

Katz, I. S. Theoretical and methodological analysis of modern approaches to the study of the public goods sector / I. S. Katz, E. A. Sevastyanova, A. Yu. Veretennikov // Bull. of the Ural Federal Univ. Ser. Economics and Management. — 2015. — Vol. 14, № 5. — P. 670–684.

8. Akerlof, G. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism / G. Akerlof // The Quart. J. of Economics. — 1970. — Vol. 84. — P. 488–500.

9. Arrow, K. Uncertainty and Welfare Economics of Medical Care / K. Arrow // The Amer. Econ. Rev. — 1963. — Vol. 53. — P. 941–973.

10. Сухарев, О. С. К разработке теории структурной политики роста: основания на макро- и микроуровне / О. С. Сухарев // Вестн. Перм. ун-та. Сер. Экономика. — 2020. — Т. 15, № 1. — С. 5–24.

Sukharev, O. S. On the development of the theory of the structural policy of growth: foundations at the macro- and microlevels / O. S. Sukharev // Perm Univ. Herald. Economy. — 2020. — Vol. 15, № 1. — P. 5–24.

11. Каморников, С. С. О новых подходах к государственному регулированию товарных рынков для обеспечения экономического роста страны / С. С. Каморников // Друкеров. вестн. — 2020. — № 2(34). — С. 63–69.

Kamornikov, S. S. On new approaches to state regulation of commodity markets to ensure the country's economic growth / S. S. Kamornikov // Drukerovskij Bull. — 2020. — № 2(34). — P. 63–69.

12. Atkinson, A. B. The structure of indirect taxation and economic efficiency / A. B. Atkinson, J. E. Stiglitz // J. of Pub. Economics. — 1972. — Vol. 1. — P. 97–119.

13. Stigler, G. J. The Theory of Price / G. J. Stigler. — New York : MacMillan, 1966. — 255 p.

Статья поступила в редакцию 01.12.2021 г.

УДК 338.242.2

E. Vorontsov
BSEU (Minsk)

THE RATIO OF HUMAN RESOURCES AND LABOR PRODUCTIVITY

The article analyzes the reasons for low labor productivity at domestic enterprises. The main reason is due to the imperfection of human resource management systems. The author substantiates the claim that the organizational culture, in which the human resource management system provides motivation that ensures the discipline, intensity and rationality of employees' work, increases labor productivity several times. This approach allows us to take into account the duality of the nature of labor productivity and the law of optimal human behavior. To build a people management system in an organization in which human resource management appears as its highest level and connects the interests of the employee and the employer. To avoid unjustified identification of a person with human resources. The reasons for the researchers' ambiguous understanding of the subject and object in the field of human resource management are given. The main ones are a different approach to assessing the essence of human resources, the equating of personnel management and human resource management. Formulated statements are supported by arguments and facts.

Keywords: labor productivity; resources; human resources; human resource management; personnel management; activity; organizational culture; discipline; work intensity; person; motivation; interests; needs; initiative.

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

СООТНОШЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

В статье анализируются причины низкой производительности труда на отечественных предприятиях, в том числе несовершенство систем управления человеческими ресурсами. Обос-

новывается утверждение, что организационная культура, в которой система управления человеческими ресурсами предусматривает мотивацию, обеспечивающую дисциплинированность, интенсивность и рациональность труда сотрудников, повышает производительность труда в несколько раз. Такой подход позволяет: учитывать двойственность характера производительности труда и закон оптимального поведения человека; построить систему управления людьми в организации, в которой управление человеческими ресурсами предстает как ее высшая ступень и соединяет интересы работника и работодателя; избежать необоснованного отождествления человека с человеческими ресурсами. Приводятся причины неоднозначного понимания исследователями субъекта и объекта в области управления человеческими ресурсами, основными из которых являются различный подход к оценке сущности человеческих ресурсов, отождествление управления персоналом и управления человеческими ресурсами. Сформулированные утверждения аргументируются доводами и фактами.

Ключевые слова: производительность труда; ресурсы; человеческие ресурсы; управление человеческими ресурсами; управление персоналом; деятельность; организационная культура; дисциплинированность; напряженность труда; человек; мотивация; интересы; потребности; инициатива.

По данным Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), производительность труда в России составляет 26,5 дол. США в час, это почти в четыре раза ниже, чем в Ирландии, и в три раза ниже, чем в Германии и США. Россию опережают даже бывшие прибалтийские республики [1]. Эти выводы подтверждают и другие исследования. Например, в течение 20 лет В. Бовыкин проводил опросы руководителей российских предприятий в целях экспертной оценки производительности труда персонала по трем показателям. Усредненные результаты опроса более 4000 руководителей оказались следующими: дисциплина труда — 70 % (т.е. 30 % рабочего времени персонал по разным причинам не работает); интенсивность труда — 60 %; рациональность труда — 60 % [2, с. 19]. Таким образом, уровень производительности труда персонала составляет: $70 \% \cdot 60 \% \cdot 60 \% = 25,2 \%$, что соответствует выводам ОЭСР и РАН.

Производительность труда в Беларуси еще ниже. В проекте официального экономического прогноза на 2020 г. констатировалось, что она составляет только 16 % от уровня стран Евросоюза (в 6,2 раза ниже) и 44 % от уровня стран Центральной и Восточной Европы [3]. Этот факт сказывается прежде всего на конкурентоспособности экономики, затрагивает все сферы жизни (от состояния здравоохранения до прозрачности распределения бюджетных средств), а также отражает эффективность экономики страны и возможность продуктивного труда ее граждан. Например, в рейтинге конкурентоспособности промышленности, рассчитываемом Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию (UNIDO), Россия заняла только 32-е место из 152, а Беларусь — лишь 47-е место [4].

Конечно, причин для отставания производительности труда довольно много. Некоторые из них очевидны, а другие вовсе не лежат на поверхности. Исследователи часто в их числе называют следующие: изношенность оборудования; отсутствие конкуренции в силу значительной доли государства в экономике; коррупция; высокий уровень НДС; смещение налоговой нагрузки с потребительского сектора на сектор производства; повышение пенсионного возраста и др.

Названные проблемы, бесспорно, снижают производительность труда, однако, на наш взгляд, в первую очередь это обусловлено несовершенством систем управления человеческими ресурсами (УЧР), что влечет за собой и снижение конкурентоспособности предприятия в целом. Эта область управления не получила адекватной оценки и развития. В настоящее время об этом много пишут, вместе с тем на практике УЧР мало чем отличается от управления персоналом (УП). Задача видится в том, чтобы разработать организационную культуру, в которой система управления человеческими ресурсами предусматривала бы мотивацию, обеспечивающую дисциплинированность, интенсивность и рациональность труда сотрудников, учитывающую двойственность характера производительности труда и закон оптимального поведения человека, а также позволя-

ющую избежать необоснованного отождествления человека с человеческими ресурсами (ЧР). Иными словами, необходимо построить систему управления людьми в организации, в которой УЧР предстает как ее высшая ступень и соединяет интересы работника и работодателя.

Анализ производительности труда позволяет выявить двойственность ее характера и закон оптимального поведения человека. Дело в том, что любое производство состоит из двух подсистем: организационно-технической и социальной. Успех организации зависит от того, насколько они согласованы и дополняют друг друга. Недостаток в одной из них автоматически приводит к снижению эффективности другой — в этом, собственно, и состоит двойственность характера производительности труда. Учет этого обстоятельства в итоге приводит к необходимости обеспечить соответствие интересов работника интересам предпринимателя.

Ответственность за организацию производства и совершенство технологии и техники ложится на руководителей предприятия. В этой области предприятие может добиться отличных результатов, обеспечив четкую организацию работ, иметь совершенную технологию и высокопроизводительное оборудование, однако, если персонал будет работать спустя рукава, то организационно-техническая система не гарантирует нужного эффекта. Очевидно, что HR-служба должна обеспечить наличие и высокое качество таких ЧР, как дисциплинированность, интенсивность и рациональность, которые обеспечивают эффективное использование совершенной технологии, оборудования и четкую организацию труда. Понятно, что и при высоком качестве ЧР, но низком уровне организационно-технической системы организация по-прежнему будет неэффективной.

«Секрет успеха японских корпораций очень прост: высокий уровень производительности труда за счет эффективного использования человеческого ресурса. ... Это явилось своего рода катализатором, вызвавшим новый взрыв интереса во всем мире к управлению организациями и эффективному использованию огромного потенциала, заложенного в человеке как объекте управления» [2, с. 22]. Для обеспечения эффективного функционирования организации следует учитывать в равной степени оба объекта управления: человека и технику.

На организацию системы мотивации персонала кроме двойственности производительности труда оказывает влияние закон оптимального поведения человека. Этот эффективный факт в поведении человека пока не получил достаточного освещения в литературе. Он гласит: «Человек всегда в любой ситуации действует оптимально (с наибольшей выгодой для себя) с учетом внешних условий, которые определяют наступление последствий, способных ущемить его интересы при совершении им одних действий и удовлетворить его интересы при совершении им других действий» [2, с. 92].

В отечественной литературе отсутствует адекватное отражение теории УЧР: в лучшем случае человек необоснованно отождествляется с ресурсом, его ЧР, носителем которых он является; ЧР не рассматриваются как объект управления, не проводится их идентификация, оценка, трансформация в конечный продукт и другие важные аспекты. Эти обстоятельства не позволяют создать такие условия, при которых человек мог бы удовлетворить свои интересы.

Избежание 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. В связи с этим требуется прежде всего уточнить понятия «ресурсы» и «человеческие ресурсы», в частности, их соотношение и классификацию. Как обосновывалось в работе автора [5], объектом управления в сфере УЧР следует рассматривать конкретные человеческие ресурсы людей, представляющие собой определенную тотальность в социальной системе. Доступные источники не предоставляют достаточных аргументов утверждению

ряда исследователей о том, что человек есть ресурс. «Что касается человека, то он рассматривается применительно к менеджменту в сфере УЧР как необходимый организации ресурс для осуществления управления и успешной деятельности организации» [6].

В переводе с французского «ресурс» означает запас чего-либо, который можно использовать для удовлетворения конкретных потребностей человека или общества. Как представляется, слово «запас» является самым удачным синонимом термина «ресурс». Конечно, в определенном контексте синонимами данного термина могут выступать также «источник», «доход», «средство», «резерв».

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 или использует готовые средства с целью получения благ» [7, с. 18]. Заметим, что, акцентируя внимание на том, что человек не ресурс, он является носителем ресурсов, 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 этой работе автор отмечает, что в термине «управление человеческими ресурсами» подчеркивается ресурсная сторона процессов управления. Если обратиться к словарям, мы не найдем термин «средство» как синоним для термина «человек», он не несет в себе смысловую нагрузку, схожую с термином «человек».

В то же время очевидно, что системные свойства человека учитываются недостаточно, поэтому при анализе концепции человеческих ресурсов человек предстает как автономный природный или социальный объект, как вещь. Сложность заключается в том, что человек одновременно принадлежит нескольким системам, взаимодействуя с которыми, он обретает свои качества. Чтобы понять природу человека, надо знать, о взаимодействии его с какой системой идет речь [8]. Из сказанного следует, что термины «человек» и «человеческие ресурсы» неравнозначные понятия.

На наш взгляд, развести эти понятия помогает классификация ресурсов, в которой за основу принято их экономическое поведение. В ней все ресурсы организации делятся на экономические (материальные и денежные) и интеллектуальные (отношенческие, организационные и человеческие). ЧР предстают как группа интеллектуальных ресурсов [9] и определяются личностными социально-психологическими качествами сотрудников организации или людей, связанных с организацией так, что она может использовать их ресурсы. Эти ресурсы объединяются в группу отношенческих ресурсов. Человек может не быть сотрудником организации, однако она может использовать его ресурсы. Это лишь раз подтверждает тот факт, что человек не является ресурсом, а лишь его носителем.

Авторы исследований в этой области единодушны в оценке причин появления концепции человеческих ресурсов, что и привело к возникновению новых терминов [10, 11]. Причинами стали переоценка роли человеческого фактора на производстве, изменение ситуации на рынке труда — неограниченный рынок рабочей силы столкнулся с дефицитом квалифицированных специалистов. Пришло осознание того, что расходы на персонал — это не затраты, а инвестиции в человеческие ресурсы.

Вместе с тем активное переименование служб по управлению людьми в HR-службы не вносило реальных изменений в эту деятельность. В работе автора [12] отмечалось, чтобы обеспечить УЧР, необходимо выполнить ряд действий, не свойственных функции УП: в первую очередь осознать бизнес-реалии, знать свои заинтересованные группы, выявить их ценности, определить ресурсы сотрудников, которые могли бы обеспечить производство и предоставление этой ценности; убедиться, что организация располагает такими ресурсами, с этой целью провести идентификацию ресурсов организации, в том числе человеческих, оценить их величину 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. Ценностью для сотрудников в данном случае являются условия, побуждающие их независимо от занимаемой должности

показывать высокий уровень дисциплинированности, интенсивности и рациональности, ведущих к высокой производительности труда.

Анализ литературных источников позволяет выявить два подхода к определению соотношения понятий УЧР и УП. Первая группа авторов отождествляет эти понятия. Например, в работе [7, с. 18] автор отмечает, что «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» составляют две части единого процесса». В качестве 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.

УЧР кроме отмеченных выше видов деятельности сосредоточивается на анализе портфеля человеческих ресурсов и выявлении тех из них, которые могут обеспечить производство и предоставление дополнительной ценности для заинтересованных групп. Трансформированная система управления людьми в организации с учетом изложенных аспектов предстает как управление человеческими ресурсами, как ее высшая ступень.

Успешная трансформация ЧР в другие ресурсы требует создания необходимых условий в организации. Успех в этой работе зависит наряду с волей топ-менеджера и от организационной культуры, которая декларирует нормы и ценности, направленные на побуждение высокой дисциплины, напряженности и оптимальности труда, создание атмосферы сотрудничества и взаимной поддержки [13]. Она становится инструментом, который обеспечивает развитие инициативы, направленной на обретение компетентностей, обеспечивающих высокое качество, производительность и исполнительность труда, учитывает все группы факторов стимулирования труда и интересы сотрудников, что предопределяет дисциплинированное и инициативное их поведение.

Инициатива означает намеренное принятие человеком более высоких обязательств, более высокую степень ответственности за свою деятельность и ее результаты. Действительно, было бы неправильно называть инициативой действия, которые человек исполняет по приказу или чужой просьбе. Инициатива по определению является внутренне мотивированной. Инициативу человек проявляет, как правило, по своему желанию, с целью удовлетворения возникших у него определенных нужд и потребностей, побуждающих его ставить значимые цели, достижение которых удовлетворяет возникшие потребности. Формированию же адекватных потребностей и стремлению их удовлетворить способствуют нормы и ценности организационной культуры, которые стимулируют инициативную деятельность сотрудников. Поэтому многие организации устанавливают, каким принципам они привержены, и доводят эти принципы до сведения своих работников, особенно выделяя то, какую роль эти ценности должны играть в ежедневной деятельности.

В работе [14] показано, как успех сопровождает здоровые организации. «Я совершенно уверился, что зародышевое различие между компаниями успешными и заурядными крайне слабо соотносится — если вообще соотносится — со знаниями и умениями; каждая имеет все, если обладает здоровьем». В них организационная культура обеспечивает такие условия, при которых сотрудники вместе с руководителями учатся друг у друга, определяют насущные проблемы и быстро их устраняют, не доводя до кризиса. Конечно, это не значит, что не следует уделять внимание стратегии, маркетингу, финансам и технологиям. Но организационная культура, обеспечивающая здоровье коллектива, — это самая большая выгода, без значительных финансовых затрат, которую может приобрести каждая организация. Такая культура привносит ценностный компонент [15]. Очевидно, никто не станет тратить силы на проявление инициативы, если цель, ради которой он работает, не представляет для него большой ценности, если она не важна для него.

Какими методами сформировать эти ценности, что может побудить сотрудников формировать и проявлять такие качества? Конечно, в этих целях можно использовать tradi-

ционные методы управления человеческими ресурсами в организации. Однако, учитывая их природу, неосязаемый характер и тот факт, что они принадлежат не организации, а ее сотрудникам, следует решать эту задачу через организационную культуру, создание благоприятного морально-психологического климата и другие подобные способы.

Двигателем этого процесса выступает инициатива, которая может проявляться в различных формах. Это может быть овладение новым производственным приемом, более рациональным методом принятия решения, формулирование новой идеи и прочее. Как утверждает Джон Равен, при описании поведения следует учитывать ценности как интегральный компонент поведения человека, не отделяя ценностный фактор от оценки его способностей. Необходимо использовать двухэтапную оценочную процедуру, первой стадией которой является измерение ценностей личности [15].

Таким образом, инструментом повышения производительности труда до уровня передовых западных фирм, как подтверждает практика, может стать высокопроизводительная организационная культура, которая учитывает отмеченные факторы стимулирования труда и развитие инициативы. Высокопроизводительная организационная культура становится единственным инструментом, позволяющим стимулировать дисциплину, исполнительность и рациональность труда персонала. В течение длительного времени этот инструмент успешно практикуется на более чем 700 предприятиях России, повышая производительность труда до четырех раз [2]. Как отмечается в указанной работе, все популярные сегодня в России системы оплаты и стимулирования труда не учитывают многие факторы и поэтому не дают нужного результата. Дисциплина, исполнительность и рациональность труда сотрудников организации представляют собой лишь некоторые виды человеческих ресурсов, процесс формирования и использования их в организации представляет аспект управления человеческими ресурсами, связанный с системой ценностей, развитием инициативы, трансформацией других интеллектуальных и традиционных ресурсов в компетентности.

Мобилизующая организационная культура в качестве норм и ценностей утверждает все группы факторов стимулирования труда и интересы сотрудников, которые обеспечивают необходимую компетентность в организации управления эффективностью. Она определяет поведение персонала коллектива, делает его инициативным и высокопроизводительным, стимулирует обретение знаний, умений и навыков, повышение профессиональной компетентности персонала. Ценностью в организации становятся исполнительность, трудовая дисциплина, освоение эффективных методов работы, гибкость и рационализация труда, инициативность, обеспечение лояльности работников к руководству, использование эффективных способов коммуникации и сотрудничества, методы оперативного управления.

Из краткого анализа причин низкой производительности труда на предприятиях СНГ по сравнению с передовыми предприятиями Запада следует вывод о неоднозначности решения данной проблемы. Такое ее состояние на отечественных предприятиях обуславливается многими причинами, но степень влияния их на проблему различна. Следует выявить главное звено в этой цепи, потянув за которую, можно успешно решить проблему в целом, по-другому найти соответствующий инструмент. Таким инструментом, на наш взгляд, служит система управления человеческими ресурсами, в которой организационная культура предусматривает мотивацию труда, обеспечивающую в полной мере соответствие интересов сотрудников интересам предпринимателя, что побуждает всех членов коллектива работать дисциплинированно, интенсивно и рационально.

Разрабатывая системы УЧР на предприятиях, пока не учитывают двойственность характера производительности труда. Как отмечалось, в большинстве случаев менеджеры руководствуются не содержанием этого вида управления, а, скорее, модной терминологией. Кроме того, отсутствует понимание, что производительность труда определяется поведением сотрудников, которое регулируется законом оптимального поведения. Эти

два обстоятельства в большей степени сказываются на эффективности методов мотивации сотрудников.

Эффективность систем УЧР снижается в связи с отождествлением некоторыми исследователями терминов «человек» и «человеческие ресурсы». Это обстоятельство приводит к неоднозначному решению вопроса о субъекте и объекте в системе управления людьми, а УЧР рассматривается как УП в новых условиях. В результате из поля зрения как исследователей, так и практиков выпадают многие виды деятельности, характерные только для УЧР. Это обстоятельство не позволяет построить в организации такую систему управления людьми, в которой УЧР предстает как ее высшая ступень, со своими заинтересованными аудиториями, инструментами и технологиями, что препятствует выявлению и активации тех человеческих ресурсов, которые обеспечивают высокую производительность труда.

Совершенным инструментом для обеспечения эффективного использования ЧР в целях мотивации высокопроизводительного труда представляется организационная культура, в которой такие ЧР, как дисциплинированность, исполнительность и рациональность в поведении сотрудников, становятся повседневной нормой. Они оптимально мотивируются и обеспечивают соответствие интересов работника и предпринимателя, что является основой высокой производительности труда.

В работе рассмотрены лишь некоторые аспекты этой малоисследованной, но весьма важной для предприятий области управленческой деятельности, связанной с производительностью труда. Некоторые из них носят дискуссионный характер и требуют дальнейших исследований. Заслуживают внимания методы трансформации человеческих ресурсов в другие и, в конечном счете, в изготавливаемый продукт, какое влияние эти процессы оказывают на производительность труда.

Источники

1. Бахвалова, М. Низкая производительность труда в России: кто виноват и что делать? [Электронный ресурс] / М. Бахвалова // Клерк.ру. — Режим доступа: <https://www.klerk.ru/buh/articles/492093/>. — Дата доступа: 04.12.2021.

Bakhvalova, M. Low labor productivity in Russia: who is to blame and what to do? [Electronic resource] / M. Bakhvalova // Klerk.ru. — Mode of access: <https://www.klerk.ru/buh/articles/492093/>. — Date of access: 04.12.2021.

2. Бовыкин, В. Новый менеджмент. Решение проблем управления / В. Бовыкин. — М. : Экономика, 2004. — 362 с.

Bovykin, V. New management. Solving management problems / V. Bovykin. — Moscow : Economics, 2004. — 362 p.

3. Производительность труда: почему Беларусь уступает ЕС в 6 раз [Электронный ресурс] // Гродно 24. — Режим доступа: <https://grodno24.com/belarus/proizvoditelnost-truda-pochemu-belarus-ustupaet-es-v-6-raz.html>. — Дата доступа: 08.12.2021.

4. Беларусь заняла 47-е место в мировом рейтинге конкурентоспособности промышленности [Электронный ресурс] // Белорусы и рынок. — Режим доступа: <https://belmarket.by/news/2020/07/10/news-43042.html>. — Дата доступа: 08.12.2021.

5. Воронцов, Е. В. Проблема субъекта и объекта в сфере управления человеческими ресурсами / Е. В. Воронцов // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Ю. Шутилин (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 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 // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. ; ed. board: V. Yu. Shutilin (chief ed.) [et al.]. — Minsk, 2021. — Iss. 14. — P. 95–101.

6. Щербина, В. В. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / В. В. Щербина // Экономика. Социология. Менеджмент. — Режим доступа: https://ecsocman.hse.ru/data/321/829/1219/007-SHCHERBINA_V.V.pdf. — Дата доступа: 07.12.2021.

Shcherbina, V. V. The problem of management in the field of human resource management [Electronic resource] / V. V. Shcherbina // Economics. Sociology. Management. — Mode of access: https://ecsocman.hse.ru/data/321/829/1219/007-SHCHERBINA_V.V.pdf. — Date of access: 07.12.2021.

7. Кибанов, А. Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме / А. Я. Кибанов // *Соврем. технологии упр.* — 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 // *Mod. management technologies.* — 2014. — № 5. — P. 17–23.
8. Асмолов, А. Г. Психология личности : учебник / А. Г. Асмолов. — М. : МГУ, 1990. — 367 с.
- Asmolov, A. G. Psychology of personality : textbook / A. G. Asmolov. — Moscow : Moscow State Univ., 1990. — 367 p.
9. Руус, Й. Интеллектуальный капитал: практика управления : пер. с англ. / Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. — СПб. : Высш. шк. менеджмента С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. — 418 с.
- Ruus, J. Intellectual Capital: Practice of Management : transl. from Engl. / J. Ruus, S. Pike, L. Fernstrom. — St Petersburg : Graduate School of management St Petersburg State Univ., 2008. — 418 p.
10. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В. А. Александров [и др.] ; под ред. В. В. Щербины. — М. : Независимый ин-т гражд. о-ва, 2004. — 520 с.
- Human Resource management: management and consulting / V. A. Alexandrov ; ed. by V. V. Shcherbina. — Moscow : Independent Inst. of Civil Soc., 2004. — 520 p.
11. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — М. : Питер, 2007.
- Armstrong, M. The practice of human resource management / M. Armstrong. — Moscow : Piter, 2007.
12. Воронцов, Е. В. Цели УЧР / Е. В. Воронцов // *Вестн. Беларус. дзярж. экан. ун-та.* — 2018. — № 3. — С. 24–30.
- Vorontsov, E. V. Goals of HRM / E. V. Vorontsov // *Belarusian State Econ. Univ. Bull.* — 2018. — № 3. — P. 24–30.
13. Ленциони, П. Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия или финансы / П. Ленциони. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Lencioni, P. The heart of the company. Why organizational culture means more than strategy or finance / P. Lencioni. — Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2013.
14. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе / Дж. Равен. — М. : Когито-Центр, 2002.
- Raven, J. Competence in modern society / J. Raven. — Moscow : Kogito-Center, 2002.
15. Равен, Дж. Педагогическое тестирование: проблемы, заблуждения, перспективы : пер. с англ. / Дж. Равен. — изд. 3-е, испр. — М. : Когито-Центр, 2001.
- Raven, J. Pedagogical testing: problems, misconceptions, prospects : transl. from the Engl. / J. Raven. — 3rd ed., rev. — Moscow : Kogito-Center, 2001.

Статья поступила в редакцию 10.12.2021 г.

УДК 339.544

E. Garashchenko
BSEU (Minsk)

PREFERENTIAL TRADE AGREEMENTS: PREREQUISITES FOR THE EMERGENCE, PECULIARITIES OF FUNCTIONING AND INFLUENCE ON THE MULTILATERAL SYSTEM OF GOODS REGULATION

The article examines preferential systems as the main factor in the transformation of modern trade. The prerequisites for their emergence in the world economy for partner countries, participants in plurilateral agreements are determined; for member countries of integration associations. The features of the trading system and their influence on the multilateral regulation of goods are revealed. On the basis of world experience, their ubiquity and relevance of use is proved.

Keywords: foreign trade regulation; preferential trade agreements; international trade; country; preference; import; free trade area; economic integration; European Union; World Trade organisation; customs tariff.