

Voitovich, N. V. Scientific and technological security of the Republic of Belarus / N. V. Voitovich // Youth in Science – 2021: thesis of the XVIII International Scientific Conference of Young Scientists, Minsk, September 27–30, 2021 : at 2 h. / National Academy of Sciences of Belarus, Council of Young Scientists ; editor: V. G. Gusakov (Chief Editor) [et al.]. – Minsk : Belarusskaya Nauka, 2021. – Н. 1. Agrarian, biological, humanities and Arts. – P. 331–334.

6. The World Bank [Electronic resource]. – Mode of access: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?view=chart>. – Date of access: 28.11.2022.

7. Беляков, Г. П. Опыт стратегического планирования научно-технологического развития в ведущих зарубежных странах / Г. П. Беляков [и др.] // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник / отв. ред. В. И. Герасимов ; РАН. ИНИОН ; отд. науч. сотрудничества. – М., 2020. – Вып. 15: Материалы XIX Национальной научной конференции с международным участием: «Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения». – Ч. 1. – С. 51–55.

Belyakov, G. P. Experience of strategic planning of scientific and technological development in leading foreign countries / G. P. Belyakov [et al.] // Russia: trends and prospects of development. Yearbook / ed. by V. I. Gerasimov ; RAS. INION ; Scientific department. Cooperation. – М., 2020. – Iss. 15: Proceedings of the XIX National Scientific Conference with international participation: “Modernization of Russia: priorities, problems, solutions”. – Part 1. – P. 51–55.

8. Грибин, Н. П. «Америка прежде всего» или «Америка в одиночестве»? (о Стратегии национальной безопасности США Дональда Трампа: аналитический обзор) / Н. П. Грибин // Власть. – 2018. – Т. 26, № 2. – С. 7–19.

Gribin, N. P. “America first” or “America alone”? (on the US National Security Strategy of Donald Trump: an analytical review) / N. P. Gribin // Power. – 2018. – Vol. 26, № 2. – P. 7–19.

9. Швыдко, В. Г. Политика правительства Японии в сфере науки и инноваций / В. Г. Швыдко // Проблемы Дальнего Востока. – 2022. – № 2. – С. 34–48.

Shvydko, V. G. Policy of the Government of Japan in the field of science and innovation / V. G. Shvydko // Problems of the Far East. – 2022. – № 2. – P. 34–48.

*Статья поступила в редакцию 10.01.2023 г.*

УДК 338.242.2

**E. Vorontsov**  
BSEU (Minsk)

## COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

*The article analyzes the role of human resources in ensuring the competitive advantages of the organization. The statement is formulated that they have become the main source of competitive advantages of business, have led to a change in the ratio of costs for transformation and interaction, provide a shift in emphasis from traditional to intellectual resources. It is proved that human resources are not identical to the concept of a person and their management requires special approaches. The types of activities peculiar to human resource management are considered. Formulated statements are supported by arguments and facts.*

**Keywords:** *competitive advantage; resources; human resources; intellectual resources; human resource management; personnel management; transformations; interactions; activities; human.*

**Е. В. Воронцов**

*доктор экономических наук, профессор  
БГЭУ (Минск)*

## **КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

*В статье анализируется роль человеческих ресурсов в обеспечении конкурентных преимуществ организации. Сформулировано утверждение о том, что они стали основным источником конкурентных преимуществ бизнеса, привели к изменению соотношения затрат на преобразования и взаимодействия, обеспечивают перенос акцента с традиционных на интеллектуальные ресурсы. Обосновывается, что человеческие ресурсы не тождественны понятию человек и управление ими требует специальных подходов. Рассматриваются виды деятельности, свойственные управлению человеческими ресурсами. Сформулированные утверждения аргументируются доводами и фактами.*

**Ключевые слова:** *конкурентное преимущество; ресурсы; человеческие ресурсы; интеллектуальные ресурсы; управление человеческими ресурсами; управление персоналом; преобразования; взаимодействия; деятельность; человек.*

Сокращение источников традиционных ресурсов ожесточает конкурентную борьбу за обладание ими, побуждает предпринимателей активнее изыскивать другие для развития возможностей бизнеса и конкурентных преимуществ. Одним из таких источников становятся человеческие ресурсы (ЧР) как группа интеллектуальных ресурсов (ИР). Они превращаются в ключевой, определяющий фактор конкурентоспособности экономики. За счет ЧР передовые организации развивают значительно превосходящие, чем у конкурентов, индивидуальные способности сотрудников, инновационные возможности для производства востребованных продуктов, обеспечивая длительные конкурентные преимущества бизнеса. Однако осознание этого факта не стало еще нормой в повседневной деятельности менеджеров, что ведет к снижению эффективности их деятельности.

На современном этапе развития экономики человеческие ресурсы стали основным источником конкурентных преимуществ бизнеса. Они привели к изменению соотношения затрат на преобразования и взаимодействия, обеспечивают перенос акцента с традиционных на интеллектуальные ресурсы. ЧР не тождественны понятию человек, и управление ими требует специальных подходов.

Для обоснования сформулированного утверждения следует выяснить место ЧР в портфеле ресурсов организации, понять, что они представляют собой. В литературе можно встретить различные определения и виды классификации ресурсов. Наиболее полной и соответствующей фактическому их составу, на наш взгляд, является классификация, приведенная в работе [1]. В ней ЧР определяются как «все качества, которые характеризуют индивидуумов как ресурсы для компании, при условии, что эти качества не могут быть заменены машинами или записаны на листе бумаги. В эту категорию входят такие ресурсы, как компетенция, отношение к работе, умения, знания, личные связи и т. п.»

[1, с. 15]. Действительно, проводя декомпозицию ресурсов организации, мы выявляем несколько их уровней и большое количество составляющих. При этом становится очевидно, что человеческие ресурсы являются группой интеллектуальных ресурсов наряду с организационными и отношенческими. Они «имеют отношение ко всем ресурсам, воплощенным в конкретных людях, работающих в организации или связанных с ней таким образом, что организация получает возможность использовать эти ресурсы» [1, с. 80]. Очевидно, что весь спектр человеческих ресурсов является основой создания возможностей организации и достижения конкурентного преимущества любой организации и создания дополнительной ценности.

ЧР взаимосвязаны и взаимодействуют со всем портфелем ресурсов организации. Различные методы стимулирования персонала в итоге ведут к трансформации ЧР в другие. Этот процесс привел к изменению соотношения затрат на преобразования и взаимодействия и обеспечивает перенос акцента с традиционных на интеллектуальные ресурсы.

Каждое предприятие и предприниматель в своей деятельности неизменно несут два вида издержек: расходы на преобразование и расходы на взаимодействие. Напомним, расходы на преобразование – это затраты производителя, связанные с преобразованием ресурсов в конечный продукт. В индустриальном обществе главные усилия были направлены на радикальное снижение затрат на преобразование. Успеха добивались те, кто умел минимизировать эти затраты, обеспечивая компании получение прибыли.

Затраты на взаимодействие – это те затраты, которые предприятие несет в процессе обмена продуктами. К издержкам этого рода относятся расходы на поиск информации и покупателей, коммуникации и взаимодействия как во внутренней, так и во внешней среде предприятия, операционные расходы в процессе купли-продажи, обмена данными и т. д. Они неизбежны для всех субъектов рынка товаров. В условиях индустриального общества затраты на взаимодействие были высокими для каждого субъекта рынка и снизить их было проблематично. Так, в банковском деле они достигали 60–70 %, в добывающей промышленности – 40 % [2]. Таким образом, конкуренция в тех условиях сводилась к проблеме организации самого эффективного производства продуктов на рынке.

Процессы трансформации, интеграции и глобализации хозяйственных национальных систем в мировую острее выявили императивы эффективного и рационального использования всех видов ресурсов. Характерной чертой этого этапа развития общества стало изменение роли ресурсов, участвующих в процессе общественного производства, приведших ко многим глобальным и революционным по своей сути явлениям. В рассматриваемом аспекте следует акцентировать внимание прежде всего на резком сокращении затрат на взаимодействие по сравнению с затратами на преобразование.

С появлением компьютеров и совершенствованием информационных и телекоммуникационных технологий изменилась природа производственной и коммерческой деятельности субъектов хозяйствования и предпринимателей. Теперь для презентации и последующей продажи своих продуктов используют совершенно иные методы и приемы в отличие от предыдущих поколений.

Конечно, информационные технологии заменили прежде всего ручной труд в этой области. Однако это лишь малая часть из того, что они привнесли в нашу жизнь. Главное в том, что они привели к созданию нового вида продукта в виде таких услуг, как торгово-финансовое обслуживание, электронные платежи, размещение рекламы, экономические и другие всевозможные банки данных, электронная почта и т. д.

Человек всегда стремится иметь большую свободу от условий окружающего его мира. С ростом темпов глобализации, когда социально-экономическая деятельность человека все больше выходит за пределы государственных границ, такая свобода подкрепляется технологической базой в форме сетевых информационных технологий и других достижений научно-технического прогресса в передовых областях экономики. Интернет-технологии создали возможность устанавливать прямые взаимовыгодные связи производителя с потребителем и вести бизнес, не ограниченный временными и пространственными рамками. Они переводят экономические связи в электронную форму, которая обеспечивает низкую себестоимость и проведение финансово-экономических операций с невероятной скоростью, перемещая нематериальные, а подчас и материальные активы по усмотрению собственника в любую точку мира.

С возрастанием роли ЧР меняет характер и само производство, начиная со способов создания новых образцов продукции и его организации. Оно становится более гибким и масштабным как по объему вовлекаемых ресурсов, так и по выпуску продукции, рассредоточенным по многим регионам и исполнителям и, что особенно важно, более дешевым, в частности, за счет исключения необходимости тиражирования всего, что существует в электронном виде.

Интернет-технологии, позволяя установить прямые равноправные связи между производителем и покупателем, дают возможность исключить одного из субъектов рыночных отношений, каким является посредник, и избежать, как правило, не отвечающих интересам производителя и покупателя условий. В то же время при необходимости они могут поручать посреднику выполнять определенные функции по обслуживанию их взаимодействия.

Благодаря сетевым информационным технологиям меняется и характер конкуренции. Она перемещается из области товаров в область интеллектуальных ресурсов, при этом преобладающим становится соперничество в области ЧР.

Таким образом, информационные и телекоммуникационные технологии создали основу для кардинального снижения издержек на взаимодействие. Эффективное управление ими обеспечивает предприятию успех на рынке в современных условиях. Небывалый динамизм смены идей и технологий во всех сферах экономики, появление уникальных продуктов и быстрая их замена еще более наукоемкими разработками сопровождается невероятной по жесткости конкуренцией. Именно эти обстоятельства на современном этапе развития общества привели к рождению таких понятий, как «новая экономика», «экономика знаний», основу которых составляют человеческие ресурсы.

Другим значимым аспектом современного этапа развития общественного производства стал перенос акцента с традиционных на интеллектуальные и человеческие ресурсы прежде всего.

В этих условиях хозяйствования требуются новые принципы ведения дела, которые обеспечивают успешное развитие компании и экономики государства. В индустриальный период развития общества вновь созданная стоимость продукции определялась сырьем, комплектующими, энергией. Сегодня же стоимость определяется не столько материальными и денежными ресурсами, сколько интеллектуальным трудом, который проявляется в новых продуктах, в новых технологиях, в новых навыках, в новых отношениях с потребителями.

В XXI в. интеллектуальный труд становится доминирующим средством достижения высоких социально-экономических результатов. Проходит интеллектуализация всех областей жизнедеятельности [3]. Традиционные факторы, материальные ресурсы и финансы в современной экономике действуют только при условии эффективного использования интеллектуальных ресурсов и знаний как одной из главных их составляющих. К знаниям в данном

контексте относятся не только те, которые получают специалисты в вузах, но и методы и технологии относительно того, как должно быть организовано производство, как должен быть сделан продукт, на какие продукты имеется спрос, где эти рынки, что будет побуждать потребителей продукции и др. Эти знания проявляются в навыках и умениях людей и закрепляются в виде патентов, лицензий, организационных структур, методов взаимодействия предприятий и учреждений и т. д. В связи с этим опора на ИР в настоящее время становится решающим фактором социально-экономического развития.

Если раньше главным богатством организации и государства являлся физический капитал, то в современном обществе основой богатства становятся ИР. Именно они во многом определяют конкурентоспособность организаций, стран и регионов и выступают ключевым ресурсом развития.

Заметим, что существенным становится не только процесс создания новых ИР, но и их распространение, тиражирование, трансформация и использование. В новых условиях начинают по-новому действовать коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения и организации, все участники процесса создания, трансформации, использования и управления человеческими ресурсами (УЧР).

По оценкам специалистов, на долю материальных и финансовых ресурсов в XIX в. приходилось 95 %, на интеллектуальные – только 5 % в портфеле ресурсов компании, в XX в. – уже 28 % и 72 % соответственно, а в XXI в. ИР станут занимать 90 %, традиционные – лишь 10 % [4]. Очевидно, что ЧР становятся ключевым ресурсом развития, во многом определяя конкурентоспособность организаций.

Опыт успешных отечественных и зарубежных компаний, опирающихся на ЧР, подтверждает, что они предоставляют заинтересованным группам дополнительную ценность не только путем увеличения стоимости акций или повышения прибыльности бизнеса. Они показывают им, как организации развивают интеллектуальные возможности, которые в итоге трансформируются в трудно воспроизводимые конкурентные преимущества, в разы обеспечивают повышение производительности труда.

Например, инвесторы являются одной из внешних заинтересованных групп. Казалось бы, для них чем выше доходы организации, тем дороже будут стоить ее акции, что должно определять ценность для инвесторов. Однако, как показали исследования Нью-Йоркского университета, соотношение доходности и стоимости акций с 1960 по 1990 г. было в диапазоне 75–90 %, т. е. 75–90 % рыночной стоимости организации можно было определить по показателям ее доходности. Однако после 1990 г. эта цифра снизилась до 50 %. Это значит, что рыночная стоимость организации на 50 % не связана напрямую с ее финансовыми показателями, а обусловлена интеллектуальными результатами или интеллектуальной ценностью [5, с. 73]. То есть ценность определяется не только материальными активами организации, но и тем, какие интеллектуальные возможности у организации и как инвесторы оценивают их.

Значимость ЧР как основного источника новых возможностей организации и генератора идей подтверждается и тем, что в настоящее время складывается ситуация, когда компания зависит от своих сотрудников в большей степени, чем они от нее. Билл Гейтс однажды заметил, что, если из Microsoft уйдут 20 ведущих специалистов, компанию ожидает банкротство [6]. Анализ систем управления ЧР подтверждает, что одна из причин не всегда эффективного использования ЧР кроется в отождествлении их с понятием человек и что УП и УЧР – это одно и то же.

Для аликвотного анализа этих понятий от специалистов по управлению человеческими ресурсами (HR-специалистов) требуется глубокое понимание бизнес-реалий, знание внутренней и внешней среды, что позволяет увидеть заинтересованные группы организации и те стороны бизнес-среды, которые недоступны специалистам других служб, и таким образом внести свой вклад в достижение бизнес-целей организации. Недооценка специфических видов деятельности в сфере HR и приводит, на наш взгляд, к различным подходам к определению соотношения понятий УЧР и УП. Как отмечалось в статье автора [7], избежать необоснованного отождествления человека с человеческими ресурсами выливается в одну из первостепенных задач, разделение этих понятий ощущается все острее. Анализ же отечественной и зарубежной литературы убеждает в том, что это обстоятельство не стало для исследователей в области управления людьми значимой проблемой. Доступные источники не предоставляют достаточных аргументов для утверждения ряда исследователей о том, что человек есть ресурс, как это утверждается в работе [8]. «Что касается человека, то он рассматривается применительно к менеджменту в сфере УЧР как необходимый организации ресурс для осуществления управления и успешной деятельности организации».

В области УЧР объектом управления следует рассматривать конкретные человеческие качества людей, представляющие собой определенную тотальность в социальной системе [9]. В научной литературе взгляды авторов на этот аспект УЧР расходятся. Здесь можно выделить две группы авторов. Первая отождествляет эти понятия. Например, в работе [10, с. 18] автор отмечает, что в термине управление человеческими ресурсами подчеркивается ресурсная сторона процессов управления персоналом, и далее отмечает, что «...человек не ресурс, так как ресурс – это средство, а человек не средство. Он сам создает средства или использует готовые средства с целью создания благ». «Управление персоналом и управление человеческими ресурсами составляют две части единого процесса», – делает выводы автор.

Справедливо акцентируя внимание на том, что человек не ресурс, он является носителем собственных ресурсов и использует другие ресурсы, автор фактически признает, что речь идет об управлении разными объектами. А если это так, то и подходить к ним следует по-разному, и цели у них не могут совпадать полностью.

В качестве другого довода о тождественности этих понятий автор приводит единство видов деятельности. Определение потребности в персонале и его маркетинг; отбор, прием и адаптация персонала; планирование карьеры работников организации и другие традиционные для управления персоналом виды деятельности, которые охватывают организационно-распорядительную работу в этой области. Однако в этом перечне отсутствуют многие виды деятельности, о которых пойдет речь ниже.

Вторая группа авторов рассматривает управление персоналом и управление человеческими ресурсами как различные модели управления персоналом. Управление человеческими ресурсами – это результат эволюции управления персоналом, суть которой заключается в появлении новых аспектов в деятельности служб персонала в связи с изменившимися внешними условиями. Среди них – перенос акцента с традиционных на интеллектуальные ресурсы, стратегический, а не тактический подход, концентрация внимания на управленцах, а не на рядовых работниках, инвестиции в развитие работников, а не экономия на них и т. д. «Управление человеческими ресурсами можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия – работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия» [11, с. 6].

Конечно, для управления человеческими ресурсами характерны и эти аспекты, однако это лишь небольшая часть из всего комплекса видов деятельности, характерных УЧР. Главное содержание этой области определяют другие виды деятельности, которые вытекают из понимания сути ЧР. Как специфическая группа интеллектуальных ресурсов, управление ими требует специальных подходов.

Чтобы обеспечить УЧР, необходимо выполнить ряд действий, несвойственных функции УП. Прежде всего, осознать бизнес-реалии, знать свои заинтересованные группы, выявить их ценности, определить ресурсы сотрудников, которые могли бы обеспечить предоставление этой ценности. Убедиться, что организация располагает такими ресурсами. С этой целью провести идентификацию ресурсов организации, в том числе человеческих. Оценить их величину, качество и значимость, разработать способы трансформации в добавленную ценность, учитывая, что она зависит прежде всего от вида ресурса и способа его трансформации, а не от его количества. Этих сфер деятельности службы управления персоналом никогда не касались, относя их, в лучшем случае, к обязанностям других подразделений. Свою роль они ограничивают организационно-распорядительной областью и проявляют непонимание возможности влияния на бизнес-процессы в организации, влияния собственной деятельности на результаты компании. Поэтому в большинстве организаций HR-специалисты считают некоторые из этих видов деятельности функцией маркетинга.

Очевидно, что УЧР выполняет специфический комплекс действий, связанных в процессы, которые не выполняют другие подразделения. Все действия в нем логически вытекают одно из другого, взаимосвязаны и образуют, таким образом, структуру функции УЧР. «Самое главное – служба управления человеческими ресурсами должна создавать дополнительную рыночную ценность для организации в глазах инвесторов, клиентов, менеджеров и сотрудников. ... Дополнительная рыночная ценность – это основа и предпосылка самого существования всего здания управления человеческими ресурсами» [5, с. 12].

Таким образом, концепция ценности ориентирует сотрудников управления человеческими ресурсами на те виды деятельности, выполняя которые они получают возможность сформировать свою точку зрения на заинтересованные группы. Эта точка зрения важна, так как позволяет учесть многие стороны бизнес-реалий, а знание внутренней и внешней среды помогает выделить то в бизнес-среде, что не видят другие специалисты, и таким образом внести свой вклад в достижение бизнес-целей организации.

Именно в связи с этими видами деятельности в работе с людьми в организациях сформировался новый подход – УЧР. В работе автора [12, с. 24–30] показано, какие цели ставят и как их достигают организации при переходе к УЧР. Как уже упоминалось, ошибочно под ЧР подразумевать самого человека и ограничивать ЧР лишь знаниями, умениями и навыками, т. е. его компетентностью. Действительно, проводя декомпозицию человеческих ресурсов, мы выявляем несколько их уровней и большое количество составляющих. При этом становится очевидно, что не только компетенция, а весь спектр человеческих ресурсов имеет отношение ко всем ресурсам организации, обеспечивая их трансформацию в конечный продукт, и является основой достижения конкурентного преимущества любой организации и создания дополнительной ценности.

Человек, являясь во все времена генератором новых идей и знаний, в современных условиях, когда традиционные ресурсы постоянно сокращаются, становится основным источником экономического роста и прогресса. Кроме того, что человек создает новые идеи и знания,

он же и воплощает их в жизнь в виде новых продуктов, технологий, систем управления и других результатов. Современные организации нуждаются в высокообразованных личностях, которые владеют необходимыми человеческими ресурсами, способны не только воспринимать ранее накопленное знание, но и обобщать, анализировать, создавать новые знания в виде передовых научных идей, информационных технологий и продуктов.

Вместе с тем все чаще организации сталкиваются с ситуацией, когда, имея высококвалифицированных специалистов и располагая значительными интеллектуальными ресурсами, имеющийся потенциал по каким-то причинам реализуется не в полном объеме. С уверенностью можно сказать, что такая ситуация в большей мере зависит не от эрудиции менеджеров и специалистов, а от их способности мотивировать человеческие ресурсы для повышения производительности труда. Сегодня распространение знаний и обмен информацией происходят стремительно. Это становится основным видом деятельности многих организаций, которые занимаются исключительно накоплением и распространением наиболее эффективных и передовых методов ведения бизнеса. Поэтому справедливо мнение, что экономические показатели разных компаний зависят не столько от знаний, которыми они обладают, сколько от других человеческих ресурсов, в частности от способностей применять их на практике. Многие фирмы признают наличие разрыва между знаниями и делом, но не понимают его причины, а подчас и не хотят их понять. Чтобы ликвидировать этот пробел, необходимо создать такие условия, которые побуждали бы специалистов предпринимать реальные действия для трансформации ЧР в продукт.

По данным Мирового банка, изучающего экономику 192 стран, только 16 % экономического роста обусловлены физическим капиталом, 20 % – природным, а 64 % – человеческим. Очевидно, что ресурсы человеческого капитала являются стратегическим приоритетом и основополагающим фактором экономического роста [13, с. 20–27].

ЧР взаимосвязаны и взаимодействуют со всем портфелем ИР организации. Различные методы стимулирования персонала в итоге ведут к трансформации ЧР в денежные. Улучшение системы стимулирования и премирования дает увеличение акционерной стоимости на 16,5 %, повышение комфортности рабочей среды, улучшение условий труда – на 9,0 %. Благодаря совершенствованию политики предприятия в области найма и закрепления персонала стоимость акций компании возрастает на 7,9 % и, наконец, улучшение внутрифирменных коммуникаций дает рост акционерной стоимости на 7,1 % [14, с. 21–22].

Таким образом, приведенные доводы и факты о роли человеческих ресурсов в развитии конкурентных преимуществ организации дают основание для утверждения, что они на современном этапе развития экономики стали основным источником конкурентных преимуществ бизнеса. Под их влиянием произошло изменение соотношения затрат на преобразования и взаимодействия, осуществляется перенос акцента с традиционных на интеллектуальные ресурсы. Успех организации обеспечивается не просто наличием сотрудников, а определенными их ресурсами. Этот факт подтверждает, что человеческие ресурсы не тождественны понятию человек. Возникает много видов деятельности при организации управления ЧР, которых не было в сфере УП. Новые виды деятельности сопровождаются другими методами и технологиями их осуществления.

В исследуемой области много нерешенных проблем. По-прежнему нет единства взглядов на объект и субъект в этой сфере, о главной цели управления ЧР. Практически не разработанными остаются методы и системы трансформации ЧР и других ресурсов в конечный



продукт. Дальнейшие исследования этих направлений будут способствовать повышению роли ЧР в обеспечении высокой эффективности деятельности организаций.

### Источники

1. Руус, Й. Интеллектуальный капитал: практика управления / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем ; пер. с англ. – СПб. : Высш. шк. менеджмента, С.-Петерб. гос. ун-т, 2008. – 418 с.

Ruus, J. Intellectual capital: management practice / J. Ruus, S. Pike, L. Fernstrom ; trans. from English. – St. Petersburg : Higher School of Management, St. Petersburg State University, 2008. – 418 p.

2. Газин, Г. Феномен новой экономики [Электронный ресурс] / Г. Газин // Корпоративный менеджмент. – 2001. – № 1. – Режим доступа: [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) ; [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru). – Дата доступа: 15.11.2022.

Gazin, G. The phenomenon of the new economy [Electronic resource] / G. Gazin // Corporate Management. – 2001. – № 1. – Mode of access: [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) ; [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru). – Date of access: 15.11.2022.

3. Князев, С. И. Интеллектуализация – стержневая основа развития экономики и управления / С. И. Князев, А. Г. Шрубенко // Проблемы управления. – 2007. – № 3. – С. 16–25.

Knyazev, S. I. Intellectualization is the core basis of the development of economics and management / S. I. Knyazev, A. G. Shrubenko // Problems of Management. – 2007. – № 3. – P. 16–25.

4. Григорьев, А. А. Управление знаниями [Электронный ресурс] / А. А. Григорьев. – Режим доступа: <https://megalektsii.ru/s24923t1.html>. – Дата доступа: 25.11.22.

Grigoriev, A. A. Knowledge management [Electronic resource] / A. A. Grigoriev. – Mode of access: <https://megalektsii.ru/s24923t1.html>. – Date of access: 25.11.22.

5. Ульрих, Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество [HR in a fight for a competitive edge] / Д. Ульрих, У. Брокбэнк ; пер. с англ. – М. : Претекст, 2010. – Ил. 9. Табл. 40. – 361 с.

Ulrich, D. HR in the struggle for a competitive advantage [HR in a fight for a competitive edge] / D. Ulrich, W. Brockbank ; trans. from English. – M. : Praetext. – 2010. – Ill. 9. Table 40. – 361 p.

6. Эдвинссон, Л. Корпоративная долгота, навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинссон. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 247 с.

Edvinsson, L. Corporate longitude, navigation in a knowledge-based economy / L. Edvinsson. – Moscow: INFRA-M, 2005. – 247 p.

7. Воронцов, Е. В. Соотношение человеческих ресурсов и производительности труда / Е. В. Воронцов // Науч. тр. / Белор. гос. экон. у-т ; редкол.: Е. В. Егоров (гл. ред.) [и др.]. – Минск, БГЭУ, 2022. – Вып. 15. – С. 104–111.

Vorontsov, E. V. The ratio of human resources to labor productivity / E. V. Vorontsov // Scientific tr. / Belarus State Economic University ; editor: E. V. Egorov (Chief editor) [et al.]. – Minsk, BSEU, 2022. – Iss. 15. – P. 104–111.

8. Щербина, В. В. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / В. В. Щербина. – 2003. – 28 с. – Режим доступа: <https://bib.convdocs.org/v157>. – Дата доступа: 07.12.2021.

Shcherbina, V. V. The problem of management in the field of human resource management [Electronic resource] / V. V. Shcherbina. – 2003. – 28 p. – Mode of access: <https://bib.convdocs.org/v157>. – Date of access : 07.12.2021.

9. Воронцов, Е. В. Проблема субъекта и объекта в сфере управления человеческими ресурсами / Е. В. Воронцов // Научные труды Белорусского государственного экономического университета. – Минск : БГЭУ, 2021. – Вып. 14. – С. 95–101.

Vorontsov, E. V. The problem of subject and object in the field of human resource management / E. V. Vorontsov // Scientific works of the Belarus State Economic University. – Minsk : BSEU, 2021. – Iss. 14. – P. 95–101.

10. Кибанов, А. Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме / А. Я. Кибанов // Современные технологии управления. – 2014. – № 5. – С. 17–23.

Kibanov, A. Ya. A new stage in the evolution of the science of personnel management with an unchanged paradigm / A. Ya. Kibanov // Modern management technologies. – 2014. – № 5. – P. 17–23.

11. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Practice of management human capitals] / М. Армстронг ; пер. с англ. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер : Питер Пресс, 2012. – 846 с.

Armstrong, M. Human resource management practice [Practice of management human capitals] / Michael Armstrong ; trans. from English. – St. Petersburg [et al.] : Peter : Peter Press, 2012. – 846 p.

12. Воронцов, Е. В. Цели УЧР / Е. В. Воронцов // Веснік Беларус. дзярж. экан. ун-та. – 2018. – № 3. – С. 24–30.

Vorontsov, E. V. Goals of HRM / E. V. Vorontsov // Bulletin of Belarus State Economic University. – 2018. – № 3. – P. 24–30.

13. Хараева, М. С. Человеческий капитал как фактор опережающего экономического развития / М. С. Хараева // Креативная экономика. – 2009. – № 3 (27). – С. 20–27.

Kharaeva, M. S. Human capital as a factor of advanced economic development / M. S. Kharaeva // Creative Economy. – 2009. – № 3 (27). – P. 20–27.

14. Майкова, С. Э. Ценность человеческого капитала в развитии современной организации. [Электронный ресурс] / С. Э. Майкова, Д. В. Окунев. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Economics/60695.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60695.doc.htm). – Дата доступа: 26.11.2022. – С. 21–22.

Maikova, S. E. The value of human capital in the development of a modern organization. [Electronic resource] / S. E. Maikova, D. V. Okunev. – Mode of access: [http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Economics/60695.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60695.doc.htm). – Date of access: 26.11.2022. – P. 21–22.

*Статья поступила в редакцию 01.12.2022 г.*

УДК 339.56

**A. Garashchenka**  
BSEU (Minsk)

## FEATURES OF THE FORMATION OF PREFERENTIAL TRADE AGREEMENTS IN THE WORLD ECONOMY

*The article discusses the features of preferential trade agreements in the global economy. Separate norms of international law regulating their functioning are determined. The author identifies and systematizes the types of preferential trade agreements. On the basis of world experience, the main stages in the formation, notification, and public notification of the trade agreements in the WTO are summarized.*