

**Коханський Б.С.**

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СУВЕРЕННИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ФОНДАХ

*Статтю присвячено дослідженню кадрової політики в суверенних інвестиційних фондах (надалі – СІФ). Показано, що підбір персоналу та ефективність подальшого управління ним мають велике значення в рівні якості інвестиційної діяльності СІФ. Розглянуто основні найбільш розповсюдженні принципи кадрової політики СІФ. Проаналізовано актуальні практики управління людськими ресурсами в СІФ. Визначено особливості підходів до системи відбору кандидатів на посади в різних СІФ. Розкрито особливості системи навчання та підвищення кваліфікації співробітників СІФ. Визначено та окреслено 2 основні організаційно-правові форми функціонування СІФ в системі органів виконавчої влади, що мають безпосередній вплив на управління людськими ресурсами в СІФ. Стаття визначає принципову різницю між особливостями роботи портфельних менеджерів та інших інвестиційних спеціалістів в СІФ та приватних інвестиційних фондах й інвестиційних банках. Предмет вивчення полягає у розгляді найбільш розповсюджених сучасних принципів в кадровій політиці СІФ, що стосуються узагальнених вимог до кандидатів на посади в СІФ, процедури відбору персоналу, системи професійної інтеграції нових працівників в робітничий процес, систему мотивації кадрів та розподілення професійних компетенцій в СІФ. Метою є емпіричне дослідження підходів СІФ по вдосконаленню механізмів управління людськими ресурсами. У праці виокремлено особливості еволюції кадрової політики СІФ, впливу світової фінансової кризи 2008 року на парадигми управління людськими ресурсами в СІФ, систему управління «СІФ 2.0». Зроблено висновки щодо підходів органів виконавчої влади країн, що мають СІФ у формуванні робочого середовища, яке сприяє повноцінному розкриттю професійного потенціалу робітників СІФ. На поточний момент Україна ще не має власного СІФ. Наявність бази наукових досліджень, що аналізують релевантний досвід та практики інших країн в управлінні СІФ може дати Україні змогу одразу застосовувати найкращі світові практики управління вітчизняним СІФ.*

**Ключові слова:** суверенні інвестиційні фонди, портфельний менеджер, персонал, управління персоналом, людські ресурси, кадрова політика в СІФ.

**Постановка проблеми.** На початок 2023 року в світі налічувалось 176 суверенних інвестиційних фондів, загальна вартість активів під їхнім управлінням складала приблизно в 11,5 трлн. доларів США [1]. Протягом останніх років загальне число СІФ, а також сукупна вартість активів під їхнім управлінням стабільно збільшується. Ефективне управління великими державними фінансовими ресурсами потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів до роботи в СІФ. Невдала кадрова політика в СІФ несе ризики значних фінансових збитків та втрачених можливостей для держави через недостатню компетентність кадрів, відсутність можливості ефективно виконувати професійні функції або корупційні ризики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання діяльності суверенних інвестиційних фондів (СІФ) розглядалися в багатьох наукових публікаціях, зокрема в роботах М. О. Онопко

«Діяльність суверенних інвестиційних фондів як складова зовнішньоекономічної політики»; В.Є. Намонюк та Т. В. Іваненко «Особливості діяльності суверенних інвестиційних фондів». Водночас, складність питання забезпечення ефективної кадрової політики СІФ потребує подальших досліджень у цьому напрямку, аналізу успішного міжнародного досвіду та визначення шляхів його впровадження в Україні.

**Постановка завдання.** Основними цілями статті є окреслення загальних засад управління людськими ресурсами в суверенних інвестиційних фондах, знаходження найбільш розповсюджених сучасних підходів та принципів до управління людськими ресурсами СІФ.

**Виклад основного матеріалу.** СІФ – це державні фонди, що здійснюють інвестиційну діяльність. СІФ найбільш притаманні для країн-експортерів природних ресурсів Зазвичай СІФ

створюють з метою стабілізації джерел доходів економіки або накопичення коштів для потреб майбутніх поколінь.

Ефективна кадрова політика є необхідною складовою для належного функціонування СІФ. Інвестиційна діяльність СІФ має розгалужену структуру направлення коштів, як за галузями, так і за географічним принципом. Кожна галузь економіки, а також кожен регіон направлення інвестицій мають унікальні особливості, які мають бути відомі досвідченому портфельному менеджеру СІФ. Для ефективного укладання прибуткових угод між СІФ та отримувачем інвестицій необхідні професійні спеціалісти, з достатнім рівнем компетентності у своїх сферах відповідальності. Окрім портфельним менеджерів, СІФ потребують роботи ризик-менеджерів, ринкових аналітиків, ІТ-спеціалістів, адміністративних працівників та іншого персоналу, що забезпечує функціонування СІФ. Залучення нових працівників, їхня адаптація до особливостей роботи в СІФ, а також налагодження командної взаємодії між ними є ключовими задачами кадрової політики СІФ.

Деякі СІФ мають в своєму складі консультативні комітети, які допомагають і консультують Правління СІФ з питань інвестиційної політики, управління ризиками та корпоративні операції, що включають в себе консультації щодо політики по відношенню до працівників фонду та їхньої винагороди за роботу.

У ході практики діяльності СІФ в багатьох країнах світу протягом десятків років були виведені загальні принципи в управлінні людськими ресурсами, що зараз характерні для більшості суверенних фондів. Одним із цих принципів є багатоетапний відбір кандидатів на роботу. СІФ вкладають значну кількість операційних ресурсів в адаптацію до роботи та навчання своїх працівників, у зв'язку з чим виникає необхідність пильно обирати найбільш конгруентних кандидатів на ринку парці. Набір нових працівників до СІФ відбувається в декілька етапів, першим з яких є розміщення вакансій в СІФ. Як правило, вакансії публікуються на веб-ресурсах фонду, за якими слідкують спеціалісти, що зацікавлені в кар'єрі співробітника СІФ. Вони подають свої резюме, які розглядаються менеджерами відділу кадрів. При розгляді резюме менеджери першочергово звертають увагу на перелік професійних якостей кандидата та звіряють їх з бажаними якостями для працівника СІФ. До основних якостей, що сприяють прийому кандидата на роботу в СІФ відносяться лояльність, досвід інвестиційної діяльності в певній галузі, наявність

диплому з низки вищих закладів освіти, адаптивність до корпоративної та політичної культури регіону походження СІФ, досвід управління ризиками та в деяких випадках наявність сертифікату CFA для фінансистів. Важливість цих якостей для роботи в СІФ аргументується так.

1. Лояльність: СІФ націлені на працевлаштування кандидатів, які схильні до довгострокового перебування в одній організації, причому, в державній. СІФ толерантно відносяться до зміни роботи в резюме кандидата з причини банкрутства його роботодавця, але негативно ставляться до частотої зміни роботи за ініціативою робітника, який претендує на роботу в СІФ. Суверенні фонди виділяють значні бюджетні адаптацію до робочого процесу і навчання нових працівників. Звільнення значної кількості працівників з СІФ незабаром після влаштування на роботу спричинить негативні наслідки для СІФ, у зв'язку з чим відділи кадрів СІФ віддають перевагу кандидатам, які мають стратегію кар'єрного розвитку на одному місці роботи в системі публічного управління, а не змінюють роботодавців з міркувань короточасної вигоди. Також під час ринкових рецесій спостерігалась практика, коли фінансисти тимчасово влаштувалися на роботу в СІФ на період кризи. СІФ не зацікавлені в короткостроковому співробітництві, особливо в періоди глобального дефіциту ліквідності, тому, як правило, приймають на роботу лише тих кандидатів, які планують працювати в СІФ на довгостроковій основі. Рекрутери СІФ можуть визначити довгостроковість планів кандидатів за опосередкованими ознаками. Наприклад, якщо особа детально не проаналізувала умови життя в регіоні знаходження офісу СІФ, в який намагається влаштуватися – то вона, скоріш за все, не планувала залишатись в цьому регіоні на багато років. Іншим ризиком для СІФ, що походить зі сторони працівників, схильних часто змінювати роботодавця, є негативна перспектива звільнення співробітників в період економічного зростання, для якого характерне відкриття багатьох нових інвестиційних компаній, які приваблюють до себе на роботу інвестиційних спеціалістів більш високими, ніж середньоринковими, винагородами. В СІФ надають перевагу при працевлаштуванні тим працівникам, хто пріоритизує в своїй кар'єрі стабільність роботи в державному секторі над короткочасною фінансовою вигодою.

2. Наявність досвіду укладання інвестиційних угод; СІФ здійснюють інвестиційну діяльність за багатьма напрямками. до основних з яких входять

акції публічних компаній, облігації, прямі інвестиції, товари та венчурні інвестиції. Інвестуванням по кожному з цих напрямів займаються різні команди СІФ, у зв'язку з чим наявність специфічного досвіду інвестиційної діяльності за одним із перерахованих напрямів, а також досвід інвестування в активи певного регіону або галузі є тими якостями, які надають перевагу кандидату при влаштуванні на роботу в СІФ. Також перевагою кандидата для отримання роботи в СІФ є практичний досвід укладання інвестиційних угод. Вміння вести перемовини та знання корпоративної культури в регіоні направлення інвестицій збільшують вірогідність кандидата потрапити в шорт-лист з претендентів на роботу в СІФ.

3. Освіта: Як показує практика, в СІФ найчастіше отримують роботу випускники таких університетів як Оксфорд, Кембридж або університету з «Ліги Плюща» в США. Ці заклади вищої освіти вважаються найпрестижнішими в світі для отримання дипломів для роботи в інвестиційній сфері.

4. Політична культура: оскільки СІФ є представниками своїх держав, їх співробітники мають проявляти повагу до політичної культури держави походження фонду і відповідати стандартам цієї культури. Також при влаштуванні на роботу в СІФ працівник погоджується з тим, що розділяє цілі та цінності свого фонду.

5. Здатність працювати в космополітичній обстановці. Як правило, в СІФ працюють люди з багатьох країн світу. Наприклад, у сінгапурському СІФ Temasek працюють представники 34 різних національностей [2]. А в СІФ ADIA з ОАЕ – громадяни понад 65 держав [3]. Здатність ефективно працювати в команді з людьми з різних країн є важливою вимогою до кандидатів на роботу в суверенних фондах. Окрім цього, СІФ здійснюють активну зовнішню інвестиційну діяльність, що передбачає постійні відрядження або навіть представництво фонду робітником у країні направлення інвестицій. Вміння адаптуватися до ділової та політичної культури країн спрямування інвестицій необхідна для виконання таких обов'язків. Переважна більшість СІФ декларує інклюзивність однією зі своїх корпоративних цінностей, що розуміє під собою забезпечення належних умов праці для представників будь-яких соціальних груп та культур.

6. Географія: розповсюдженою практикою для СІФ є відкриття офісів в п'яти фінансових центрах світу – Лондоні, Нью-Йорку, Гонконгу, Сінгапурі та Парижі, адже в цих містах розташована найбільша кількість офісів інвестиційних компа-

ній світу, які приваблюють спеціалістів інвестиційної сфери до проживання в цих містах;

7. Сертифікат CFA: Деякі фонди вимагають від кандидата мати додаткові сертифікати, окрім самого диплому. Зокрема СІФ ОАЕ ADIA для прийняття на роботу вимагає наявності в кандидата сертифіката Chartered Financial Analyst, що на даний момент являється найбільш престижним фінансовим сертифікатом в світі. Для отримання CFA фінансовий аналітик повинен мати стаж роботи у сфері фінансів, пов'язаний з прийняттям інвестиційних рішень не менше 36 місяців і успішно послідовно скласти три рівня екзаменів з перевірки своєї кваліфікації. Станом на березень 2022 року, в світі налічувалось близько 190 000 спеціалістів, як мали сертифікат CFA [4].

Деякі СІФ, зокрема GIC та Temasek в Сінгапурі або ADIA в ОАЕ проводять протекціоністську кадрову політику і надають перевагу в працевлаштуванні громадян своїх держав. У багатьох СІФ керівні посади можуть займати тільки громадяни держави, з якої походить фонд [3]. У монархічних державах СІФ зазвичай очолюють представники правлячих династій, у зв'язку з чим роль особистості керівника СІФ в таких країнах має підвищену вагомість в управлінні фондом. Подібний підхід не являється дискримінаційним, адже СІФ є юридичними особами-представниками уряду держави і вимога наявності громадянства держави для отримання керівних посад є розповсюдженою практикою в публічному управлінні. Певні СІФ прагнуть до досягнення гендерної рівності на керівних посадах фонду. Зокрема, Державний Пенсійний Фонд Норвегії декларує, що прагне до досягнення відмітки понад 40% жінок на керівних посадах в фонді [5].

Підхід до управління людськими ресурсами в суверенних фондах зазнав змін після світової фінансової кризи 2008 року, внаслідок якої кількість робітників у інвестиційній сфері стала зменшуватися. Це було продиктовано обмеженістю фінансових ресурсів в умовах зниження цінності активів під їхнім управлінням, і в ході оптимізації витрат фонди скоротили частину персоналу. До 2008 року СІФ намагались найняти висококваліфікованих фінансистів навіть тоді, коли ще не мали потреби в такій кількості персоналу. СІФ робили це з міркувань, що таких спеціалістів можуть найняти інші суверенні фонди, і на ринку праці не залишиться найбільш перспективних кандидатів, коли СІФ розпочне здійснювати інвестиційну діяльність за новим напрямом, у зв'язку з чим відкриє нові вакансії. До того ж, у СІФ

цінують лояльність в робітниках, через що вони не схильні змінювати роботодавця без серйозної причини. Найбільш характерним такий підхід до управління людськими ресурсами спостерігався у СІФ з країн Перської затоки, адже вони не мали достатньої кількості висококваліфікованих спеціалістів з релевантним досвідом роботи в своїх країнах, у зв'язку з чим здійснювали завчасний найм кадрів закордонних спеціалістів [6].

Під час рецесії 2008 року виникло питання доцільності утримання великої кількості персоналу, особливо тієї його частини, яка була прийнята на роботу з розрахунку на створення нових посад в фондах. До того ж, криза поставила ринки у стан невизначеності, що ускладнило планування подальшого розвитку інвестиційної діяльності СІФ, а разом з ним – і планування майбутніх посад в СІФ. Після фінансової кризи 2008 року були вироблені нові принципи управління суверенними фондами, які охрещуються терміном «СІФ 2.0». Серед нових підходів до кадрової політики був найм працівників тільки після виникнення вакансій в фонді. Це дозволило збільшити продуктивність праці в СІФ й оптимізувати надлишкові витрати на утримання персоналу, який не здійснює нагальних операційних функцій.

Важливу роль в ефективності роботи СІФ відіграє навчання кадрів. В освітню систему СІФ входять адаптаційні курси для нових працівників, літні навчальні програми для студентів, які бажають розпочати свою кар'єру у суверенних фондах, курси післядипломної практики для випускників закладів освіти та курси підвищення кваліфікації для співробітників СІФ. Деякі з фондів навіть мають власні освітні заклади, як NBIM Academy у Державному Пенсійному Фонді Норвегії або Wealth Management Institute, який є спільним проектом сингапурських СІФ GIC та Temasek [5; 7]. Також доволі розповсюдженою практикою є партнерство СІФ з провідними університетами своїх країн, в рамках якого розробляються освітні програми, покликані академічно підготувати кадри до роботи в СІФ. На адаптаційних курсах нові працівники детально ознайомлюються зі стратегією, принципами та цілями фонду, а також визначаються з нішею їхньої подальшої діяльності в СІФ. Зазвичай нові працівники приходять до СІФ з інвестиційних банків, хедж-фондів та інших приватних компаній, оперуючих цінними паперами. Однак зауважимо, що принципи інвестування СІФ та приватних компаній мають значні відмінності. Навчальні курси дають змогу новим працівникам ефективно розпочати кар'єру в СІФ.

Освітні програми для студентів дають змогу зацікавити майбутніх випускників провідних закладів освіти в початку кар'єри в СІФ. Це позитивно впливає на їхню ефективність роботи, адже специфіка роботи в СІФ значно відрізняється від роботи в приватних фондах або інвестиційних банках. Через що працівникам, які мали попередній досвід роботи в таких установах доводиться змінювати професійні звички для роботи в СІФ.

Організаційно-правова форма СІФ відрізняються в різних країнах. Засади діяльності СІФ зазвичай встановлені в нормативно-правових актах держави, в деяких випадках – в конституції. Згідно результатів опитування Міжнародного валютного фонду, в якому приймали участь представники багатьох СІФ, 52% респондентів зазначили, що їхній СІФ створений як відокремлена від держави юридична особа, а інші 48% опитаних вказали, що їхній СІФ є складовою структури центрального банку або міністерства фінансів. [8]. В першій моделі, яка передбачає існування СІФ як незалежної юридичної особи, працівники фонду не є державними службовцями. Така практика зокрема дає змогу залучати до роботи в СІФ громадян інших держав, оскільки національні законодавства про державну службу зазвичай вимагають наявності громадянства у державних службовців. Великі СІФ мають багато офісів в різних країнах, тому здійснення пошуку достатньо кваліфікованого персоналу виключно серед своїх громадян був би надмірно складним процесом. До того ж, статус відокремленої від держави юридичної особи розширює операційну свободу для СІФ, оскільки відсутня вимога протокольно узгоджувати кожне інвестиційне рішення з представниками центрального банку або міністерства фінансів. Такі СІФ наділені широкою свободою прийняття тактичних та оперативних рішень, що затверджуються через раду директорів або керівний комітет фонду. Порядок підзвітності відокремлених від держави СІФ перед міністерством фінансів також різниться – в ролі аудитора може виступати наглядова рада фонду, міністр фінансів або інша посадова особа (наприклад президент або губернатор). В деяких випадках такі СІФ звітують про свою діяльність безпосередньо перед парламентом.

Відокремлені від держави СІФ зазвичай мають форму корпорації, яку заснованою відповідно до норм господарського права їхньої країни. СІФ даної моделі очолюються головою фонду. Він несе відповідальність за виконання покладених на нього завдань, що включають розвиток інвес-

тиційної політики фонду, працевлаштування нових співробітників СІФ та ефективне управління персоналом. Керівник СІФ має штат безпосередньо підзвітних йому директорів фонду із конкретними функціональними обов'язками. Подальша структура ієрархії в СІФ даної моделі розгалужується на різні відділи, які очолюють їхні менеджери. Внутрішня структура управління відокремлених від держави СІФ дуже подібна до типової структури управління приватних корпорацій. СІФ даного типу управляються Радою директорів, яка зазвичай налічує від п'яти до дев'яти членів. Члени правління обираються на основі їхнього досвіду в управлінні інвестиціями, корпоративному управлінні, економіці та фінансах. Раду очолює головний виконавчий директор (СЕО), якого призначає міністерство фінансів або уряд держави. В деяких відокремлених від уряду СІФ, державний службовець окрім своєї урядової посади також отримує посаду керівника СІФ і несе відповідальність за прийняття інвестиційних рішень не як державний службовець, а безпосередньо як головний виконавчий директор фонду. Хоча призначення членів керівного органу таких СІФ здійснюється міністерством фінансів або в деяких випадках іншим урядовим органом, керівники відокремлених від держави СІФ займають свої посади протягом довгого строку і не звільняються з неї у зв'язку зі зміною уряду. Звільнення з посади в керівному органі СІФ, зазвичай, відбувається лише за певних особливих обставин, а саме неможливість виконувати посадові функції за станом здоров'я, вихід на пенсію, засудження члена керівного органу СІФ за кримінальний злочин, тощо.

СІФ, другої моделі входять до складу органів виконавчої влади і не мають статусу окремої юридичної особи. Такі СІФ найчастіше засновуються за спеціальними установчими законодавчими актами, рідше – загальними фіскальними законами, регулюючих бюджетне або фіскальне право. Зазвичай в СІФ даної моделі центральний банк виконує функції оперативного управління фондом, а міністерство фінансів здійснює контроль за діяльністю СІФ. В інших випадках, управління СІФ здійснюється його керівним органом, члени якого зобов'язані мати статус державних служ-

бовців. Деякі СІФ даного типу мають наглядову раду або аудиторський комітет. Установчі законодавчі акти щодо діяльності таких СІФ, а в деяких випадках і їхні статuti являються загальнодоступними. У деяких СІФ, що не є окремими юридичними особами, міністр фінансів або інша посадова особа несе відповідальність за встановлення конкретних інвестиційних цілей, в той час як керівний орган СІФ виступає в якості консультативного комітету цього посадовця.

**Висновки.** СІФ виробили унікальну політику управління людськими ресурсами протягом десятиліття свого існування. СІФ націлені на пошук працівників, які будуть працювати у фонді протягом багатьох років. СІФ виділяють значну кількість ресурсу на навчання, адаптацію та підвищення кваліфікації своїх кадрів, що приносить позитивні результати в довгостроковій перспективі. До 2008 року СІФ наймали велику кількість працівників через ризик нестачі пропозиції на ринку праці в момент відкриття нових посад, але після фінансової кризи 2008 змінили свій підхід і в наш час набирають працівників під створення посади. Процес відбору кандидатів на роботу в СІФ є довготривалим та багатоетапним. Робітники мають бути здатні добре працювати в команді та в космополітичному середовищі. Багато СІФ мають декілька офісів, головний з яких знаходиться в столиці держави-власниці СІФ, а інші – в світових фінансових центрах, таких як Лондон, Нью-Йорк, Гонконг, Сінгапур та Париж. Найбільш розповсюдженими посадами в СІФ є ризик-менеджер, фінансист, аналітик та ІТ-спеціаліст. Заробітні плати в СІФ не є найвищими на рівні праці. Управління людськими ресурсами здійснює відділ кадрів СІФ.

На даний момент існує 2 найбільш розповсюджені організаційно-правові форми СІФ – як окремої юридичної особи і як складової уряду. Друга модель передбачає поглиблене залучення органів виконавчої влади в діяльність СІФ і статус державних службовців для всіх членів керівного органу фонду. Організаційно-правова форма СІФ у вигляді окремої юридичної особи дає широку операційну свободу, а уряд займається лише фінансуванням, контролем і призначенням керівників СІФ.

#### Список літератури:

1. Megginson, W.L., Malik, A.I. & Zhou, X.Y. Sovereign wealth funds in the post-pandemic era. *J Int Bus Policy* 6, 253–275 (2023). <https://doi.org/10.1057/s42214-023-00155-2>
2. Temasek holdings. Sustainability in Our Operations / офіційний веб-портал. URL: <https://www.temasek.com.sg/en/sustainability/sustainability-in-our-operations#people>

3. Abu Dhabi Investment Authority. 2022 review. / офіційний веб-портал. URL: <https://ifswf.org/sites/default/files/annual-reports/ADIA%202022%20Annual%20Report.pdf>
4. CFA Institute. CFA Institute Reports Results for CFA Program Level I Testing in February / офіційний веб-портал. URL: <https://www.cfainstitute.org/en/about/press-releases/2023/cfa-program-results-level-i-february-2023#:~:text=There%20are%20more%20than%20190%2C000,worldwide%20and%20160%20local%20societies.>
5. Norges Bank Investment Authority. Human resources policy / офіційний веб-портал. URL: <https://www.nbim.no/contentassets/47016e41bd9f4dec84f1d7b078981b59/human-resources-policy.pdf>
6. Goergen, Marc; O'Sullivan, Noel; Wood, Geoffrey; Baric, Marijana (2018). Sovereign wealth funds, productivity and people: The impact of Norwegian government pension fund – global investments in the UK. Loughborough University. Journal contribution. DOI: 10.1111/1748-8583.12179
7. Wealth Management Institute. Our story. URL: <https://wmi.edu.sg/our-story/>
8. Cornelia Hammer, Peter Kunzel, Iva Petrova. Sovereign Wealth Funds: Current Institutional and Operational Practices. Washington, DC : International Monetary Fund, 2008, p. 5.

### **Kokhanskyi B.S. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SOVEREIGN WEALTH FUNDS**

*The article is devoted to the study of human resources policy (hereinafter – HR policy) in sovereign wealth funds (hereinafter – SWF). It is shown that the selection of personnel and the efficiency of their further management play key role in the quality of the investment activity of the SWF. The main and most widespread principles of HR policy of SWF have been explained in the article. Actual practices of human resource management in SWF are analyzed. The peculiarities of the approaches to the system of selecting candidates for positions in various SWF have been determined. The peculiarities of the system of training and development of professional skills of SWF employees have been revealed. 2 main organizational forms of SWF in the system of executive authorities, which have a direct impact on the management of human resources in SIF, are defined and outlined. The article defines the fundamental difference between the peculiarities of the work of portfolio managers and other investment specialists in SWF and private investment funds and investment banks. The subject of the study is the consideration of the most widespread modern principles in the personnel policy of the SWF, which relate to the generalized requirements for candidates for positions in the SWF, the personnel selection procedure, the system of professional integration of new employees into the work process, the system of personnel motivation and the distribution of professional competencies in SWF. The goal is an empirical study of SWF approaches to improving HR management mechanisms. The work highlights the peculiarities of the evolution of the SWF HR policy, the impact of the global financial crisis of 2008 on HR management paradigms in SWF and the "SWF 2.0" management system. Conclusions have been made regarding the approaches of the executive authorities of the countries that have SWF in creating a working environment that contributes to the full disclosure of the professional potential of SWF's employees. Currently, Ukraine does not have its own SWF. The availability of a base of scientific research analyzing the relevant experience and practices of other countries in the management of SWF can enable Ukraine to immediately apply the best global practices of managing its domestic SWF.*

**Key words:** *sovereign wealth funds, portfolio manager, personnel, HR management, human resources, HR policy in SIF.*