и ряда организационных и ресурсных барьеров. Для их преодоления и для системной интеграции процессов управления знаниями и программ обучения в стратегию развития организаций целесообразно предложить конкретный набор рекомендаций, сгруппированных по уровням реализации (корпоративный – для предприятий; институционально-регуляторный – для государства и отраслевых институтов) (табл. 1).

Таблица 1 – Практические рекомендации по управлению знаниями и внутрифирменному обучению на предприятиях лёгкой промышленности Республики Беларусь

Уровень реализации	Практическая рекомендация	Ожидаемый эффект
1	2	3
Предприятия лёгкой промышленности	Формализовать процессы управления знаниями: разработка корпоративных баз знаний, описание ключевых компетенций, назначение ответственных за их актуализацию	Снижение рисков утраты критически важных знаний, повышение качества и стабильности производственных процессов
	Внедрить KPI в сфере обучения (часы/затраты на обучение, доля работников, прошедших переподготовку, текучесть персонала) и включить их в корпоративную отчётность	Повышение прозрачности и управляемости процессов развития персонала, возможность сопоставления с отраслевыми показателями
	Развивать цифровые форматы обучения (LMS, микролёрнинг, видеогайды, VR/AR-симуляции) на ключевых участках производства	Снижение затрат на обучение, ускорение адаптации работников, повышение качества подготовки персонала
	Создавать системы наставничества и внутренние тренинговые центры	Эффективная передача tacit-знаний, снижение текучести кадров, рост вовлечённости сотрудников
	Сотрудничать с отраслевыми ассоциациями, профильными вузами и центрами компетенций для разработки совместных программ	Расширение доступных ресурсов обучения, унификация требований к профессиональным компетенциям, повышение конкурентоспособности отрасли

Окончание таблицы 1

1	2	3
Государственные органы и отраслевые институты	Разработать методические рекомендации и стандартизированные KPI по обучению и управлению знаниями для предприятий лёгкой промышленности	Сравнимость показателей между предприятиями, формирование базы данных для отраслевого анализа
	Создать механизмы стимулирования внедрения управления знаниями и цифрового обучения (субсидии, гранты, налоговые льготы)	Повышение инвестиционной активности предприятий в развитие человеческого капитала
	Поддерживать пилотные проекты по внедрению инновационных систем обучения и оценке их эффективности	Выявление лучших практик и масштабирование успешных моделей в отрасли
	Организовать отраслевые центры компетенций и базы данных лучших практик	Ускоренное распространение инноваций и знаний, формирование единого образовательного пространства в легпроме
	Включить показатели внутрифирменного обучения и управления знаниями в рекомендации по ESG- и нефинансовой отчётности	Повышение инвестиционной привлекательности предприятий, соответствие международным стандартам устойчивого развития

Основное ограничение – ограниченная доступность стандартизированных корпоративных KPI и низкая степень раскрытия нефинансовых данных в ряде предприятий. Дальнейшие исследования целесообразно строить на комбинировании публичных источников и полевых данных (анкеты, кейсы), расширять выборку по регионам и типам предприятий, а также исследовать влияние инициатив управления знаниями на ESG-метрики в динамике.

Управление знаниями и внутрифирменное обучение представляют собой стратегический ресурс повышения эффективности и устойчивости предприятий лёгкой промышленности Республики Беларусь.

При существующих институциональных ориентирах (НСУР-2040, рекомендации по ESG) отрасль располагает как возможностями, так и вызовами для масштабной интеграции практик управления знаниями. Последовательная стандартизация KPI, поддержка МСП и развитие цифровых форм обучения способны существенно повысить конкурентоспособность сектора и его соответствие международным требованиям устойчивого развития.

Список использованных источников

1. Министерство экономики Республики Беларусь. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2040 г. – Минск, 2024. – 120 с. – URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/NSUR/proekt-Natsionalnoj-strategii-ustojchivogo-razvitija-na-period-do-2040-goda.pdf> (дата обращения: 10.09.2025). – Текст : электронный.
2. UNDP Belarus. ESG: From Challenges to Opportunities. – 2024. – URL: <https://www.undp.org/belarus/stories/esg-challenges-opportunities> (дата обращения: 10.09.2025). – Текст : электронный.
3. Национальный статистический комитет Республики Беларусь (Белстат). Промышленность Республики Беларусь, 2024: Статистический сборник. – Минск, 2024. – URL: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_brochures/index_101056/ (дата обращения: 13.09.2025). – Текст : электронный.
4. Методические и информационные материалы по ESG. «В Беларуси разработаны ESG рекомендации для бизнеса» // Информационный ресурс SDGs.by. – 2024. – URL: <https://sdgs.by/news/v-belarusi-razrabotany-esg-rekomendaczii-dlya-biznesa> (дата обращения: 13.09.2025). – Текст : электронный.
5. Лавренова П. О. Внутрифирменное обучение персонала на промышленном предприятии: понятие, принципы, основные особенности и задачи // Педагогика. – 2017. – УДК 377. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrifirmennoe-obuchenie-personala-na-promyshlennom-predpriyatii-ponyatie-printsipy-osnovnye-osobennosti-i-zadachi.pdf> (дата обращения: 13.09.2025). – Текст : электронный.
6. Ильченко С. В. Управление знаниями как фактор повышения эффективности деятельности организации // Научная статья. – 2022. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-znaniyami-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения: 13.09.2025). – Текст : электронный.
7. Прохорова О. К., Концова В. И. Система и стратегия управления знаниями в организации // Вестник ВИБТ. – 2023. – URL: <https://www.vestnikvibt.ru/journal/pdf?id=614> (дата обращения: 14.09.2025). – Текст : электронный.