

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИКИ В ИНТЕГРАЦИОННОМ ОБЪЕДИНЕНИИ ЕАЭС

УДК. 339.7

Аннотация. В статье определены проблемы повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и стран, входящих в Евразийский экономический союз (ЕАЭС), в условиях динамично меняющейся ситуации на рынках, отражен низкий уровень открытости экономик внутри интеграционного объединения, обоснована необходимость расширения и углубления взаимосвязей стран-союзниц на базе развития единой логистической сети.

Ключевые слова: внешняя торговля, интеграция, логистика, международные транспортные коридоры, транспортно-логистическая система, уровень открытости экономики.

Для цитирования: Овечкина. О. Некоторые аспекты развития логистики в интеграционном объединении ЕАЭС // Наука и инновации. 2019. №1. С. 60–65. <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2019-1-60-65>



Ольга Овечкина,

доцент кафедры логистики и ценовой политики БГЭУ, кандидат экономических наук; ovetchkinaolga@rambler.ru

Решение проблем повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и стран, входящих в Евразийский экономический союз, включение производителей в интеграционные цепочки транснациональных промышленных корпораций является важнейшим приоритетом стратегии интеграционного объединения [11]. Это положение в качестве основного постулата поступательного развития экономики на базе применения логистических инструментов нашло отражение в опубликованных научных и научно-методических трудах как белорусских (И.М. Баско,

2013; Р.Б. Ивутья, 2015; Т.О. Зориной, 2016; Д.В. Курочкина, 2017; М.М. Ковалева, 2017; И.И. Полещук, 2015), так и российских специалистов (А.М. Гаджинского, 2013; Ю.Г. Кузменко, 2015; Т.А. Прокофьевой, 2011; В.И. Сергеева, 2014).

Страны ЕАЭС – Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Россия – обладают достаточным совокупным потенциалом для создания синергетического экономического эффекта: возможности роста объемов взаимной торговли и ускорения модернизации экономик (за счет создания общего рынка, свободного движения товаров, услуг, труда и капитала), активизации предпринимательской деятельности, повышения

инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности (через научно-техническую и производственную кооперацию).

Новая стадия интеграционного объединения предусматривает завершение первых двух этапов: создание полноценного Таможенного союза (ТС) и Единого экономического пространства (ЕЭП). Между тем проблемы, связанные с незавершенностью предыдущих процессов, негативно отражаются на функционировании ЕАЭС. По мнению члена Коллегии (министра) по промышленности и агропромышленному комплексу Евразийской экономической комиссии (ЕЭК) С. Сидорского, государства-союзники не готовы в полной мере к сближению переговорных позиций: не соблюдают права ЕАЭС, оставляют в силе право применения национальных изъятий, то есть применяют в одностороннем порядке национальное законодательство на временной основе, используя пробелы либо нормы в законодательстве ЕАЭС, и все это является «проблемами роста» [7].

Развитие взаимной торговли сдерживает ряд факторов:

- отсутствует общий рынок нефти и газа, свободный доступ к нефтегазотранспортной инфраструктуре (отмена ограничений по которым отложена до 2025 г.);
- не сформирован общий рынок электроэнергии (запланировано к 2019 г.);
- не созданы единое транспортное пространство и общий рынок транспортных услуг (в настоящее время разрабатывается скоординированная (согласованная) транспортная политика);

Страна	Внешнеторговый оборот			Внешнеторговый оборот в ЕАЭС		
	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2016	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2016
Армения	3 955,1	5 020,6	126,9	393,9	571	145
Беларусь	35 774,3	43 769,3	122,3	11 384,8	13 651,0	119,9
Казахстан	52 250,1	65 584,7	125,5	3 930,2	5 262,5	133,9
Кыргызстан	3 947,6	4 395,3	111,3	447,1	541,5	121,1
Россия	456 405,7	570 135,3	124,9	26 804,3	34 685,5	129,4

Таблица 1. Динамика внешней торговли стран – союзниц ЕАЭС, млн долл.

Источник: разработка автора на основе [1 – 3, 5].

Страна	ВВП			Внешнеторговая квота в ЕАЭС, %		Внешнеторговая квота со всеми странами, %	
	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2016	2016 г.	2017 г.	2016 г.	2017 г.
Армения	10 546	11 537	107,5	3,7	4,9	37,5	43,5
Беларусь	47 479	54 413	102,4	24	25,1	75,3	80,4
Казахстан	137 278	162 887	104,1	2,9	3,2	38,1	40,3
Кыргызстан	6 813	7 565	104,6	6,6	7,2	57,9	58,1
Россия	1 287 722	1 577 870	101,5	2,1	2,2	35,4	36,1

Таблица 2. Степень открытости стран ЕАЭС, млн долл. Источник: разработка автора на основе [1 – 3, 5].

Страна	Экспорт		Импорт		Внешнеторговый оборот		Доля во взаимной торговле, %
	внешний	взаимный	внешний	взаимный	внешний	взаимный	
ЕАЭС	355284,8	44 177,4	193137,5	42861,7	548 422,3	44 177,4	100
Армения	1 273,4	500,8	2 524,9	1 056,8	3 798,3	-	1,1
Беларусь	14 723,1	10 289,6	11 372,5	16 826,6	26 095,6	-	23,3
Казахстан	40 114,9	4 349,2	14 085,6	9 633,3	54 200,5	-	9,8
Кыргызстан	754,1	423,3	2 381,8	1 254,9	3 135,9	-	1,0
Россия	298419,3	28 614,5	162772,7	14 090,1	461 192,1	-	64,8

Таблица 3. Внешняя и взаимная торговля ЕАЭС в январе-сентябре 2018 г., млн долл.

Источник: разработка автора на основе [4, 12].

- нет общего финансового рынка, обеспечивающего свободу движения капитала (формирование которого планируется к 2025 г.);
- происходят изъятия примерно по 240 товарным позициям (нефтепродуктам, алкогольным, табачным и другим изделиям);
- имеют место взаимные претензии и запреты на ввоз товаров, которые сопровождаются «торговыми войнами» ввиду того, что сфера применения санитарных, ветеринарных и фитосанитарных мер (разработка и принятие требований, перечней продукции) находится в полномочии Евразийской

экономической комиссии, однако порядок применения инструкций, методик, правил испытаний закреплен за национальными органами (в соответствии с согласованной, а не единой политикой в рамках ЕАЭС).

Кроме того, с 20 декабря 1998 г. Кыргызстан, с 5 февраля 2003 г. Армения, с 23 августа 2012 г. Россия и с 30 ноября 2015 г. Казахстан являются членами Всемирной торговой организации (Беларусь в составе стран – наблюдателей ВТО). При этом по ряду позиций допущено снижение уровня таможенной защиты, вследствие чего на рынке стран ЕАЭС

Страна	Место в мировом рейтинге развития логистики			Индекс эффективности логистики (LPI)		
	2012 г.	2014 г.	2016 г.	2012 г.	2014 г.	2016 г.
Армения	91	92	141	2,56	2,67	2,21
Беларусь	86	99	120	2,61	2,64	2,40
Казахстан	130	88	77	2,69	2,7	2,75
Кыргызстан	95	149	146	2,35	2,21	2,16
Россия	100	90	99	2,58	2,69	2,57

Таблица 4. Эффективность логистики стран ЕАЭС по данным Всемирного банка. Источник: [15]

Номер МТК	Направление МТК	Маршрут МТК
№1	Балтийское	Хельсинки (Финляндия) – Таллин (Эстония) – Рига (Латвия) – Каунас, Клайпеда (Литва) – Варшава (Польша) с ответвлением Рига (Латвия) – Калининград (Россия) – Гданьск (Польша)
№2	Восток – Запад	Берлин (Германия) – Варшава (Польша) – Минск (Беларусь) – Москва (Россия) – Нижний Новгород (Россия) с планируемым ответвлением Екатеринбург – Транссибирская магистраль и ответвлением на автомагистраль Москва – Челябинск – Омск – Новосибирск – Красноярск – Иркутск – Хабаровск – Владивосток, включая авиалинии этого направления, с двумя ответвлениями из Российской Федерации: в Казахстан – Китай и Монголию – Китай
№9	Север – Юг	Хельсинки (Финляндия) – Санкт-Петербург (Россия) с ответвлениями Псков – Витебск (Беларусь) – Киев (Украина) и Москва (Россия) – Липецк – Волгоград – Астрахань – Новороссийск, с двумя ответвлениями: Кавказ – Персидский залив и Персидский залив – Центральная Азия

Таблица 5. Международные транспортные коридоры, проходящие по территории ЕАЭС

Источник: разработка автора на основе [14]

Номер	Маршрут
E-20	Брест (Беларусь) – Минск (Беларусь) – Москва (Россия) – Нижний Новгород (Россия) – Пермь (Россия) – Екатеринбург (Россия) – Омск (Россия) – Новосибирск (Россия) – Улан-Удэ (Россия) – Карымская (Россия) – Владивосток (Восточный порт) (Россия)
E-20, E-24, E-50	Брест (Беларусь) – Минск (Беларусь) – Москва (Россия) – Екатеринбург (Россия) – Курган (Россия) – Астана (Казахстан) – Дружба (Казахстан) – Урумчи – Ляньюньган (порт) (Китай) / Шанхай (порт) (Китай)
E-50, E-54, E-60	Куртичи (Румыния) – Арад (Румыния) – Бухарест (Румыния) – Констанца (порт) (Румыния) – Потти/Батуми (порт) (Грузия) – Тбилиси (Грузия) – Баку (порт) (Азербайджан) – Актау (порт) (Казахстан) – Бейнеу (Казахстан) – Нукус (Узбекистан) – Учкудук (Узбекистан) – Навои (Узбекистан) – Ташкент (Узбекистан) – Шымкент – Алматы (Казахстан) – Достык (Казахстан) – Ала-Тоо Шанкоу (Кыргызстан) – Ляньюньган (порт) (Китай) / Шанхай (порт) (Китай)
E-50, E-60, E-70	Драгоман (Болгария) – София (Болгария) – Свиленград (Болгария) – Капикулс – Стамбул (Турция) – Хайдарпаша (порт) (Турция) – Измир (порт) (Турция) – Анкара (Турция) – Малатья (Турция) – Рази (Афганистан) – Казвин (Иран) – Тегеран (Иран) – Сарахс (Туркменистан) – Мары (Туркменистан) – Чарджоу (Туркменистан) – Навои (Узбекистан) – Ташкент (Узбекистан) – Чимкент – Алматы (Казахстан) – Достык (Казахстан) – Ала-Тоо Шанкоу (Кыргызстан) – Ляньюньган (порт) (Китай) / Шанхай (порт) (Китай)
E-10, E-50, E-99	Бусловская – Санкт-Петербург (порт) Россия) – Волгоград (Россия) – Астрахань (порт) (Россия) – Алья (порт) – Анзали (порт) – Решт (Иран) – Казвин (Иран) – Тегеран (Иран) – Кум (Иран) – Мейбод (Иран) – Бафг (Иран) – Бендер-Аббас (порт) (Иран)
E-24, E-30	Мостиска /Чоп /Ягудин (Украина) – Львов (Украина) – Киев (Украина) – Харьков (Украина) – Лиски – Самара (Россия) – Уфа (Россия) – Курган (Россия) – Омск (Россия) – Новосибирск (Россия) – Улан-Удэ (Россия) – Карымская (Россия) – Владивосток (Восточный порт) (Россия)
E-30, E-50	Мостиска /Чоп (Украина) – Львов (Украина) – Жмеринка (Украина) – Фастов (Украина) – Донецк (Украина) – Лихая – Волгоград (Россия) – Аксарайская (Россия) – Магат (Казахстан) – Бейнеу (Казахстан) – Нукус (Узбекистан) – Учкудук (Узбекистан) – Навои (Узбекистан) – Чимкент – Алматы (Казахстан) – Достык (Казахстан)
E-30	Мостиска / Чоп (Украина) – Львов (Украина) – Фастов (Украина) – Красноармейск (Украина) – Ростов-на-Дону (Россия) – Веселое (Россия) – Гантиади (Россия) – Тбилиси (Грузия) – Астара (Азербайджан) – Астара (Иран)
E-10, E-24, E-30, E-50	Бусловская (Россия) – Москва (Россия) – Рязань (Россия) – Оренбург (Россия) – Актобинск (Россия) – Кандагач (Россия) – Ташкент (Узбекистан) – Бухара (Узбекистан) – Карши (Узбекистан) – Ташгузар (Узбекистан) – Бойсун (Узбекистан) – Хайратон (Афганистан)

Таблица 6. Международные железнодорожные маршруты, проходящие по территории ЕАЭС

Источник: разработка автора на основе [8]

предоставляются более либеральные режимы торговли странам ВТО в сравнении с государствами-союзниками. С одной стороны, членство в нескольких интеграционных объединениях способствует расширению и углублению мирохозяйственных связей, повышению имиджа на международных рынках. С другой стороны, обязательства в рамках одного союза сдерживают (либо препятствуют) выполнение обязательств в рамках другого интеграционного объединения, что нередко приводит к проблемам и противоречиям.

Несмотря на преимущества единого экономического пространства в рамках ЕАЭС, страны-союзники используют его не в полной мере, о чем свидетельствует невысокая взаимная внешнеторговая активность стран-участниц (табл. 1).

Произведенные расчеты степени взаимной открытости экономик стран в интеграционном объединении ЕАЭС представлены в табл. 2. Согласно данным, отраженным в ней, наиболее открытой в ЕАЭС является экономика Беларуси.

Результаты внешней и взаимной торговли стран Евразийского экономического союза в январе – сентябре 2018 г. свидетельствуют о незначительном уровне функционирования внутрисоюзного рынка (табл. 3).

Объемы взаимной торговли стран-союзниц (44 177,4 млн долл.), согласно данным табл. 3, более чем на 90% ниже общего внешне-торгового оборота (548 422,3 млн долл.).

В то же время страны ЕАЭС обладают достаточными внутренними резервами и дееспособностью для формирования и развития

единой логистической сети как общей системы управления материальными, информационными, финансовыми и сервисными потоками, как механизма активизации экономических взаимоотношений в рамках ЕАЭС. При этом особое значение имеет возможность использования транспортного интермодального коридора Восток – Запад в общем товарообороте между Европой и Азией, что, по мнению экспертов, могло бы переключить на рынок ЕАЭС 10–15% грузооборота, сократить время доставки в 2–3 раза по сравнению с морским путем, снизить затраты в дистрибуции на 30–40% [9, 13].

Проблемами являются, во-первых, сохранение неравных условий осуществления хозяйственной деятельности субъектов логистического бизнеса и отсутствие единых технических регламентов в рамках ЕАЭС, во-вторых, высокая конкурентоспособность логистических центров и операторов в странах Европейского союза, в-третьих, переориентация грузовых потоков Российской Федерации и Республики Казахстан с рынка Европейского союза на рынки стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Это вызывает снижение объемов транзитных грузоперевозок по территории Республики Беларусь.

Определенная разобщенность отражается на состоянии и уровне развития торговой логистики, эффективности работы цепей поставок стран Евразийского экономического союза. Индекс эффективности логистики каждые 2 года рассчитывается Всемирным банком. Представленные в *табл. 4* данные отражают низкую качественную оценку и в целом отрицательную динамику развития логистики в ЕАЭС.

Создание сети логистических объектов (мультилогистических центров) на базе крупных транспортных узлов с широкими зонами регионального покрытия, единым логистическим оператором, полным спектром услуг (складских, финансовых, информационных, документарных, транспортно-распределительных, сервисных) позволит централизовать и скоординировать совместные усилия по расширению географической представленности товаров стран-союзниц, ускорить и упростить организацию поставок, активно интегрироваться в систему международных транспортно-логистических коридоров (МТК) европейского и евроазиатского регионов.

Данные *табл. 5* отражают географические зоны покрытия международными транспортными коридорами рынка ЕАЭС. Вместе с тем с введением санкций со стороны Евросоюза в отношении Российской Федерации основным направлением в настоящее время является Восток – Запад через территорию Республики Беларусь.

На 3-м заседании Европейской экспертной комиссии ООН по развитию евроазиатских транспортных соединений был принят Проект перечня приоритетных железнодорожных маршрутов.

Представленные в *табл. 6* международные железнодорожные маршруты с участием стран – союзниц интеграционного объединения позволяют определить возможности географической диверсификации транспортно-логистического бизнеса и разработать перспективные модели логистических цепочек с учетом экономических интересов развития ЕАЭС. Однако использование ряда маршрутов ввиду нестабильности

политико-экономической ситуации в Украине в настоящее время затруднено.

На 8-й Евразийской международной транспортно-логистической конференции, которая состоится в Измире (Турция) 10–12.04.2019 г., планируется обсудить проблемы развития международных транспортных коридоров.

В апреле 2017 г. подписано соглашение между железнодорожными компаниями Китая, Монголии, Казахстана, России, Беларуси, Польши и Германии. Предполагается, что сотрудничество по организации контейнерных поездов в евроазиатском сообществе будет способствовать дальнейшему увеличению доли железнодорожного транспорта на рынке грузовых перевозок, содействовать укреплению торговых связей и сопряжению планов по развитию инфраструктуры. Планируется совместно наращивать объемы перевозок, активизировать деятельность по созданию объектов логистической инфраструктуры, совершенствованию организации перевозок, внедрению новейших технологий для сокращения времени в пути следования. Что немаловажно, отмечена необходимость организации информационного взаимодействия, включая электронный обмен данными и предварительное электронное информирование о грузах (товарах) и транспортных средствах, перемещаемых через границы, для упрощения контрольных процедур в пунктах пропуска и сокращения времени таможенного оформления. Для реализации подписанного соглашения создана совместная рабочая группа по перевозкам контейнерными поездами в сообщении

Китай – Европа. В апреле 2018 г. эксперты семи стран обсудили формирование технологии организации контейнерных перевозок и развитие инфраструктуры, повышение маршрутной скорости следования контейнерных поездов, расширение географии маршрутов, развитие электронного обмена информацией с таможенными и другими контролирующими органами для упрощения процедур при грузовых перевозках [6]. Этот документ очень важен для Беларуси, так как 92% перевозок транзитных (экспортно-импортных) грузов железнодорожным транспортом через территорию республики приходится на Российскую Федерацию и Республику Казахстан. Кроме того, с вводом в эксплуатацию мультимодального промышленно-логистического комплекса «Бремино – Орша» появляется возможность объединения не только международных транспортных коридоров №2 и №9 и международных железнодорожных маршрутов E-20, E-24, E-50, проходящих по территории стран Евросоюза, Беларуси, Казахстана, России, Китая, но и авиаперевозчиков.

29 апреля 2017 г. была принята новая редакция Таможенного кодекса ЕАЭС (ТК ЕАЭС), вступившая в силу с 1 января 2018 г. В ней гармонизировано таможенное законодательство, обеспечено ускорение и упрощение таможенного оформления (с использованием автоматизации таможенных процессов, что весьма актуально в условиях цифровой трансформации экономики), снижение финансовой нагрузки, в первую очередь на добросовестных участников внешнеторговой деятельности. Эти меры существенно сократят временные и ресурсные издержки

как предпринимателей стран союза, так и их бизнес-партнеров из третьих стран.

Для наиболее рационального использования логистического потенциала в рамках ЕАЭС целесообразно ускорить процесс создания единой логистической системы стран-союзниц и интеграции в мировую транспортно-логистическую систему, а именно:

- *создать единую транспортно-логистическую компанию, координирующую и регулирующую логистические потоки на рынке интеграционного объединения;*
- *активизировать создание единого таможенного портала ЕАЭС;*
- *ускорить переход к единому нефтегазовому и электроэнергетическому рынкам, единому транспортному пространству и рынку транспортных услуг;*
- *сформировать единую инфраструктуру интегрированного рынка в рамках внутренних границ;*
- *гармонизировать развитие кредитно-финансовой системы;*
- *унифицировать нормативно-правовое регулирование и законодательства государств – участников ЕАЭС, регламентирующие аспекты логистической деятельности производителей – резидентов интеграционного объединения в части равноправия условий и ответственности во взаимодействии субъектов логистических цепей, доступа к единому рынку, критериев лицензирования и страхования технологий логистических процессов (включая технологии закупок, поставок, грузоперевозок, складской переработки грузов, подготовку и требования*

к квалификации кадров, режимы и безопасность работ).

По мнению заместителя генерального директора ОАО «Белмагистральавтотранс» А.Г. Осипчика необходимо в первую очередь сосредоточить совместные усилия на работе по отмене принципа резидентства. Перевозка товаров, прошедших таможенную очистку и имеющих статус товаров Таможенного союза, должна осуществляться между странами, что приведет к расширению рынка [10].

Необходимость интеграции участников логистического бизнеса Евразийского экономического союза предопределяет возможность:

- *формирования опорной транспортно-логистической сети союзного рынка (как подсистемы международного транспортно-логистического пространства);*
- *функционирования приоритетных инфраструктурных потоков, обеспечивающих единство транспортно-логистической системы;*
- *создания конкурентных преимуществ посредством полной информационно-документарной обеспеченности участников;*
- *маневренности и сокращения цепи поставок.*

В рамках ЕАЭС необходимо преодолеть проблемы, вызванные различиями в целях стран-союзниц и недооценкой преимуществ интеграционного объединения, расширить и диверсифицировать внешнеторговые и экономические связи как основной механизм использования международного разделения труда и факторов производства в интеграционном пространстве, сформировать единую логистическую сеть как механизм

активизации экономических взаимоотношений. Это позволит обеспечить рациональное размещение производств, углубить специализацию и кооперацию, ускорить инновационное развитие, создать региональные цепочки добавленной стоимости и региональные промышленные кластеры, повысить производительность труда и конкурентоспособность товаропроизводителей и в целом улучшить благосостояние народов стран, входящих в Евразийский экономический союз. ■

■ **Summary.** The article reveals the problems of the development of the Eurasian Economic Union, reflects the level of openness of the economies within the integration association. The main direction of the expanding and deepening the foreign economic relations of the allied countries is the necessity of the development of a unified logistics network.

■ **Keywords:** foreign trade, integration, logistics, international transport corridors, transport and logistics system, level of the openness of the economy.

■ <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2019-1-60-65>

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Внешнеторговый оборот (по данным таможенной статистики) / Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации // http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/fttrade.
2. Внешнеэкономическая деятельность / Национальный статистический комитет Кыргызской Республики // <http://stat.kg/ru/statistics/download/operational/714>.
3. Внешняя и взаимная торговля товарами Евразийского экономического союза / Евразийская экономическая комиссия // http://eec.eaeunion.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_stat/tradestat/time_series/Pages/default.asp.
4. Внешняя и взаимная торговля товарами Евразийского экономического союза / Динамические ряды / Евразийская экономическая комиссия // <http://www.eurasiancommission.org/ru>.
5. Динамические ряды / Национальная статистическая служба Армении // <http://www.armstat.am/ru/?nid=126&id=10001>.
6. Железнодорожники 7 стран обсуждают в Минске развитие контейнерных перевозок из Китая в Европу // <https://www.belta.by/economics/view/zheleznodorozhniki-7-stran-obsuzhdajut-vevropu-298171-2018/>.

Статья поступила в редакцию 26.04.2018 г.

Обучение персонала инновационной организации

Аннотация. Рассматриваются способы активизации инновационных преобразований, являющихся единственным способом адаптации к жизни в эпоху Индустрии 4.0. Перечисляются причины неприятия перемен персоналом организации. Описываются различные мотивы трудового поведения. Даются рекомендации руководителям по работе с кадрами.

Ключевые слова: мотивы трудового поведения, инновационная деятельность, работники, персонал, преобразования, руководитель.

И одно современное предприятие не может позволить себе иметь работников, не заинтересованных в своем личностном и профессиональном развитии. Весьма значимым фактором такого развития является корпоративное обучение, при организации и проведении которого необходимо учитывать следующие основные моменты.

Программы обучения работников должны быть привязаны к стратегическим целям компании, соответствовать создаваемым и внедряемым инновациям. Только в этом случае развитие персонала будет обеспечивать развитие организации. Вместе с тем большинство из приобретаемых сотрудниками компетенций должно быть применено на практике в ближайшее время. Если в ходе обучения человек получил невостребованные в компании знания и навыки, то это скорее подтолкнет его к поиску новой работы, где он сможет их реализовать, нежели к повышению результативности.

Профессиональный и личностный рост каждого работника должен позитивно влиять на инновационное развитие всей организации. Не имеет смысла совершенствовать мастерство и обучать новым приемам



Александр Брасс,

доцент кафедры государственного строительства и управления, кандидат экономических наук, доцент; brass1907@tut.by