

THE PROBLEM OF SUBJECT AND OBJECT IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The article analyzes the actual problem of the subject and object in the field of human resource management. The views of various authors investigating this problem are considered. The author's vision of the way to solve it is formulated. It is argued that the subject of human resource management is professionally trained managers, united in special human resources management services in the organization. The object of management in this area is not a person, but human resources that represent a certain totality in the social system. The formulated statements are supported by relevant arguments and facts. The reasons for the researchers' ambiguous understanding of the subject and object in this area of management activity are given. The main ones are the different approach to assessing the essence of human resources, the unjustified identification of a person with a resource, the statement that human resources management and human resources management are one type of activity.

Keywords: resources; intellectual resources; human resources; additional value; personnel management; human resource management; human resource management object; human resource management subject; value; organizational capabilities; competitive advantage; organization.

E. В. Воронцов
доктор экономических наук, профессор
БГЭУ (Минск)

ПРОБЛЕМА СУБЪЕКТА И ОБЪЕКТА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В статье анализируется актуальная в сфере управления человеческими ресурсами проблема субъекта и объекта. Рассматриваются взгляды различных авторов, исследующих данную проблему. Формулируется видение автором пути ее решения. Утверждается, что субъектом управления человеческими ресурсами являются профессионально подготовленные менеджеры, объединенные в специальные службы управления людьми в организации. Объектом управления в области выступает не человек, а человеческие ресурсы, представляющие определенную тотальность в социальной системе. Сформулированные утверждения аргументируются соответствующими доводами и фактами. Приводятся причины неоднозначного понимания исследователями субъекта и объекта в этой области управленческой деятельности. Основными из них являются различный подход к оценке сущности человеческих ресурсов, необоснованное отождествление человека с ресурсом, утверждение, что управление персоналом и управление человеческими ресурсами являются одним видом деятельности.

Ключевые слова: ресурсы; интеллектуальные ресурсы; человеческие ресурсы; дополнительная ценность; управление персоналом; управление человеческими ресурсами; объект управления человеческими ресурсами; субъект управления человеческими ресурсами; ценность; организационные возможности; конкурентное преимущество; организация.

В настоящее время в литературе и на практике утвердились понятия «человеческие ресурсы» (ЧР) и «управление человеческими ресурсами» (УЧР) вместо «персонал» и «управление персоналом». Соответственно многие организации отказались также от традиционных наименований подразделений по управлению людьми в пользу служб «управление человеческими ресурсами». Такие изменения вызваны повышением роли и места человека в организации, появлением новых теоретических концепций и методов в управлении людьми, а также в связи с развитием техники и технологий. Большин-

ство специалистов признают, что человеческий фактор определяет эффективность и конкурентоспособность современной организации.

Авторы многочисленных исследований по этой тематике единодушны в оценке причин появления концепции человеческих ресурсов, что и привело к появлению новых терминов [1, 2]. Поводом стали переоценка роли человеческого фактора на производстве, изменение ситуации на рынке труда, неограниченный рынок рабочей силы столкнулся с дефицитом квалифицированных специалистов. Усилилась регламентация использования труда законодательством. Пришло осознание того, что расходы на персонал это не затраты, а инвестиции в человеческий ресурсы.

В то же время за сменой наименований служб по управлению людьми, использованием новой терминологии во многих организациях не последовали реальные изменения. Как известно, управленческая деятельность любым объектом предполагает необходимость знания субъекта и объекта управления, его конечной цели. Построение любой системы управления без этих данных не имеет смысла. Существует много публикаций о концепции ЧР, однако общепринятого представления о субъекте и объекте в области УЧР нет.

Взгляды исследователей человеческих ресурсов расходятся в понимании их сути, в то время как необходимость однозначного ответа на поставленные вопросы диктуется увеличением роли человеческого фактора в создании конкурентоспособных возможностей организаций. Это не способствует выбору адекватных методов анализа и управления ЧР, трансформации их в дополнительные ценности для предоставления их заинтересованным аудиториям, что, естественно, снижает эффективность в этой области деятельности и организации в целом.

Объектом управления в сфере УЧР, на наш взгляд, следует рассматривать конкретные человеческие ресурсы — людей, представляющих собой определенную тотальность в социальной системе. Анализ доступных источников показывает, что сущность и особенности феномена «человеческие ресурсы» не предоставляют достаточных аргументов утверждению ряда исследователей о том, что человек есть ресурс и является объектом исследования.

Субъектом деятельности УЧР выступают специально подготовленные профессиональные менеджеры в этой области, работающие в специализированных службах, владеющие знанием природы человеческого ресурса. Специалисты в области УЧР осуществляют те виды деятельности, которые связаны с идентификацией человеческих ресурсов, оценкой их количества и качества, мобилизацией их на предоставление ценности заинтересованным группам. Они имеют отличную от других специалистов точку зрения на особенности и возможности человеческих ресурсов в достижении конкурентного преимущества организации. С активизацией человеческих ресурсов связаны и линейные менеджеры из-за необходимости решения практических задач по достижению стоящих перед ними целей, однако они работают, опираясь на консультации специалистов служб УЧР.

Неоднозначный взгляд на сущность объекта управления в области человеческих ресурсов, очевидно, связан с различными подходами к определению ряда основополагающих терминов. Прежде всего следует обратить внимание на понятия «ресурс» и «человеческие ресурсы». В переводе с французского «ресурс» означает запас чего-либо, который можно использовать для удовлетворения конкретных потребностей человека или общества. Самый удачный синоним слова «ресурс» — «запас», а также в определенном контексте — слова «источник», «доход», «средство», «резерв».

Следовательно, человеческие ресурсы тоже запасы или средство для достижения каких-либо целей. В статье автора [3] предпринята попытка обосновать, что за счет человеческих ресурсов как группы интеллектуальных ресурсов (ИР) организации развивают значительно превосходящие, чем у конкурентов, индивидуальные способности сотруд-

ников, инновационные возможности для производства востребованных продуктов, обеспечивая длительные конкурентные преимущества бизнеса.

История развития экономической мысли подтверждает, что в различные периоды становления экономики первостепенное значение придавалось определенным ресурсам. В доиндустриальном обществе приоритет принадлежал природным и трудовым ресурсам, в индустриальном — материальным, в информационном — информации. В настоящее время наблюдается интеллектуализация всех сфер человеческой деятельности. Мировое сообщество постепенно переходит к экономике знаний, в которой основная роль отводится ИР и его важнейшей группе ЧР, которые становятся основным источником производительности, эффективности и организационных возможностей. Они увеличивают стоимость конечных продуктов и организации как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Это обстоятельство актуализирует необходимость ответа на сущность ЧР.

Анализ литературы позволяет выделить несколько подходов к классификации ресурсов. На наш взгляд, наиболее удачна классификация, основанная на экономическом поведении ресурсов. В ней все ресурсы организации делятся на экономические (материальные и денежные) и интеллектуальные (отношенческие, организационные и человеческие). ЧР предстают как группа интеллектуальных ресурсов [4]. Они определяются личностными социально-психологическими качествами сотрудников организации или людей, связанных с организацией так, что она может использовать их ресурсы.

Перенос акцент с традиционных ресурсов на интеллектуальные, организации повышают стоимость своих продуктов за счет воплощения в них ЧР и других ИР, создавая таким образом дополнительную ценность для заинтересованных групп, формируют в итоге новые организационные возможности, обеспечивающие организации устойчивые конкурентные преимущества.

Ранее главными считали материальные и финансовые ресурсы. По оценкам специалистов, на их долю в XIX в. приходилось 95 %, на интеллектуальные только 5 % в общей структуре капитала компании, в XX в. уже — 28 и 72 % соответственно, а в XXI в. ИР станут занимать 90 %, традиционные лишь 10 % [5]. Очевидно, ИР и ЧР становятся ключевыми ресурсами развития, во многом определяя конкурентоспособность организаций.

Традиционные факторы производства (труд, земля, капитал) создают лишь видимую, относительно небольшую часть стоимости компании, тогда как ИР в виде знаний, умения создавать результативную корпоративную культуру, программных продуктов, квалификации персонала и других ЧР приводят к тому, что рыночная стоимость компаний существенно превышает стоимость их материальных активов. Являясь по сути неисчерпаемыми, ЧР могут быстро реагировать на изменения во внешней среде, развиваться и воспроизводить себя. Например, рыночная стоимость международных компаний Apple и Microsoft превышает суммарную стоимость их бухгалтерских активов в 2,4 и 2 раза соответственно [6]. Рыночная капитализация Microsoft на июль 2019 г. составила более триллиона долларов [7]. Как показывают другие исследования, практические методы управления ЧР обеспечивают увеличение акционерной стоимости на 30 % [5, с. 45].

Вместе с тем по-прежнему наблюдается недооценка человеческих ресурсов. На наш взгляд, это связано с двумя обстоятельствами. Во-первых, стало модным говорить о важности УЧР, что человек основное звено в деятельности организации, имеется много публикаций на эту тему. Фактически это представляется не более как декларацией, методы и инструменты управления ЧР мало меняются. Кроме того, отсутствует должное осознание сущности ЧР, а человек в большинстве работ стал рассматриваться как наиболее ценный и дефицитный ресурс, необходимый для эффективной деятельности организации. С отождествлением человека и ресурса трудно согласиться. Как справедливо отмечал известный специалист в области управления персоналом А. Я. Кибанов, «...человек не ресурс, так как ресурс — это средство, а человек не средство. Он сам создает

средства или использует готовые средства с целью создания благ» [8, с. 18]. В этой работе автор отмечает, что в термине «управление человеческими ресурсами» подчеркивается ресурсная сторона процессов управления. Если обратиться к толковым словарям, мы не найдем термин «средство» в качестве синонима для понятия «человек». Термин «средство» не несет в себе смысловую нагрузку, схожую с понятием «человек».

С другой стороны, как нам представляется, не в полной мере учитываются системные свойства человека, в результате чего при анализе концепции «человеческие ресурсы» человек предстает как автономный природный или социальный объект, как вещь. Сложность заключается в том, что человек одновременно принадлежит к нескольким системам, взаимодействуя с которыми он обретает свои качества. Чтобы понять природу человека, надо знать, о взаимодействии его с какой системой идет речь [9].

Обоснованно, на наш взгляд, в связи с этим представлять человека как момент в одной системе и как тотальность в другой. Возвращаясь к человеческим ресурсам, очевидно, что они представляют тотальность, т.е. многообразие личностных качеств человека в социальной системе. Если же человек представляется как моноресурс, хотя и очень важный, то он будет определенным моментом в социальной структуре, бесспорно, что человек выступает носителем многих человеческих ресурсов, которые предстают как тотальность в этой системе. Таким образом, мы сталкиваемся с противоречием, говоря о человеческих ресурсах как о моменте и тотальности в одной системе. Однако одна сущность может рассматриваться моментом и тотальностью в различных системах. Это также подтверждает некорректность отождествления человека с ресурсом. Уместно заметить, что отношения момента и тотальности могут наблюдаться не только в социальных системах, но и в других образованиях.

Человеческие ресурсы как системные качества человека главным образом обретаются им в социальной системе. И сам человек, и все, с чем соприкасалась деятельность человека, начинают вести двойную жизнь, проявляя системные качества. Если человека изъять из социальной системы, то исчезают и его системные качества, их нет у человека без его деятельности [9, с. 43]. Эти положения дают основание разграничить понятия «человек» и «человеческие ресурсы».

Нельзя согласиться и с тем, что «человеческие ресурсы (human resources) — это трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека» [10, с. 8], население также является материальной основой человеческого потенциала.

Неадекватная оценка сущности человеческих ресурсов приводит к отождествлению человека с ресурсом, что дает основание некоторым авторам, на наш взгляд, неоправданно рассматривать управление персоналом и управление человеческими ресурсами как одни и те же виды деятельности на различных этапах развития экономики. В работах автора [11, 12] приведены аргументы в обоснование того, что УП и УЧР представляют собой самостоятельные функции менеджмента и цели у них разные, в то время как в ряде публикаций цели УЧР фактически отождествляются с целями УП. Например, традиционные конкретные цели УЧР, полагает автор, это привлечение персонала, сохранение нужных работников, мотивация, переобучение [13, с. 117]. Другой вариант формулирования цели УЧР — обеспечить использование человеческого потенциала компании таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду, а работники — максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда [14, с. 5–32].

Фактически в приведенных работах сформулированы цели управления персоналом, а не УЧР. На наш взгляд, производство и предоставление дополнительной ценности заинтересованным субъектам есть главная цель УЧР. Производство этой ценности с использованием определенных человеческих ресурсов трансформируется в итоге в новое конкурентное преимущество организации.

Формулировка в таком виде главной цели специалистами по УЧР позволяет зримо показать значимость деятельности службы УЧР для удовлетворения запросов заинтересованных групп; понять не только цели внутренних заинтересованных групп, но и внешних субъектов, клиентов и инвесторов, показать им, как HR-служба развивает значительно превосходящие конкурентов организации индивидуальные способности своих сотрудников и возможности организации в целом для производства востребованных продуктов. Умело соотнося свои инструменты и технологии с потребностями заинтересованных групп, HR-служба показывает, как своей деятельностью она увеличивает ценность, востребованную определенным субъектом, как трансформирует ЧР в другие.

УЧР предполагает различные виды деятельности, не свойственные управлению персоналом, что дополнительно подтверждает объективность сформулированной цели УЧР. В сферу деятельности HR-служб входит прежде всего осознание необходимости предоставления дополнительной ценности определенным группам и осуществления соответствующих действий. Это требует наличия не просто нужной численности персонала, а выявления конкретных человеческих ресурсов, которые в состоянии обеспечить создание и предоставление ценности для заинтересованных субъектов, и формирование в итоге устойчивого конкурентного преимущества. Исходя из сказанного, очевидно, что управление персоналом и управление человеческими ресурсами — понятия разные. Управление человеческими ресурсами имеет свой объект управления и предмет исследования — ресурсы человека. Конечно, УЧР выросло из традиционного управления персоналом, развивает, дополняет его и не отрицает достигнутого «традиционным» подходом [8]. Полагаю, данное обстоятельство и затрудняет адекватное восприятие специфики и ряда доводов в сфере УЧР. Приведенные аргументы дополнительно свидетельствуют о том, что человек и человеческие ресурсы — не одно и то же.

Значительно расходятся мнения в определении субъекта деятельности по УЧР. Можно выделить четыре группы авторов, мнения которых частично могут совпадать или расходиться полностью. Первые видят субъекта УЧР в топ-менеджерах и совете директоров; вторые рассматривают линейных менеджеров; третья группа полагает, что субъектом УЧР являются менеджеры по управлению персоналом; к четвертой группе относятся те, кто определяет субъектом УЧР всех руководителей, начиная с топ-менеджеров и заканчивая менеджерами по управлению персоналом.

На наш взгляд, основанием для определения субъекта УЧР должна стать деятельность, выполняемая определенной управленческой группой. Как уже отмечалось, менеджеры HR-службы призваны и выполняют те виды деятельности, которые не свойственны ни одной другой группе управленцев. Их деятельность обеспечивает производство и предоставление дополнительной ценности заинтересованным аудиториям с последующей трансформацией в новое конкурентное преимущество организации, поэтому они являются субъектом УЧР. Только данная группа управленцев в состоянии обеспечить выполнение этого вида деятельности. Очевидно, что HR-менеджеры должны обладать знанием сущности человеческого ресурса, понимать реалии внешней среды и хорошо знать как внешние, так и внутренние заинтересованные группы.

Подобной точки зрения придерживаются и некоторые исследователи, которые считают, что менеджерская деятельность в области УЧР должна отделяться от других ее видов, а выполнять ее должны специально подготовленные профессионалы [15, с. 108–109].

Разделяя такой подход к определению субъекта и оценке УЧР, уместно заметить, что в упомянутой весьма информативной монографии автор рассматривает человека как моноресурс. В связи с этим он отмечает, что «Специфика человеческого ресурса во многом задает содержание деятельности менеджера по УЧР. В качестве человеческого ресурса нами рассматриваются люди во всех их проявлениях (индивиды, представители разных социальных групп, представители организационной целостности). При этом

речь идет о работе как с потенциально возможными, так и с реальными членами организации. Специфика ресурса видится в том, что это один из наиболее ценных типов организационного ресурса, причем определяющий во многом уровень развития и эффективность организации» [15, с. 113–114]. Как уже отмечалось, человек не может ассоциироваться с ресурсом по нескольким основаниям, поэтому с таким утверждением нельзя согласиться.

Далее автор перечисляет виды деятельности, которые, по его мнению, характерны для менеджеров по УЧР. В их числе подбор, расстановка, оценка и аттестация персонала, продвижение кадров и т.д. [15, с. 114]. Очевидно, что эти виды работ характерны для УП. Нет тех видов деятельности, которые связаны с идентификацией человеческих ресурсов, их оценкой, определением важности, количества и качества, не говоря уже о технологиях трансформации их в дополнительную ценность как конкретных человеческих ресурсов, используемых HR-службой для достижения организацией конкурентного преимущества.

Относительно позиции тех, кто определяет субъектом УЧР всех руководителей, начиная с топ-менеджеров и заканчивая менеджерами по управлению персоналом, справедливо заметить следующее. Конечно, все руководители участвуют в реализации различных видов деятельности, связанных с областью ЧР, но эта связь косвенная. Участие их в управлении ЧР проявляется в том, что они оценивают, например, собственные или результаты работы своих коллег, управляют своей карьерой, организуют работу в соответствии со своими потребностями и ценностями. Специалисты по ЧР являются для них консультантами в подобной деятельности, выступают по отношению к перечисленным категориям сотрудников субъектом управления ЧР [16, с. 119–120].

Подводя итог анализу взглядов авторов на рассматриваемую проблему, по нашему мнению, объектом исследования в сфере УЧР является не человек, отождествляемый с человеческим ресурсом, а совокупность различных человеческих ресурсов, определяемых личностными качествами индивида. Человек предстает как носитель своих ресурсов. Каждый из множества ресурсов можно рассматривать как момент, а совокупность человеческих ресурсов как тотальность в определенной социальной системе. В этой социальной системе индивид обретает многие качества, которые становятся ресурсом человека и используются им для достижения соответствующих целей организации. Вложения в людей воспринимаются как инвестиции для достижения конкурентных преимуществ, а не как дополнительные затраты, которые следует сокращать. Такой подход к пониманию объекта УЧР с очевидностью показывает, что УП и УЧР — различные виды управленческой деятельности.

Управление ЧР предполагает комплекс видов деятельности, для каждого из которых требуется один или несколько ЧР, без которых эта деятельность не может быть осуществлена, а цели достигнуты. Этими видами деятельности становятся анализ портфеля ресурсов организации и человека, выявление дополнительной ценности, которую намеревается организация изготовить и предоставить заинтересованным группам, чтобы обрести новое конкурентное преимущество. Не менее важным становится оценка количества и качества потребных человеческих ресурсов, их восполнение в случае недостатка. Особую актуальность приобретают вопросы трансформации человеческих ресурсов в конечную ценность, так как успех деятельности в большей степени зависит от используемых методов трансформации ресурсов, чем от их количества.

Что касается субъекта управления человеческими ресурсами, то мы разделяем точку зрения тех авторов, которые полагают, что субъектом УЧР являются специально подготовленные для менеджерской деятельности люди. Они осознают сущность человеческих ресурсов, владеют методами и приемами УЧР. Конечно, правы те авторы, которые считают, что таких специалистов и служб, действительно отвечающих этим требованиям, ни на западе, ни на постсоветском пространстве пока нет. Такое обстоятельство

еще в большей степени актуализирует необходимость адекватного осознания человеческого фактора, проблему подготовки специалистов, соответствующих такому его пониманию.

В сфере УЧР много дискуссионных проблем, сформулированная нами точка зрения об объекте и субъекте в области УЧР, как нам представляется, побуждает исследователей взглянуть на эти аспекты развивающегося направления управленческой деятельности с других позиций. Заслуживают внимания ученых способы трансформации как самих человеческих ресурсов, так и влияния их на трансформацию других ресурсов в инновационный продукт.

Источники

1. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В. В. Щербина [и др.] ; под ред. В. В. Щербины. — М. : Независимый ин-т гражд. о-ва, 2004. — 520 с.
Human Resource Management: management and consulting / V. V. Shcherbina [et al.] ; edited by V. V. Shcherbina. — Moscow : Independent Inst. of Civil Soc., 2004. — 520 p.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — М. : Питер, 2007.
Armstrong, M. Practice of human resource management / M. Armstrong. — Moscow : Piter, 2007.
3. Воронцов, Е. В. Интеллектуальные ресурсы — источник конкурентного преимущества организации / Е. В. Воронцов // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Ю. Шугилин (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2020. — Вып. 13. — С. 131–139.
Vorontsov, E. V. Intellectual resources — a source of competitive advantage of the organization / E. V. Vorontsov // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. ; editorial board: V. Yu. Shutilin (chief ed.) [et al.]. — Minsk, 2020. — Iss. 13. — P. 131–139.
4. Руус, Й. Интеллектуальный капитал: практика управления : пер. с англ. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. — СПб. : Высш. шк. менеджмента : Издат. дом С.-Петербур. ун-та, 2008. — 418 с.
Ruus, J. Intellectual Capital: Practice of Management : transl. from engl. / J. Ruus, S. Pike, L. Fernstrom. — St Petersburg : Higher School of Management : Publ. House of St Petersburg Univ., 2008. — 418 p.
5. Григорьев, А. А. Управление знаниями [Электронный ресурс] / А. А. Григорьев // МегаЛекции. — Режим доступа: <https://megalektsii.ru/s24923t1.html>. — Дата доступа 25.11.2020.
Grigoriev, A. A. Knowledge management [Electronic resource] / A. A. Grigoriev // MegaLektsii. — Mode of access: <https://megalektsii.ru/s24923t1.html>. — Date of access: 25.11.2020.
6. FTGlobal 500 2013 [Electronic resource] // Financial Times. — Mode of access: <http://www.ft.com/intl/indepth/ft500>. — Date of access: 25.11.2020.
7. Рыночная капитализация Microsoft превысила 1 триллион долларов 25.04.2019 г. [Электронный ресурс] // Хабр. — Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/449590/>. — Дата доступа: 25.11.2020.
8. Кибанов, А. Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме / А. Я. Кибанов // Современ. технологии упр. — 2014. — № 5. — С. 17–23.
Kibanov, A. Ya. New stage of science evolution about a management a personnel at an unchanged paradigm / A. Ya. Kibanov // Modern technologies of management. — 2014. — № 5. — P. 17–23.
9. Асмолов, А. Г. Психология личности : учебник / А. Г. Асмолов. — М. : Изд-во Моск. гос. ун-та, 1990. — 367 с.
Asmolov, A. G. Psychology of personality : textbook / A. G. Asmolov. — Moscow : Moscow State Univ. Publ. House, 1990. — 367 p.
10. Литвина, М. И. Управление человеческими ресурсами : учеб.-метод. пособие / М. И. Литвина, П. В. Фурсова. — М. : МАДИ, 2019. — 200 с.
Litvina, M. I. Human resource management : an educational and methodological guide / M. I. Litvina, P. V. Fursova. — Moscow : MADI, 2019. — 200 p.
11. Воронцов, Е. В. Цели управления человеческими ресурсами / Е. В. Воронцов // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2018. — № 3. — С. 24–30.
Vorontsov, E. V. Goals of human resource management / E. V. Vorontsov // Belarusian State Econ. Univ. Bull. — 2018. — № 3. — P. 24–30.

12. *Воронцов, Е. В.* Управление человеческими ресурсами как функция кадрового менеджмента / Е. В. Воронцов // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : материалы XIX Междунар. науч. конф., Минск, 18–19 окт. 2018 г. : в 3 т. / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь ; редкол.: В. В. Пинигин [и др.]. — Минск, 2018. — Т. 1. — С. 50–54.

Vorontsov, E. V. Human resource management as a function of personnel management / E. V. Vorontsov // Problems of forecasting and state regulation of socio-economic development : materials of the XIX Intern. sci. conf., Minsk, 18–19 Oct., 2018 : in 3 vol. / Research Econ. Inst. of the Min. of Economy of the Rep. of Belarus ; editorial board: V. V. Pinigin [et al.] — Minsk, 2018. — Vol. 1. — P. 50–54.

13. Управление человеческими ресурсам : энцикл. / под ред. М. Пула, М. Уорнера ; пер. с англ. А. Годин [и др.]. — М. : Питер, 2002. — 1197 с. : ил., табл.; 25 см.

Human Resource Management : encycl. / edited by M. Poole, M. Warner ; transl. from engl. A. Godin [et al.]. — Moscow [et al.] : Piter, 2002. — 1197 p. : ill., table; 25 cm.

14. *Соколова, М. И.* Управление человеческими ресурсами : учебник / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. — М. : ТК Велби : Изд-во Проспект, 2005. — 240 с.

Sokolova, M. I. Human Resource Management : textbook / M. I. Sokolova, A. G. Dementieva. — Moscow : TK Velbi : Prospect Publ. House, 2005. — 240 p.

15. *Щербина, В. В.* Рационализирующие диагностические управленческие социальные технологии : монография / В. В. Щербина. — М. : Новый хронограф, 2018. — 416 с.

Shcherbina, V. V. Rationalizing diagnostic managerial social technologies : monograph / V. V. Shcherbina. — Moscow : Novy khronograf, 2018. — 416 p.

16. Управление человеческими ресурсами : учеб.-метод. пособие. — М. : Элит, 2016. — 349 с.

Human resource management : an educational and methodological guide. — Moscow : Elite, 2016. — 349 p.

Статья поступила в редакцию 13.01.2021 г.

УДК 39.138(075.8)

K. Golubev
BSEU (Minsk)

SOME ISSUES OF THE ACTIVITIES OF AN ENDOWMENT OF A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

The article analyzes the activities of an endowment fund as a way of financing a university. The author examines the problems of the financial resources of a university as part of the management system of a non-profit organization. As an example, the analysis of the endowment market in the Russian Federation, which began to form in 2007, is given. The experience of Russian university endowments can be useful for Belarusian universities.

Keywords: university; a non-profit organization; endowment; finance; resources; management; capital; mission; promotion; income; budget.

К. И. Голубев
доктор экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭНДАУМЕНТ-ФОНДА ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

В статье анализируется деятельность эндаумент-фонда как способа финансирования университета. Автор рассматривает проблемы финансовых ресурсов университета как части системы