

Концептуальный подход к управлению знаниями в современных организациях

Е. В. Ванкевич,
А. А. Иванова

*Витебский государственный технологический университет,
Республика Беларусь*

Аннотация. Актуальность темы исследования обусловлена повышением значимости знаний в инновационной экономике, цифровизацией и усилением конкуренции. Целью данной статьи является развитие концептуальных подходов к управлению знаниями на микроуровне в современных условиях и разработка направлений их использования в национальном менеджменте. Рассмотрены концептуальные подходы к управлению знаниями на микроуровне. Сформирована интегрированная модель управления знаниями, включающая процессы формирования, накопления, передачи, развития, использования и сохранения знаний во взаимосвязи с внутренней и внешней средой организации. Уточнены функции управления знаниями, показана роль управления знаниями в организациях, состоящая в стратегическом развитии, повышении инновационной активности, производительности труда и конкурентоспособности организации. На основе имеющихся данных Национального статистического комитета Республики Беларусь проведен анализ взаимосвязи показателей профессионального обучения работников и эффективности деятельности организаций. На основе проведенного корреляционно-регрессионного анализа доказано отсутствие статистически значимой связи между масштабами профессионального обучения работников и показателями экономической эффективности промышленных предприятий, что свидетельствует о преимущественно формальном характере существующей системы внутрифирменного обучения и актуализирует необходимость перехода к качественно новым механизмам стратегического управления знаниями. Изучение отдельных успешных практик управления знаниями в организациях Республики Беларусь показало, что существующие инструменты применяются фрагментарно и не интегрированы в систему стратегического управления. Поэтому внедрение концепции управления знаниями в деятельность отечественных предприятий должно стать важной задачей их кадровых служб. Это обеспечит эффективное развитие предприятий и повышение их конкурентоспособности.

Ключевые слова: управление знаниями, человеческие ресурсы, обучение, модель управления знаниями, инновационная экономика, конкурентоспособность.

Информация о статье: поступила 10 июня 2026 года.

Conceptual approach to knowledge management in modern organizations

Alena V. Vankevich,
Anna A. Ivanova

*Vitebsk State Technological University,
Republic of Belarus*

Abstract. The article discusses conceptual approaches to knowledge management at the micro level. An integrated knowledge management model has been developed that includes the processes of knowledge generation, accumulation, transfer, development, use, and preservation in relation to the internal and external environment of the organization. The article clarifies the functions of knowledge management and proposes a sequence of stages for their implementation at the micro level. It also highlights the role of knowledge management in organizations, which encompasses strategic development, increased innovation activity, productivity, and competitiveness. Drawing on available data from the National Statistical Committee of the Republic of Belarus, the article analyzes the relationship between indicators of professional training and the performance of organizations. On the basis of the correlation and regression analysis conducted, it is proven that there is no statistically significant relationship between the scale of professional training for employees and the economic efficiency indicators of industrial enterprises, which indicates the predominantly formal nature of the in-house training system currently in place and highlights the need for a transition to qualitatively new mechanisms for strategic knowledge management. The study of selected successful knowledge management practices in organizations in the Republic of Belarus has shown that existing tools are applied in a fragmented manner and are not integrated into the

strategic management system. Therefore, the implementation of the knowledge management concept in the activities of domestic enterprises should be a priority for their human resources departments. Such implementation will ensure the effective development of enterprises and increase their competitiveness.

Keywords: knowledge management, human resources, training, organization, innovative economy, competitiveness.

Article info: received June 10, 2026.

Введение

В условиях формирования инновационной экономики знания становятся ключевым стратегическим ресурсом, определяющим конкурентоспособность организаций, отраслей и национальных экономик в целом. В современных теориях управления акцент смещается с традиционных факторов производства – труда, капитала и природных ресурсов – на нематериальные активы, прежде всего знания, компетенции и интеллектуальный потенциал работников. В этой связи управление знаниями рассматривается не как вспомогательная функция, а как системообразующий элемент современного менеджмента, обеспечивающий устойчивое развитие организаций в условиях высокой неопределенности и технологических изменений. Однако концептуальное осмысление данных изменений не всегда сопровождается практическими действиями в организациях, т. к. нужны конкретные инструментальные механизмы управления знаниями на микроуровне, адаптированные к специфике выполнения управленческих кадровых технологий в отечественном менеджменте.

Целью данной статьи является развитие концептуальных подходов к управлению знаниями на микроуровне в современных условиях и разработка направлений их использования в национальном менеджменте.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач: исследовать теоретические подходы к управлению знаниями и определить основные направления их развития, разработать интегрированную модель управления знаниями на микроуровне, систематизировать функции управления знаниями в современной организации, провести анализ состояния профессионального обучения работников промышленности Республики Беларусь и выявить взаимосвязь с экономическими результатами, определить направления совершенствования управления знаниями в организациях Республики Беларусь.

Методы и средства исследования

Реализация поставленных задач достигнута на основе изучения научных отечественных и зарубеж-

ных источников, посвящённых теоретическим основам управления знаниями, концепциям и методам управления знаниями. Методология исследования основывается на системном подходе. В исследовании использованы методы анализа и синтеза, экосистемный подход, метод дескриптивной статистики и корреляционно-регрессионного анализа. Эмпирической базой исследования являются официальные статистические материалы Национального статистического комитета Республики Беларусь, характеризующие профессиональное обучение работников по образовательным программам дополнительного образования взрослых, показатели затрат организаций на профессиональное обучение, данные выборочного обследования домашних хозяйств по проблемам занятости населения, а также показатели эффективности промышленности Республики Беларусь.

Результаты исследования

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что в современных условиях знания и компетенции работников становятся ключевым фактором устойчивого развития организаций, а системы управления знаниями – необходимым элементом обеспечения их конкурентоспособности. Современные глобальные тенденции развития экономики, рынка труда и технологий обуславливают возрастающую значимость процессов накопления, передачи, обновления и практического использования знаний в организациях.

Согласно данным Всемирного экономического форума, 86 % работодателей ожидают, что к 2030 г. наибольшее влияние на трансформацию организаций окажут технологии искусственного интеллекта и обработки информации. При этом исследования показывают, что ключевым фактором эффективности внедрения новых технологий выступает не столько сама технологическая база, сколько способность организаций обеспечивать развитие компетенций работников, формировать механизмы организационного обучения и эффективно интегрировать знания в бизнес-процессы.

Особую значимость приобретает развитие систем профессионального обучения и повышения квалифика-

ции персонала. По данным исследования Future of Jobs Report 2025, большинство работодателей рассматривают переподготовку и повышение квалификации работников как приоритетное направление кадровой политики в условиях структурной трансформации рынка труда¹. Это обусловлено тем, что происходящие изменения сопровождаются масштабным перераспределением занятости и трансформацией требований к профессиональным компетенциям работников.

По оценкам Всемирного экономического форума, к 2030 г. под влиянием глобальных макроэкономических и технологических тенденций будет создано около 170 млн новых рабочих мест и одновременно вытеснено 92 млн существующих рабочих мест, что соответствует трансформации 22 % мирового рынка труда. В результате ожидается чистый прирост занятости на уровне 78 млн рабочих мест. Данные изменения свидетельствуют о том, что конкурентоспособность организаций всё в большей степени определяется способностью своевременно адаптировать знания и компетенции работников к новым условиям хозяйствования.

Анализ структуры наиболее быстрорастущих профессий показывает, что наибольший спрос формируется на специалистов, деятельность которых непосредственно связана с обработкой, использованием и развитием знаний. В числе наиболее востребованных профессий к 2030 г. названы специалисты по большим данным, аналитики данных, специалисты в области искусственного интеллекта и машинного обучения, разработчики программного обеспечения и специалисты по управлению информацией. В то же время наблюдается сокращение спроса на профессии, связанные преимущественно с выполнением рутинных и стандартизированных операций. Это подтверждает возрастание роли человеческих ресурсов и организационных знаний как стратегического ресурса развития.

Мировые исследования также свидетельствуют о существенном влиянии процессов обучения на эффективность деятельности организаций. Согласно данным Coursera, в 2022–2024 гг. наблюдался стремительный рост спроса на обучение новым компетенциям как со стороны работников, так и со стороны организаций. При этом индивидуальные пользователи преимущественно ориентированы на получение фундаментальных знаний

и развитие универсальных навыков, тогда как организации делают акцент на практико-ориентированном обучении, обеспечивающем повышение производительности труда и эффективности бизнес-процессов.

Существенное влияние на развитие систем управления знаниями оказывают и демографические изменения. По данным Всемирного экономического форума, 40 % работодателей связывают трансформацию организаций со старением и сокращением численности трудоспособного населения. В этих условиях особую актуальность приобретают процессы сохранения организационных знаний, развития наставничества и предотвращения утраты критически важных компетенций вследствие выбытия работников старших возрастных групп.

Более 60 % организаций в странах с сокращающейся рабочей силой рассматривают переподготовку и развитие имеющегося персонала как ключевую стратегию кадрового обеспечения.

Современные теории управления все в большей степени отходят от индустриальной парадигмы, в рамках которой основной акцент делался на материальные ресурсы, и переходят к постиндустриальной модели, где решающую роль играют нематериальные активы – человеческие ресурсы, организационные знания, компетенции и инновационный потенциал персонала. В данной связи управление знаниями становится системообразующим элементом менеджмента, интегрированным в стратегию развития организаций и государственную политику в сфере образования и подготовки кадров.

Современная организация – система, объединяющая материальные и человеческие ресурсы для достижения целей в условиях динамично меняющихся условий, характеризующаяся адаптивностью, гибкостью, динамичностью, ориентацией на знания и развитие персонала, где ключевую роль играют лидерство, коммуникации, мотивация и осознанный подход к работе. В современной экономике знания – это главный актив, а сама организация – это оболочка для их генерации и обмена [Бодрунов и Глазьев, 2021].

Знание – это совокупность информации об объекте, его внутренней структуре и внешней среде, выступающей в качестве системы моделей, которые достоверно и с определённой точностью позволяют принимать эффективные решения и добиваться требуемых результатов в практической деятельности [Левизов, Низаева и

¹ World Economic Forum. The Future of Jobs Report (2025). Geneva : World Economic Forum.

Великанова, 2007). Значимость управления знаниями с каждым годом возрастает, отражая объективные требования развития наукоемкого производства, информатизации общества и повышения роли человеческого потенциала, доказав, что не может быть отраслей, производств и организаций, которые не используют интеллектуальный капитал в изготовлении продукции.

Термин «управление знаниями» был введен Карлом Вигом – американским ученым и консультантом по управлению и впервые использован в 1986 г. в его выступлении на конференции в Швейцарии, проводившейся Международной организацией труда под эгидой ООН (Харитоновна и Бунина, 2025). Управление знаниями понималось как «систематическое формирование, обновление и применение знаний с целью максимизации эффективности предприятий» (Горбенкова, 2024). В таком понимании управление знаниями стало предметом разносторонних исследований и обсуждений, новой функцией управления организацией и отдельным видом управленческой деятельности.

Теоретическое осмысление роли знаний в управлении базируется на ряде взаимодополняющих научных подходов. Одним из фундаментальных является теория человеческого капитала, разработанная Т. Шульцем и Г. Беккером в 1960-х гг. [Масюк, Голованова и Герасимова, 2023]. В рамках данной теории знания, навыки, мотивация и компетенции работников рассматриваются как форма капитала, требующая целенаправленных инвестиций и приносящая экономическую отдачу в виде роста производительности труда, инновационной активности и качества управления.

Другим значимым направлением теоретического осмысления управления знаниями на уровне организации является ресурсно-ориентированный подход, заложенный в работах Э. Пенроуз, Б. Вернерфельта, Д. Барни, основное развитие которого прошло в 1980–1990-х гг. [Каткало, 2002]. В рамках данного подхода знания рассматриваются как внутренний, а не внешний стратегический ресурс, формирующий устойчивые конкурентные преимущества организации.

Теория самообучающейся организации, автором которой является П. Сенге, сформировалась на стыке нескольких направлений в 1980–1990 гг. (Донцов, Рыбальченко и Ягодник, 2021). Данная теория утверждает, что объединение компонентных технологий (мастерство в совершенствовании личности, интеллектуальные модели, построение общего видения, групповое обуче-

ние, системное мышление) позволяет создать самообучающуюся организацию. Целью управления организационными знаниями в самообучающейся организации является сочетание индивидуального развития каждого работника с реализацией миссии организации.

Логическим развитием данного направления является концепция обучения в течение всей жизни – это образовательная парадигма непрерывного, добровольного и мотивированного поиска знаний и навыков на протяжении всей жизни человека (Б. Йексли, Э. Линдеман, Э. Фор). Истоки данной теории заложены в работах ЮНЕСКО и ОЭСР второй половины XX века, в которых образование рассматривалось не как завершённый этап социализации, а как непрерывный процесс, сопровождающий человека на протяжении всей жизни (Делор, 1996).

Данные концепции получили дальнейшее развитие в рамках экосистемного подхода к управлению знаниями, сформировавшегося в 2000–2020 гг., как ответ на развитие бизнес-экосистем (Г. Чесбро, И. Кацена, Р. Аднера, М. Мупа) [Chesbrough, 2003; Adner, 2012; Moore, 1996], в соответствии с которым процессы создания, распространения и использования знаний выходят за пределы отдельной организации и формируются в рамках взаимодействия образовательных учреждений, научных организаций, государственных структур, бизнеса и рынка труда. Такой подход позволяет рассматривать управление знаниями как элемент более широкой социально-экономической системы, эффективность которой определяется согласованностью интересов и механизмов взаимодействия всех участников инновационного процесса.

Концепция адаптивного капитала представляет собой способность человеческих ресурсов меняться, развиваться и подстраиваться в ответ на внутренние и внешние факторы, неопределённости и кризисы. Концепция формировалась в 2000–2010 гг. как эволюционный ответ на ограничения экономического подхода и является значимой для управления в эпоху цифровизации (Голованова и Масюк, 2024). Понятие адаптивных возможностей человеческих ресурсов, обозначающее способность отвечать на возникающие изменения и предпринимать определенные действия для адаптации в процессе этих изменений, является жизненно важным, так как оно описывает степень способности уменьшать свою уязвимость через обучение и применение новых экономических, социальных и политических подходов

к сокращению рисков. Сущность адаптивного капитала заключается в динамическом ресурсе личности, который позволяет не просто накапливать знания, а мгновенно перестраивать их для решения задач в условиях неопределённости.

Знания имеют решающее значение для развития организаций, деятельность которых во все большей степени зависит от накопления и анализа информации, обучения персонала и внедрения инноваций. Это обусловлено рядом тенденций:

- динамика рыночной среды и постоянная трансформация потребительских предпочтений требуют от организации способности оперативно адаптироваться к изменениям и формировать механизмы непрерывного организационного обучения;

- усиление глобальной конкуренции предъявляет повышенные требования к производительности, гибкости и инновационной активности организаций, что является возможным только при эффективном использовании интеллектуального капитала и накопленных знаний;

- развитие цифровых технологий и информационных систем существенно расширило возможности взаимодействия с узкоспециализированными сегментами рынка, что привело к росту требований к персонализации. Это требует от организаций способности быстро генерировать, адаптировать и применять знания.

Организации становятся заинтересованными в управлении знаниями, т.к. они должны сознательно осуществлять инвестиции в создание, сохранность и использование того, что стало важнейшим ресурсом. П. Друкер ввел термин «работник по знаниям» и охарактеризовал знания как «единственное устойчивое конкурентное преимущество» [Кудрявцева, 2014].

Систематизации рассмотренных концепций позволяет определить знания как совокупность профессионального опыта, умений, навыков человеческих ресурсов организации, выступающая ключевым нематериальным активом, которая используется в деятельности организации и в современных условиях формирует её конкурентоспособность. Управление знаниями – это систематический, научно обоснованный процесс создания, накопления, передачи и использования знаний человеческих ресурсов организации в целях её развития. Задачами управления знаниями выступают:

- обеспечение повышения производительности труда и эффективности деятельности организации;
- обеспечение инновационного развития для повы-

шения конкурентоспособности организации.

Знания, ориентированные на инновации, имеют большую перспективную стоимость, чем знания, ориентированные только на эффективность (Молодчик М. А., Эсаулова и Молодчик А. В., 2021). Знания являются «незримым» состоянием, способным приносить и приносящим организациям реальные дивиденды.

В современных условиях важное значение приобретает системное представление процессов управления знаниями в организации. Современные авторы рассматривают управление знаниями как интегрированную систему, объединяющую ресурсы, процессы и социальные взаимодействия. У. Эдгар, К. Олбайт и А. Крымская (Edgar, 2024) трактуют знания одновременно как стратегический ресурс и социальный феномен, акцентируя внимание на многоуровневой структуре управления знаниями. П. Вольф, Э. Мадсен и Ж. Степпе (Wolf, 2025) подчёркивают значимость организационной культуры обмена знаниями, цифровых технологий и процессов трансформации знаний как ключевых факторов эффективности. Современные подходы к пониманию управления знаниями состоят в определении его как непрерывного процесса их формирования, структурирования, распространения и использования в целях повышения эффективности и инновационного потенциала (Брагина и Андреева, 2014).

Учитывая рассмотренные теории, сложившиеся взаимосвязи между ключевыми элементами формирования, распространения и использования знаний в организации правомерно отразить в виде модели (рисунок 1).

На данной схеме изображена интегрированная модель управления знаниями, отражающая взаимодействие внешней и внутренней среды организации. Ключевую роль играет работник как основной носитель, потребитель и источник знаний. В центре модели находится совокупность знаний, включающая образование, навыки, компетенции, квалификацию и знание организационной культуры. Эти элементы формируют интеллектуальный потенциал сотрудника и определяют его способность эффективно выполнять профессиональные задачи и адаптироваться к изменениям (адаптивный капитал).

Формирование знаний начинается за пределами организации – в учреждениях образования, которые обеспечивают базовую теоретическую подготовку, а также у провайдеров образовательных услуг, предлагающих



Рисунок 1 – Интегрированная модель управления знаниями на микроуровне
Figure 1 – Integrated knowledge management model at the micro level

Источник: составлено авторами.

программы дополнительного обучения, повышения квалификации и развития специализированных навыков. Полученные знания поступают к работнику, который интегрирует их с практическим опытом, накапливаемым в процессе профессиональной деятельности. Таким образом, знания не являются статичным ресурсом, они постоянно трансформируются и развиваются, являясь управляемой системой.

Организация, в свою очередь, выступает как управляющая система, направляющая процессы формирования, накопления, распространения и использования знаний. Через кадровую службу и соответствующие управленческие механизмы она определяет потребности в компетенциях, организует обучение персонала, создает условия для обмена знаниями и формирует корпоративную среду, способствующую их эффективному использованию. Важным аспектом является также институционализация знаний – их закрепление в виде регламентов, стандартов, баз данных и корпоративных практик, что позволяет минимизировать потери знаний и обеспечивать их доступность для всех сотрудников.

Взаимодействие между элементами модели носит двусторонний характер. С одной стороны, работник получает знания из внешних и внутренних источников и применяет их в деятельности организации. С другой стороны, сама организация формирует запрос на определенные компетенции, тем самым оказывая влияние на содержание образовательных программ и деятельность провайдеров обучения. Внутри организации происходит активный обмен знаниями между сотрудниками, что способствует их тиражированию и созданию нового знания на основе коллективного опыта.

Существенное влияние на функционирование модели оказывает внешняя среда, которая представлена двумя уровнями. Среда прямого воздействия включает конкурентов, поставщиков, потребителей и нормативно-правовое поле, задающие конкретные требования к уровню и содержанию знаний. Среда косвенного воздействия охватывает более широкие факторы, такие как политическая ситуация, макроэкономические и социально-демографические условия и технологический прогресс, которые формируют долгосрочные тренды и

определяют направление развития компетенций.

Модель демонстрирует непрерывный цикл управления знаниями на микроуровне, в рамках которого осуществляется их генерация, передача, адаптация и применение. Она подчеркивает, что знания выступают стратегическим ресурсом организации, а эффективное управление ими становится ключевым фактором обеспечения устойчивого развития, инновационной активности и конкурентоспособности в условиях динамично

изменяющейся внешней среды.

Таким образом, представленная схема демонстрирует циклический и непрерывный характер управления знаниями в организации, а также подчеркивает значимость как внутренних механизмов, так и внешних источников в формировании устойчивых конкурентных преимуществ организации.

Технология управления знаниями на микроуровне представлена как совокупность его функций (таблица 1).

Таблица 1 – Функции управления знаниями в организации

Table 1 – Knowledge management functions in an organization

Функция	Характеристика	Методы и инструменты
Диагностика	Выявление существующих знаний, оценка их полноты, актуальности и доступности; определение критически значимых компетенций и пробелов в знаниях	Аудит знаний, карта знаний, матрицы компетенций, интервью, опросы, аттестация
Приобретение знаний	Использование уже имеющихся знаний и их адаптация для целей организации; получение новых знаний через научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), обучение персонала, адаптация знаний	Разработка регламентов, карт процессов, баз данных
Передача, распространение и обмен знаниями	Использование новых информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующее нормативно-правовое регулирование и обеспечение доступа к информационным ресурсам. Организация эффективных каналов передачи знаний внутри организации: базы знаний, сообщества практик, совещания, тренинги	Корпоративные порталы, электронные библиотеки, облачные хранилища, системы документооборота
Применение знаний	Использование знаний в бизнес-процессах, управленческих решениях, инновационной деятельности; внедрение лучших практик и повышение эффективности работы	Информационные управляющие системы (ERP), автоматизированные системы управления техническими процессами (АСУ ТП)
Развитие знаний	Формирование условий для непрерывного обучения сотрудников; развитие корпоративного обучения, наставничества, программ повышения квалификации и самообучения	Программы повышения квалификации, обучение персонала, бенчмаркинг, взаимодействие с партнерами, анализ рынка
Хранение и защита знаний	Создание корпоративных баз данных, регламентов, систем управления документами; обеспечение информационной безопасности, защита интеллектуальной собственности и предотвращение утечки знаний	Электронные архивы, DLP-системы, управление правами доступа, соглашение о конфиденциальности
Оценка эффективности использования знаний, обратная связь	Эффективное управление знаниями способствует снижению транзакционных издержек, ускорению принятия решений, повышению инновационной активности, формированию устойчивых конкурентных преимуществ	R&D, мозговые штурмы, проектная работа. Разработка новых продуктов, система оценки эффективности, аналитика знаний, ROI знаний

Источник: составлено авторами.

Функции управления знаниями в организации представляют собой непрерывный цикл, состоящий из последовательных, пересекающихся и взаимосвязанных процессов, направленных на создание, сбор, систематизацию, распространение и использование знаний для повышения эффективности организации.

Такой подход к управлению знаниями в организации формирует новую функцию кадровой службы, в задачи которой входит выявление и распространение имеющейся информации и опыта, создание предпосылок для распространения и передачи знаний. Использование знаний и постоянное развитие профессиональных компетенций кадров обеспечивают конкурентоспособность и экономический успех организации. Именно знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ (рисунок 2).

Центром системы являются человеческие ресурсы организации – носители знаний. Именно работники обеспечивают преобразование информации, профессионального опыта, компетенций, навыков в прикладные знания, используемые в процессе принятия управленческих решений и производственной деятельности. Формирование и развитие человеческих ресурсов осу-

ществляется под воздействием внешних и внутренних факторов: использование информационных технологий, окружающей среды, социально-психологического климата, уровня системы образования. Важную роль играют источники знаний, включающие внутреннее и внешнее обучение, взаимодействие с поставщиками, потребителями, образовательными учреждениями и другими субъектами. Здесь особое значение имеет диагностика потребности организации в знаниях и компетенциях, а также выбор наиболее эффективных форм обучения и передачи знаний. Следующим элементом модели выступает процесс практического применения знаний в управленческих и производственных процессах. Знания трансформируются в конкретные результаты посредством повышения качества принимаемых решений, роста производительности труда, снижения издержек и активизации инновационной деятельности. Тем самым, знания приобретают прикладную ценность и становятся важнейшим источником устойчивых конкурентных преимуществ организации. В результате управление знаниями оказывает непосредственное влияние на социально-экономическую эффективность организации, обеспечивая повышение адаптивности к изменениям внешней среды, развитие инновационного потенциала,



Рисунок 2 – Роль управления знаниями в развитии организации
Figure 2 – The role of knowledge management in organizational development

Источник: составлено авторами.

укрепление конкурентных позиций и формирование долгосрочных условий устойчивого развития.

Представленная модель позволяет сделать вывод о том, что управление знаниями представляет собой комплексную систему взаимосвязанных процессов, интегрированных в общую систему стратегического управления организацией. Основной задачей организации на стратегическом уровне является синтез стратегии управления знаниями и общей стратегии организации.

Анализ полученных результатов

Национальный статистический комитет Республики Беларусь осуществляет статистическое наблюдение отдельных показателей, характеризующих процессы профессионального обучения работников и использования трудового потенциала. Действующая система государственной статистики не содержит комплексной системы показателей, непосредственно отражающих уровень развития управления знаниями в организациях. В свою очередь, выборочное обследование домашних хозяйств по проблемам занятости населения, проводимое Национальным статистическим комитетом, позволяет оценить качественные параметры рынка труда (например, уровень соответствия квалификации выполняемой работе). Однако результаты данного обследования базируются на субъективных оценках респондентов. Данные обстоятельства усугубляются тем, что ряд показателей не детализируется в разрезе видов экономической деятельности и категорий персонала.

Для оценки влияния системы управления знаниями на экономическую эффективность промышленности Республики Беларусь проведена систематизация ключевых статистических показателей. На основе этих данных выполнен содержательный анализ, необходимый для поиска взаимосвязей между процессами обучения кадров и результатами работы промышленных предприятий. Глубина исследования ограничена периодом 2017–2024 годов в связи с ограниченной доступностью и отсутствием некоторых показателей в более раннем периоде.

Первый блок параметров, отражающий динамику и структуру профессионального обучения кадров в промышленности представлен в таблице 2.

Второй блок показателей, аккумулирующий результаты технико-экономической и инновационной деятельности промышленных предприятий отражен в таблице 3.

На основе данных показателей построена корреляционная матрица, где за x_1-x_4 принимаются индикаторы системы управления знаниями в промышленности Республики Беларусь, а за y_1-y_3 принимаются отдельные показатели эффективности их деятельности (таблица 4).

Научно-практическую ценность представляет высокая прямая корреляция между уровнем соответствия квалификации выполняемой работы молодых специалистов (x_2) и удельным весом инновационной продукции (y_3) ($r = 0,785$). Согласно общепринятой шкале интерпретации коэффициентов корреляции, данная зависимость характеризуется как высокая положительная связь, что характеризует устойчивую взаимосвязь между качеством использования человеческих ресурсов и инновационной активностью предприятий.

Показатели корреляционной матрицы демонстрируют, что ключевым вектором интенсификации промышленности Республики Беларусь является не просто наращивание объемов финансирования подготовки кадров, а обеспечение структурного и содержательного соответствия между системой образования и реальными квалификационными требованиями рабочих мест, что напрямую генерирует синергетический эффект в виде роста инновационной активности и динамики объемов производства.

Для количественной оценки выявленной зависимости построена линейная регрессионная модель.

В качестве зависимой переменной принят удельный вес инновационной продукции промышленности (y_3), а в качестве объясняющей переменной – удельный вес молодых работников, квалификация которых соответствует выполняемой работе (x_2). Уравнение линейной регрессии имеет вид:

$$Y = a + bX, \quad (1)$$

где Y – удельный вес отгруженной инновационной продукции (работ, услуг) в общем объеме отгруженной продукции (работ, услуг) промышленности; X – доля молодых работников, квалификация которых соответствует выполняемой работе.

По результатам расчетов получена следующая модель:

$$Y = -30,8 + 0,67X. \quad (2)$$

Таблица 2 – Индикаторы системы управления знаниями в промышленности Республики Беларусь
Table 2 – Indicators of the knowledge management system in the industry of the Republic of Belarus

№ п/п	Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Списочная численность работников, тыс. чел.	882,1	879,3	875,6	847,4	842,1	822,0	834,4	841,3
2	Профессиональное обучение работников по образовательным программам дополнительного образования взрослых, тыс. чел.	106,9	106,0	105,9	95,3	99,9	99,3	103,8	107,5
3	Удельный вес работников, прошедших профессиональное обучение по образовательным программам ДОВ, в списочной численности работников, %	12,1	12,5	12,1	11,3	11,9	12,1	12,4	12,8
4	Доля расходов на профессиональное обучение из структуры затрат организации на рабочую силу, %	-	0,2	-	0,1	-	0,2	-	0,2
5	Занятое население по занятиям на основной работе и соответствию квалификации выполняемой работе, в %:								
	– соответствует квалификации,	63,3	62,4	61,6	62,0	63,3	63,3	62,9	63,7
	– ниже квалификации,	17,2	17,3	17,4	17,8	17,2	15,9	15,8	14,7
	– выше квалификации,	3,7	3,6	3,5	3,0	2,6	2,7	2,7	2,9
	– одинаковы, но не связаны	15,9	16,7	17,4	17,2	16,9	18,2	18,7	18,6
6	Соответствие квалификации выполняемой работе у лиц в возрасте до 30 лет (включительно), окончивших учреждения высшего, среднего специального и профессионально-технического, в %:								
	– соответствует квалификации,	72,0	72,7	73,5	74,2	74,6	72,8	75,1	79,9
	– ниже квалификации,	17,0	16,1	15,1	13,3	12,9	12,9	13,1	9,8
	– выше квалификации,	1,6	1,6	1,6	0,9	1,5	0,8	0,3	0,9
	– одинаковы, но не связаны	9,4	9,6	9,9	11,8	11,0	13,4	11,5	9,5

Источник: составлено авторами на основе официальных статистических изданий Национального статистического комитета Республики Беларусь и на основе данных Информационно-аналитической системы Белстата^{2,3,4}.

²База данных Информационно-аналитической системы Национального статистического комитета Республики Беларусь (ИАС Белстата) [Электронный ресурс] : показатели статистики труда, занятости и профессионального обучения кадров за 2017–2024 гг. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Режим доступа: belstat.gov.by. – Дата доступа: 03.05.2026.

³Труд и занятость в Республике Беларусь : стат. сб. за 2018–2026 гг. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь.

⁴Занятость населения в Республике Беларусь (по материалам выборочного обследования) [Электронный ресурс] : статистические бюллетени за 2018–2025 гг. / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: belstat.gov.by. – Дата доступа: 03.05.2026.

Таблица 3 – Динамика отдельных показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятий промышленности Республики Беларусь

Table 3 – Dynamics of selected indicators characterizing the efficiency of industrial enterprises in the Republic of Belarus

№ п/п	Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Объём промышленного производства, млн руб. – в % к предыдущему году	94306,0 106,1	110363,9 105,7	115700,5 101,0	118407,7 99,3	155870,7 106,5	170378,0 94,6	187750,9 107,7	208253,9 105,4
2	Производительность труда в промышленности, в % к предыдущему году	107,7	106,0	101,4	102,6	107,1	95,7	107,5	106,1
3	Коэффициент оборота по приёму Коэффициент оборота по выбытию	0,2179 0,2244	0,2299 0,2398	0,2227 0,2410	0,2128 0,2356	0,2241 0,2390	0,2247 0,2417	0,2335 0,2378	0,2405 0,2347
4	Удельный вес отгруженной инновационной продукции (работ, услуг) в общем объёме отгруженной продукции (работ, услуг) промышленности, %	17,4	18,6	16,6	17,9	19,8	17,7	22,2	22,3

Источник: составлено авторами по данным Национального статистического комитета Республики Беларусь и на основе данных Информационно-аналитической системы Белстата.

Таблица 4 – Корреляционная матрица

Table 4 – Correlation matrix

	x_1 – удельный вес работников, прошедших профессиональное обучение по образовательным программам ДОВ, в списочной численности работников, %	x_2 – соответствие квалификации выполняемой работе у лиц в возрасте до 30 лет (включительно), окончивших учреждения высшего, среднего специального и профессионально-технического, %	x_3 – занятое население по занятиям на основной работе и соответствию квалификации выполняемой работе, %	x_4 – доля расходов на профессиональное обучение из структуры затрат организации на рабочую силу, %
y_1 – объём промышленного производства, в % к предыдущему году	0,44385599	0,270129	0,254878657	0,293151331
y_2 – производительность труда в промышленности, в % к предыдущему году	0,285409529	0,25484	0,228407708	0,152260931
y_3 – удельный вес отгруженной инновационной продукции (работ, услуг) в общем объёме отгруженной продукции (работ, услуг) промышленности, %	0,558796497	0,784821	0,547913053	0,351874714

Источник: составлено авторами.

Коэффициент детерминации составляет $R^2 \approx 0,62$, значит около 62 % вариации инновационной активности промышленности объясняется изменением уровня соответствия квалификации молодых специалистов требованиям рабочих мест, тогда как остальные изменения обусловлены влиянием иных факторов, включая инвестиции, технологическое развитие, состояние внешней среды и особенности отраслевой структуры промышленности.

Результаты корреляционно-регрессионного анализа свидетельствуют, что удельный вес работников, прошедших профессиональное обучение по образовательным программам дополнительного образования взрослых в промышленности является достаточно автономной величиной и не коррелирует с экономическими результатами деятельности организации. Это указывает на формальный характер дополнительного образования взрослых в промышленности, недостаточность по масштабу, структуре и свидетельствует о необходимости внедрения концепции управления знаниями в организациях.

Расходы организаций на профессиональное обучение остаются крайне низкими и составляют лишь 0,1–0,2 % в структуре затрат на рабочую силу, что свидетельствует о недостаточном уровне инвестиций в развитие знаний. Это подтверждает, что во многих организациях обучение работников по-прежнему рассматривается преимущественно как обязательный элемент кадровой работы, а не как стратегический фактор повышения конкурентоспособности.

Значительная часть мероприятий по повышению квалификации связана с обязательным обучением по охране труда, промышленной безопасности, пожарной безопасности и иным видам регламентированного инструктажа. Данные формы обучения являются необходимыми с точки зрения соблюдения нормативных требований, однако в большинстве случаев не обеспечивают существенного прироста профессиональных компетенций работников и не формируют новые организационные знания. В результате формально высокие показатели охвата обучением не всегда отражают реальный уровень развития знаний в организациях.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о преобладании в промышленности в целом формального подхода к развитию управления знаниями, при котором обучение рассматривается преимущественно как инструмент выполнения нормативных требований, а

не как стратегический фактор повышения конкурентоспособности. Управление знаниями носит фрагментарный характер и недостаточно интегрировано в систему стратегического управления организацией.

В процессе проведения исследования возникли институциональные ограничения при сборе эмпирических данных, характеризующих практику реализации систем управления знаниями непосредственно на микроуровне – на промышленных предприятиях Республики Беларусь. Прямой централизованный мониторинг невозможен, поскольку в соответствии с Законом Республики Беларусь от 7 мая 2021 г. № 99-3 «О защите персональных данных» строго регламентируется оборот сведений о персонале граждан и субъектов хозяйствования⁵. В свою очередь, Законом Республики Беларусь от 28 ноября 2004 г. № 345-3 «О государственной статистике» (ст. 21) гарантируется принцип статистической конфиденциальности, исключающий распространение и публикацию первичных статистических данных о конкретных юридических лицах без их письменного согласия⁶.

Анализ деятельности отдельных крупных предприятий Республики Беларусь показывает, что наиболее высокие показатели эффективности характерны для организаций, в которых процессы развития знаний выходят за рамки обязательного обучения и включают корпоративное наставничество, внутренние системы обмена знаниями, обучение современным технологиям и развитие профессиональных компетенций работников. Это подтверждает, что именно системное управление знаниями, а не формальное увеличение количества обучающих мероприятий, оказывает наибольшее влияние на производительность труда, инновационную активность и устойчивость организаций.

Например, в рамках функций управления знаниями белорусских предприятий процессы разделены по механизмам работы с явным и скрытым интеллектуальным капиталом. На этапе диагностики крупные предприятия прибегают к кадровому аудиту и построению матриц компетенций. Функция отбора и разработки вариантов

⁵ О защите персональных данных : Закон Респ. Беларусь, 7 мая 2021 г., № 99-3 // Нац. правовой Интернет-портал Респ. Беларусь. – 13.05.2021. – 2/2819.

⁶ О государственной статистике : Закон Респ. Беларусь, 28 нояб. 2004 г., № 345-3 : в ред. Закона от 30.12.2022 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2026.

формирования необходимых знаний на ОАО «Камволь» реализуется систематизацией опыта в виде цифровых стандартов и инструкций. Непосредственное формирование знаний обеспечивается за счет внешней интеграции с системами образования, что подтверждают ОАО «Нафтан» и ОАО «Гродно Азот» через совместные программы повышения квалификации, а СООО «Конте СПА» – через участие специалистов в отраслевых выставках. Функции приобретения, развития, передачи, распространения и обмена знаниями опираются на дуальные инструменты. В высокотехнологичном секторе (резиденты Парка высоких технологий) преобладают гибкие формы в виде корпоративных Wiki-страниц и менторига, в то время как на ЗАО «Атлант» трансфер неявного опыта реализуется через наставничество, а на ОАО «8 марта» развитие компетенций обеспечивается программами освоения инновационных технологий. Оценка эффективности и обратная связь замыкает этот контур в непрерывный цикл. При фиксации отклонений технико-экономических показателей активизируется петля обратной связи, возвращающая систему к первичной диагностике компетенций для оперативной корректировки учебных программ.

Выводы

Проведённый анализ деятельности организаций Республики Беларусь показал, что элементы управления знаниями наиболее активно реализуются в рамках процессов производственного обучения, наставничества, стандартизации технологических знаний и внедрения цифровых систем документооборота. Вместе с тем выявлен ряд существенных проблем, сдерживающих развитие управления знаниями в отечественных организациях. К числу ключевых ограничений относятся: фрагментарный характер внедрения инструментов управления знаниями, дефицит инвестиций в развитие человеческих ресурсов, а также недостаточная мотивация работников к обмену знаниями. Для многих организаций характерно преобладание формальных механизмов передачи знаний, при которых значительная часть профессионального опыта концентрируется у отдельных специалистов и не трансформируется в корпоративный интеллектуальный капитал.

Дополнительной проблемой выступает высокий риск утраты критически важных знаний вследствие текучести кадров и старения трудовых ресурсов. Особенно остро данная проблема проявляется в промышленности, где значительная часть технологических знаний носит

неявный характер и передаётся преимущественно через практический опыт и наставничество. В условиях дефицита квалифицированных кадров это повышает значимость институционализации знаний и формирования корпоративной памяти организации.

Полученные результаты позволяют обосновать необходимость внедрения концепции управления знаниями в организациях Республики Беларусь. В качестве приоритетных направлений следует выделить внедрение корпоративных цифровых платформ управления знаниями, расширение практики наставничества и непрерывного обучения персонала, развитие механизмов мотивации работников к обмену знаниями, привлечение инвестиций в профессиональное обучение работников, а также интеграцию инструментов управления знаниями в общую стратегию развития организации. Особое значение приобретает проведение качественной диагностики и организационного построения управления знаниями, использование технологий искусственного интеллекта, аналитики больших данных и цифровых платформ совместной работы, позволяющих повысить скорость распространения знаний и эффективность принятия управленческих решений.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что эффективное управление знаниями становится одним из ключевых факторов устойчивого развития организаций в современных условиях. Формирование системного подхода к управлению знаниями на микроуровне обеспечивает повышение инновационной активности, рост производительности труда, ускорение организационного обучения и укрепление конкурентных преимуществ отечественных предприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Бодрунов, С.Д. и Глазьев, С.Ю. (2021). *Экономика знаний как объект государственного управления. Современное государственное управление*. Москва: КРАСАНД (Российская Федерация).

Брагина, З.В. и Андреева, Н.Ю. (2014). *Управление организационным знанием промышленного предприятия: создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала*. Москва: ИНФРА-М (Российская Федерация).

Голованова, О.С. и Масюк, Н.Н. (2024). Организационный механизм адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации. Территория новых возможностей. *Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса*, № 1, с. 92–105.

Горбенкова, Е.И. (2024). «Современный взгляд на классическую трактовку понятия человеческого капитала», *Вектор экономики*, (11) [Онлайн]. <http://vectoreconomy.ru/images/publications/2024/11/economic-theory/Gorbenkova.pdf> (дата обращения: 30.04.2026).

Делор, Ж. (1996). Образование: сокрытое сокровище. *Доклад Международной комиссии по образованию для XXI века, представленный ЮНЕСКО*. Париж: Издательство ЮНЕСКО.

Донцов, Н.С., Рыбальченко, А.С. и Ягодник, А.М. (2021). Создание самообучающейся организации. Сущность понятия «самообучающаяся организация», *Молодой исследователь Дона*, 2(29), с. 98–102.

Катькало, В.С. (2002). Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятия., *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, № 4. [Online], URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/resurnaya-kontseptsiya-strategicheskogo-upravleniya-genezis-osnovnyh-idey-i-ponyatiy-1> (дата обращения 04.05.2026).

Кудрявцева, Е.И. (2014). Актуальность концепции общества знаний Питера Друкера. *Управленческое консультирование*, 8(68), с. 111–118.

Левизов, В.А., Низаева, Л.И. и Великанова, Д.С. (2007). Проблемы использования менеджмента знаний в высшем учебном заведении. *Современный менеджмент: проблемы и перспективы : труды науч.-практ. конф.*, 15 марта 2007 г., С. 296–299.

Масюк, Н.Н., Голованова, О.С. и Герасимова, А.А. (2023). Концептуальные аспекты взаимосвязи управления знаниями и управления человеческим капиталом организации в условиях цифровых трансформаций: экосистемно-компетентностный подход. *Вестник евразийской науки*, № 4. [Online], URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-aspekty-vzaimosvyazi-upravleniya-znaniyami-i-upravleniya-chelovecheskim-kapitalom-organizatsii-v-usloviyah-tsifrovyyh> (дата обращения 02.05.2026).

Молодчик, М.А., Эсаулова, И.А. и Молодчик, А.В. (2021). Модель управления знаниями на основе организационно-мотивационных механизмов, *Управленческие науки*, № 2, с. 85–98.

Харитонов, Е.М. и Бунина, А.А. (2025). Образование сотрудников как дополнительный показатель географической представленности: дисбаланс в системе ООН, *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*, 20(3), с. 44–59.

Adner, R. (2012). *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*. New York: Portfolio Penguin, USA.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, USA.

Edgar, W.B., Albright, K.S. and Krymskaya, A. (2024). 'Knowledge as a theoretical object: Implications for knowledge management'. *Journal of Information Science*, 50(4), pp. 502–517.

Moore, J.F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business, USA.

Wolf, P., Skov Madsen, E. and Steppe, J.A. (2025). 'Bridging the theory-practice gap: A genealogical perspective on the most debated knowledge management challenges'. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(3), pp. 263–286.

REFERENCES

- Bodrunov, S.D., and Glazyev, S.Yu. (2021). *Ekonomika znaniy kak obekt gosudarstvennogo upravleniya. Sovremennoe gosudarstvennoe upravlenie* [The Knowledge Economy as an Object of Public Administration. Modern Public Administration]. Moscow: KRASAND, pp. 164–176 (In Russian).
- Bragina, Z.V. and Andreeva, N.Yu. (2014). *Upravlenie organizatsionnim znaniem promishlennogo predpriyatiya: sozdanie uslovii dlya proyavleniya i ispolzovaniya tvorcheskoi aktivnosti i predpriimchivosti personala* [Management of Organizational Knowledge in an Industrial Enterprise: Creating Conditions for the Manifestation and Use of Creative Activity and Entrepreneurship among Personnel]. Moscow: INFRA-M (In Russian).
- Golovanova, O.S. and Masyuk, N.N. (2024). Organizational Mechanism of Adaptive Human Capital Management in the Digital Ecosystem of an Organization, Territory of New Opportunities [Organizatsionnii mekhanizm adaptivnogo upravleniya chelovecheskim kapitalom v tsifrovoi ekosisteme organizatsii, Territoriya novikh vozmozhnostei]. *Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i servisa = Bulletin of the Vladivostok State University of Economics and Service*, No. 1, pp. 92–105 (In Russian).
- Gorbenkova, E.I. (2024). A Modern View on the Classical Interpretation of the Concept of "Human Capital" [Sovremennii vzglyad na klassicheskuyu traktovku ponyatiya chelovecheskogo kapitala], *Vektor ekonomiki = Vector of Economics*, (11), [Online], URL: <http://vectoreconomy.ru/images/publications/2024/11/economic-theory/Gorbenkova.pdf>, [Accessed: 30.04.2026]. (In Russian).
- Delors, J. (1996). Education: The Treasure Within [Obrazovanie: sokritoe sokrovishche]. *Doklad Mezhdunarodnoi komissii po obrazovaniyu dlya XXI veka, predstavlenii YuNESKO = Report of the International Commission on Education for the 21st Century, presented by UNESCO*. Paris: UNESCO Publishing (In Russian).
- Dontsov, N.S., Rybalchenko, A.S. and Yagodnik, A.M. (2021). Creating a Self-Learning Organization. The Essence of the Concept of a Self-Learning Organization [Sozdanie samoobuchayushcheysya organizatsii. Sushchnost ponyatiya «samoobuchayushchayasya organizatsiya»], *Molodoi issledovatel Dona = Young Researcher of the Don*, 2(29), pp. 98–102 (In Russian).
- Kat'kalo, V.S. (2002). Resource Concept of Strategic Management: Genesis of Basic Ideas and Concepts [Resursnaya kontseptsiya strategicheskogo upravleniya: genezis osnovnykh idei i ponyatii]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment = Bulletin of St. Petersburg University. Management*, No. 4. [Online], URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/resursnaya-kontseptsiya-strategicheskogo-upravleniya-genezis-osnovnyh-idey-i-ponyatiy-1> [accessed: 04.05.2026] (In Russian).
- Kudryavtseva, E.I. (2014). The Relevance of Peter Drucker's Concept of the Knowledge Society [Aktualnost kontseptsii obshchestva znaniy Pitera Drukera]. *Upravlencheskoe konsultirovanie = Management Consulting*, 8(68), pp. 111–118 (In Russian).
- Levizov, V.A., Nizayeva, L.I., and Velikanova, D.S. (2007). Problems of Using Knowledge Management in a Higher Education Institution [Problemi ispolzovaniya menedzhmenta znaniy v visshem uchebnom zavedenii.]. *Sovremennii menedzhment: problemi i perspektivi : trudi nauch.-prakt. konf. = Modern Management: Problems and Prospects: Proceedings of the Scientific and Practical Conference*, March 15, 2007, pp. 296–299 (In Russian).
- Masyuk, N.N., Golovanova, O.S., and Gerasimova, A.A. (2023). Conceptual Aspects of the Relationship between Knowledge Management and Human Capital Management in the Context of Digital Transformations: Ecosystem-competence approach [Kontseptualnie aspekty vzaimosvyazi upravleniya znaniyami i upravleniya chelovecheskim kapitalom organizatsii v usloviyakh tsifrovikh transformatsii: ekosistemno-kompetentnostnii podkhod]. *Vestnik yevraziiskoi nauki = Bulletin of Eurasian Science*, No. 4. [Online], URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-aspekty-vzaimosvyazi-upravleniya-znaniyami-i-upravleniya-chelovecheskim-kapitalom-organizatsii-v-usloviyah-tsifrovyyh> [accessed 05/02/2026] (In Russian).
- Molodchik, M.A., Esaulova, I.A. and Molodchik, A.V. (2021). Knowledge management model based on organizational and motivational mechanisms [Model upravleniya znaniyami na osnove organizatsionno-motivatsionnykh mekhanizmov].

Upravlencheskie nauki = *Managerial Sciences*. 2021. No. 2. Pp. 85–98 (In Russian).

Kharitonova, E.M. and Bunina, A.A. [2025]. Education of Employees as an Additional Indicator of Geographical Representation: Imbalance in the UN System [Obrazovanie sotrudnikov kak dopolnitel'nyi pokazatel' geograficheskoi predstavlenosti: disbalans v sisteme OON]. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika* = *Bulletin of International Organizations: Education, Science, New Economy*. 20(3), pp. 44–59 (In Russian).

Adner, R. [2012]. *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation*. New York: Portfolio Penguin, USA.

Chesbrough, H. [2003]. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, USA.

Edgar, W.B., Albright, K.S. and Krymskaya, A. [2024]. 'Knowledge as a theoretical object: Implications for knowledge management'. *Journal of Information Science*, 50(4), pp. 502–517.

Moore, J.F. [1996]. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business, USA.

Wolf, P., Skov Madsen, E. and Steppe, J.A. [2025]. 'Bridging the theory-practice gap: A genealogical perspective on the most debated knowledge management challenges'. *Knowledge Management Research & Practice*, 23(3), pp. 263–286.

Информация об авторах

Information about the authors

Ванкевич Елена Васильевна

Доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и электронный бизнес», Витебский государственный технологический университет, Республика Беларусь.

E-mail: alena.vankevich1966@gmail.com

Иванова Анна Алексеевна

Аспирант кафедры «Экономика и электронный бизнес», Витебский государственный технологический университет, Республика Беларусь.

E-mail: anna.ivanova.vstu@mail.ru

Alena V. Vankevich

Doctor of Science (in Economics), Professor of the Department "Economics and Electronic Business", Vitebsk State Technological University, Republic of Belarus.

E-mail: alena.vankevich1966@gmail.com

Anna A. Ivanova

Postgraduate Student of the Department "Economics and Electronic Business", Vitebsk State Technological University, Republic of Belarus.

E-mail: anna.ivanova.vstu@mail.ru