

6. Савицька О.В., Співак Л.М. Етнопсихологія. – Навчальний посібник.- К.: Каравела, 2011. – 264 с.
7. Хархаліс У.М. Риси української ментальності та їх прояв у народній обрядовості (на прикладі Закарпаття). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/NIO_2007/Philosophia/18373.doc.htm

Summary. In the article the impact on social cohesion mentality of Ukrainian society. The notion of mentality, social cohesion and their main components. Determined traditional features of Ukrainian mentality and their impact on social cohesion Ukrainian society.

Key words: *mentality, social cohesion, mentality, society.*

УДК 338, 331

Гришнова О.А.,

д.е.н., професор,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка,

м. Київ

Козловський А.Т.,

аспірант,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка,

м. Київ

РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ТРУДОВИХ ПРОЦЕСІВ В ХОДІ ЗДІЙСНЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто специфіку регламентації трудових процесів в контексті здійснення інвестиційної діяльності. Наведено теоретичне обґрунтування необхідності поділу регламентних документів на 2 функціональні блоки – регулятивні та конкретні документи, а також описані практичні аспекти регламентації трудових процесів на кожному з етапів здійснення інвестиційної діяльності. Оцінено роль регламентації трудових процесів з метою оптимізації виконання інвестиційних проектів та в контексті особистісного розвитку працівників. Запропоноване застосування спеціалізованого програмного забезпечення в процесі впровадження регламентних процедур на різних етапах інвестиційних проектів. Проведено ідентифікацію потенційних ризиків надмірної бюрократизації в ході регламентації та оцінено відповідний вплив на працівників та відносини між ними.

Ключові слова: *регламентація трудових процесів, інвестиційний контролінг, економічно-соціальна ефективність, інвестиційний процес.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Інвестиційний процес на підприємстві передбачає значну складність реалізації – починаючи від правильного формування команди для реалізації проекту, і закінчуючи створенням безпечних умов праці.

На сучасному етапі розвитку соціально-трудових відносин на вітчизняних підприємствах можна відзначити наявність окремих напрямів регламентації діяльності персоналу, але в основному це стосується працівників робітничих спеціальностей, де спектр робіт є обмеженим. Натомість в економічній науці та на практиці питання побудови нового механізму роботи з персоналом, персоніфікованої мотивації та регламентації діяльності саме управлінців та професіоналів, які виконують різносторонні багатофункціональні завдання, розглядається недостатньо.

Це ж стосується й регламентації трудових процесів працівників, що задіяні в реалізації інвестиційних проектів. Водночас необхідно акцентувати увагу на тому факті, що відсутність необхідної регламентації в цій сфері діяльності може мати наслідком:

- невчасне виконання інвестиційних проектів;
- підвищення рівня економічної злочинності на різних етапах реалізації інвестиційних проектів (починаючи від зловживань під час проведення тендерів для закупівлі обладнання та робіт, і закінчуючи крадіжками матеріалів з місця реалізації проекту);
- значне перевищення фінального кошторису порівняно з першочерговою вартістю реалізації проекту;
- зниження продуктивності праці та мотивації персоналу у зв'язку з нерозумінням функціональних обов'язків та актуальних процесів на підприємстві;
- підвищення рівня травматизму у зв'язку з недотриманням правил охорони праці.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питання регламентації діяльності трудових процесів частково розглядаються в літературі з управління персоналом [1; 5; 6]. Тим не менш, очевидно, що необхідні додаткові дослідження, які передбачають більш детальну та чітку структурування регламентних документів, в тому числі тих, які стосуються регулювання трудових процесів, що здійснюються в ході реалізації інвестиційних проектів.

Постановка завдання. Саме у зв'язку із зазначеним вище та з метою активізації й оптимізації управління інвестиційною діяльністю методичне забезпечення процедур контролінгу персоналу, що здійснює реалізацію інвестиційних проектів, має бути теоретично осмисленим з урахуванням специфіки побудови бізнес-процесів на сучасних промислових підприємствах.

Основний матеріал і результати. Зважаючи на багатоаспектність кожного з процесів, регламентація трудової діяльності працівників, які безпосередньо задіяні у реалізації інвестиційних проектів, призводить до систематизації дій працівників, забезпечує підґрунтя для вчасної та якісної реалізації усіх етапів проектів.

При реалізації інвестиційних проектів важливу роль відіграє повнота регламентації існуючих та планових трудових процесів. Саме від того наскільки чітко ідентифікований спектр питань, при розв'язанні яких необхідна регламентація існуючих процесів, значною мірою залежить кінцевий результат реалізації проекту.

У ході здійснення інвестиційної діяльності працівники керуються загальноприйнятими регламентами, в яких розкриваються загальні положення щодо функціонування організації – статут, установчий договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції. Тим не менш, є й специфічні регламентні документи, де формалізуються процеси, конкретно пов'язані з реалізацією інвестиційних проектів.

Узагальнено документальне забезпечення реалізації інвестиційних проектів передбачає наявність 2 блоків документів:

1) регулятивні документи, які безпосередньо фіксують яким чином має діяти відповідальний працівник підприємства на тому чи іншому етапі проекту (це такі документи як інструкції, процедури, положення тощо);

2) конкретні документи, через які реалізується виконання регулятивних документів (акти, накази, технічні завдання, службові записки тощо).

У більшості випадків у регулятивних документах зазначається механізм дій відповідальних осіб на конкретних етапах реалізації інвестиційних проектів. При цьому на українських підприємствах регулятивні документи можуть охоплювати всі етапи інвестиційних проектів, а можуть регулювати лише деякі з них, без повного охоплення всього спектру інвестиційних процесів. Тим не менш, роль регулятивних документів полягає в тому, щоб:

1) стандартизувати наявні на підприємстві процеси, беручи до уваги специфіку системи управління, існуючі інформаційні системи та галузь функціонування підприємства;

2) стандартизувати оформлення обов'язкових документів, які передбачені законодавством, або ж покликані мінімізувати економічні, податкові, репутаційні та інші ризики;

3) встановити відповідальність конкретних посадових осіб за виконання функцій на кожному з етапів реалізації інвестиційних проектів.

При цьому наявність актів, наказів, технічних завдань, службових записок та інших конкретних документів дає змогу зафіксувати факт

виконання окремих етапів інвестиційних проектів, є доказом реальності виконаних робіт для регулятивних органів, в тому числі при податкових перевірках, а також дозволяє ідентифікувати, на якому з етапів реалізації інвестиційного проекту виникли відхилення, що в кінцевому результаті могли призвести до негативних наслідків для підприємства.

Необхідно зазначити, що в ході реалізації інвестиційної діяльності регламентація може стосуватися усіх етапів – починаючи від відбору персоналу, і закінчуючи регламентацією систем оплати праці та мотивації персоналу. Можна виокремити такі напрями регламентації трудових процесів в ході здійснення інвестиційної діяльності:

- 1) регламентація процесів відбору, наймання й адаптації нових співробітників, що повинна забезпечити чіткість виконання даних процесів і максимально швидке сприйняття потенційними працівниками властивих організації традицій і норм, що дозволяють долучитися до трудового процесу;
- 2) регламентація змісту обов'язків співробітників організації, що служить підвищенню ефективності виконуваної роботи;
- 3) регламентація параметрів трудової діяльності співробітників, що передбачає встановлення якісних і кількісних показників оцінки виконання обов'язків;
- 4) регламентація результатів виконуваної співробітниками роботи відіграє дуже важливу роль із погляду мотивації й стимулювання трудової діяльності. Вона містить документи, що встановлюють порядок визначення показників діяльності підрозділів організації й кожного її працівника окремо, які враховували б їхній внесок у загальний результат діяльності організації. Також тут міститься кількісна оцінка по кожному з показників та встановлюється залежність розмірів винагород і міри виконання показників.

Враховуючи реалії діяльності українських підприємств, ми пропонуємо застосовувати такі документи на різних етапах реалізації інвестиційних проектів (табл. 1).

Таблиця 1

Регламентація трудових процесів на різних етапах здійснення інвестиційної діяльності

Напрямок регламентації в ході здійснення інвестиційного процесу	Регулятивні документи	Конкретні документи
Відбір та адаптація співробітників для реалізації інвестиційного процесу	Процедура з відбору персоналу	1) Наказ про прийом на роботу 2) Штатний розпис 3) Посадові інструкції 4) Правила внутрішнього трудового розпорядку

Аналіз доцільності та погодження бюджету для реалізації проекту	Процедура з управління капітальними інвестиціями	1) Контрольний список 2) Технічне завдання 3) Попередні комерційні пропозиції 4) Акти висновків 5) Лист погодження бюджету на реалізацію проекту
Закупівля обладнання, робіт, послуг	1) Процедура по закупівлі товарів, робіт, послуг 2) Процедура з відбору постачальників 3) Процедура погодження договорів	1) Лист погодження договору 2) Лист погодження постачальника 3) Фінальна комерційна пропозиція 4) Договір
Напрямок регламентації в ході здійснення інвестиційного процесу	Регулятивні документи	Конкретні документи
Будівельні, монтажні роботи на території підприємства	1) Процедура з капітального будівництва 2) Процедура з допуску та роботи підрядників на території підприємства 3) Процедура по виконанню капітальних ремонтів	1) Пропускні документи 2) Акти прийому-передачі 3) Накладні, рахунки-фактури, акти наданих послуг 4) Аудиторські висновки 5) Кошторис
Оплата зобов'язань перед контрагентами	Процедура з проведення оплат	1) Заявка на проведення платежу 2) Платіжне доручення
Введення основних засобів в експлуатацію	Процедура з введення основних засобів в експлуатацію	1) Службова записка 2) Наказ
Встановлення кількісних та якісних параметрів виконання роботи	Процедура з управління капітальними інвестиціями; процедура з прийому обладнання, робіт та послуг	1) Акти прийому-передачі 2) Аудиторські висновки 3) Внутрішні звіти щодо виконаних робіт
Оплата та мотивація праці	Внутрішній розпорядок щодо винагороди працівників та системи оплати праці	1) Розрахункові листи 2) Трудові контракти 3) Листи-повідомлення щодо перегляду рівня винагороди праці
Персональний розвиток	1) Політика з тренінгів 2) Політика компенсацій на навчання 3) Політика з обміну міжнародним досвідом	1) план особистого розвитку працівника 2) графік виконання особистих цілей працівника 3) особова справа працівника 4) накази керівництва щодо виділення коштів для навчання і т.ін.

**Джерело: складено авторами*

Варто зауважити, що запропонований спектр процедур та документів може відрізнятись залежно від галузі, розміру та форми власності на підприємство. Тим не менш, усі запропоновані регулятивні документи покликані уніфікувати, стандартизувати та спростити роботу працівників й чітко розділити обов'язки. При цьому коротко цілі представлених вище процедур є такими:

1) Процедура з відбору персоналу регулює яким чином відбувається процес вибору працівників на вакантні місця для виконання відповідних функцій у ході реалізації інвестиційних проектів. Працівники, які приступили до виконання обов'язків, у своїй діяльності керуються правилами внутрішнього розпорядку та посадовими інструкціями. При цьому, з одного боку, посадова інструкція чітко регламентує повноваження працівника, напрями його відповідальності, але з іншого боку, надмірна деталізація посадової інструкції може зменшувати можливості для прийняття рішень та повноваження для прийняття рішень у складних ситуаціях – тому для відділу по роботі з персоналом важливим є дотримання балансу між якісною формалізацією трудових процесів у посадових інструкціях та збереженням управлінських функцій та можливостей щодо прийняття рішень у визначених ситуаціях.

2) Процедура з управління капітальними інвестиціями регулює базовий механізм генерації ідей щодо проектів, їх бюджетування, аналізу доцільності їх реалізації, а також кінцеве погодження. При цьому акти висновків використовуються для підтвердження необхідності проведення капітальних ремонтів, або ж для підтвердження економічного ефекту в результаті реалізації проекту. Технічне завдання слугує для коректного описання повного спектру робіт, а також необхідного обладнання для реалізації проекту і формування запиту на надання попередніх комерційних пропозицій потенційним постачальникам. Контрольний список є узагальненим документом, де містяться обов'язкові до виконання пункти в рамках «Процедури з управління капітальними інвестиціями», і через перевірку повноти виконання кожного пункту лідер проекту впевнюється в готовності до переходу на подальші стадії проекту. Лист погодження бюджету є документом, де відповідальні особи підприємства (фінансовий директор, індустріальний директор, генеральний директор) дають письмову згоду на реалізацію проекту і виділення бюджету. Натомість у внутрішніх звітах щодо виконання робіт можуть бути наведені висновки щодо вчасності та якості проведених робіт, відповідності обладнання та виконаних робіт встановленим параметрам, що в кінцевому результаті слугуватиме базою для нарахування додаткових елементів заробітної плати, відповідно до існуючої системи оплати праці.

3) Процедура з закупівлі товарів, робіт, послуг регулює аспекти, пов'язані з проведенням тендерів, збором фінальних комерційних

пропозицій, умов оплати, поставки товарів, а також переліку документів, необхідних для контрагування. При цьому закупівля обладнання, робіт, послуг в межах інвестиційних проектів може здійснюватися як за загальним шаблоном, прийнятим для всіх договорів в компанії, так і за спеціальною формою, у випадку додаткового погодження.

4) Процедура з відбору постачальників встановлює критерії, відповідно до яких можуть бути обрані постачальники товарів, робіт та послуг. Дана процедура може бути самостійним документом, а можливий варіант інтеграції в процедуру з закупівлі товарів, робіт, послуг. При цьому на підприємстві може бути передбачений лист погодження постачальника, коли відділ закупівель, юридичний департамент та представники відділу економічної безпеки дають письмову згоду щодо контрагування постачальника.

5) Процедура погодження договорів регулює процес формального погодження, в першу чергу, через фіксацію конкретного ланцюга погодження для різних видів договорів. Для договорів, пов'язаних з реалізацією інвестиційної діяльності, обов'язковим погоджувачем є інвестиційний контролер. Фінальним документом в результаті проходження ланцюга погодження є готовий документ для підписання, а також лист погодження договору.

6) У ході фактичного виконання робіт, монтажу обладнання та інших активностей на території підприємства, пов'язаних з реалізацією інвестиційного проекту, організація безпечних умов є важливою з точки зору охорони праці усіх працівників, в тому числі підрядників, а також економічної безпеки, для уникнення випадків крадіжок та інших економічних злочинів – дані аспекти регулюються Процедурою з допуску та роботи підрядників на території підприємства.

7) Конкретні аспекти проведення будівельних, монтажних та інших робіт, пов'язаних з реалізацією інвестиційних проектів регулюються окремими процедурами – Процедурою з капітального будівництва, Процедурою по виконанню капітальних ремонтів, Процедурою по монтажу обладнання та ін. Там же чітко прописується за яких умов сторони підписують акти прийому-передачі, яким чином йде звірка фактично виконаних робіт з кошторисом, за необхідності також може бути прописано процедуру аудиторського підтвердження виконання робіт, коли компанія-зовнішній аудитор надає висновок щодо повноти виконання та якості капітальних робіт.

8) Процедура з проведення оплат регулює яким чином відбувається погашення зобов'язань перед контрагентами, в тому числі – підприємствами, що виконують поставки, роботи, послуги в межах інвестиційної діяльності. При цьому процедурою може бути передбачено необхідність подання заявки на проведення платежу, яка попередньо підписується відповідальними особами підприємства (ініціатор платежу, бюджеторозпорядник, бухгалтер, інвестиційний

контролер). Фінальним документом, що підтверджує погашення зобов'язань перед контрагентом є платіжне доручення.

9) Введення основних засобів в експлуатацію також може регулюватися окремою процедурою, де чітко прописується за яких умов основний засіб є готовим до введення в експлуатацію, і які документи необхідні для документального оформлення даної операції (зазвичай це службова записка від матеріально відповідальної особи, підписана бюджеторозпорядником та інвестиційним контролером, і як результат – наказ директора щодо введення основного засобу в експлуатацію).

10) Важливу роль в особистісному розвитку персоналу відіграють процедури та політики, спрямовані на активізацію навчання, розвитку професійних навичок працівників, зокрема й тих, що здійснюють реалізацію інвестиційних проектів. Політика з тренінгів регламентує проведення внутрішніх та зовнішніх тренінгів, регулювання бюджетів, що можуть бути виділені на ці цілі, а також визначення переліку обов'язкових та добровільних тренінгів, які мають відвідати працівники (серед обов'язкових варто виокремити тренінг з охорони праці, тренінг-вступ до компанії). Політикою з компенсацій на навчання регулюються умови та підстави для виділення коштів для покриття затрат на додаткове навчання для працівників. Працівники, задіяні в реалізації інвестиційних проектів, можуть проходити додаткове навчання для підвищення рівня технічних навичок (для інженерів), проектного менеджменту (для керівників проектів), MBA (master of business administration) – для інвестиційних менеджерів, що керують компаніями, які займаються виконанням великих інвестиційних проектів. Політика з обміну міжнародним досвідом є регламентним документом у транснаціональних корпораціях, що мають підрозділи в різних країнах, через які може здійснюватися обмін досвідом між працівниками. Особливо це актуально в контексті реалізації інвестиційних проектів, адже більшість інвестиційних проектів мають суттєву специфіку реалізації та проводяться разово на відповідних підприємствах, а у випадку наявності багатьох підрозділів (заводів) – менеджмент має змогу організувати обмін досвідом між працівниками (це стосується як міжнародного, так і внутрішнього обміну досвідом).

Необхідно також зауважити, що є низка документів, які використовуються у повсякденній роботі підприємства, але фактично також мають вплив на реалізацію інвестиційних проектів. В першу чергу це Облікова політика підприємства, де чітко регулюється які затрати можуть бути віднесені на капітальні, а які мають бути визнані операційними затратами. Процедурою з ризик-менеджменту може регулюватися порядок дій при виникненні непередбачуваних ситуацій, що можуть мати критичний вплив на функціонування підприємства, в тому числі щодо подій, які можуть статися в ході виконання інвестиційних проектів (аварія, розкриття конфіденційної інформації третім особам тощо).

У практиці вітчизняних підприємств частина обов'язкових процедур, передбачених в рамках регламентації трудових процесів, успішно реалізується з допомогою спеціального програмного забезпечення. Наприклад, погодження договорів може здійснюватися через програму «1С:Документообіг», де реалізовано можливість множинного погодження договорів, причому ланцюжок погоджувачів залежить від параметрів самого договору (сума, тип, ініціатор договору тощо). Автоматизація процесу проведення оплат проводиться у відповідних програмах для ведення бухгалтерського та складського обліку («1С:Підприємство», SAP). Регламентація процесів, пов'язаних з особистісним розвитком працівників, здійснюється з допомогою спеціалізованого програмного забезпечення (в основному – в міжнародних компаніях), де працівники мають змогу не тільки відслідковувати досягнення власних цілей, але й реєструватися на доступні тренінги, а також планувати кар'єрний розвиток в межах компанії. Узагальнюючи варто зазначити, що інформатизація регламентних документів, їх адаптація під потреби працівників дає змогу як результат одночасно контролювати реалізацію відповідних регламентних документів, задовольняти відповідні потреби працівників та забезпечувати дотримання відповідних регламентів усіма працівниками. При цьому важливо, щоб електронна база регламентних документів була легкодоступною для всіх працівників.

Ми також розглянули роль регламентації у розвитку особистих компетенцій персоналу та систематизували ризики негативного впливу надмірної або необдуманної регламентації на діяльність персоналу, в тому числі тих працівників, які здійснюють реалізацію інвестиційних проектів (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив регламентації трудової діяльності на інвестиційний процес та персонал

Назва процедури	Роль в процесі регламентації інвестиційної діяльності	Роль щодо розвитку персоналу	Потенційні ризики негативного впливу на діяльність персоналу
Процедура з відбору персоналу та посадові інструкції	Регулювання правил внутрішнього трудового розпорядку; формалізація відносин з працівниками та визначення критеріїв їх відбору	Розвиток посадових компетенцій, підвищення рівня трудової дисципліни	Надмірна організаційна підпорядкованість або значна деталізація посадових інструкцій можуть мати наслідком зменшення творчої та винахідницької активності працівника,

			зниження рівня його самостійності
Процедура з управління капітальними інвестиціями	Формалізація процесів, що відбуваються на усіх етапах інвестиційної діяльності	Підвищення рівня обізнаності щодо принципів функціонування процесів, пов'язаних з реалізацією інвестиційних процесів в компанії	Зниження рівня свободи прийняття рішень, дій поза межами процедури
Процедура по закупівлі товарів, робіт, послуг	Регламентация процесів проведення тендерів та закупівлі обладнання, робіт, послуг	Розмежування відповідальності та обов'язків технічних спеціалістів та відділу постачання – більше робочого часу для розвитку технічними працівниками своїх професійних компетенцій	Відбір постачальника може не враховувати побажань та експертної думки технічних фахівців, які не беруть участі у проведенні тендеру
Процедура погодження договорів	Нівелювання ризиків у зв'язку з проходженням договором погодження представників різних департаментів	Розвиток компетенції працівників щодо підготовки проектної документації з врахуванням специфіки вітчизняного законодавства	Надмірна бюрократизація процесу погодження договорів; ймовірність відтермінування реалізації проекту; міжособистісні конфлікти у ході вирішення спірних моментів
Назва процедури	Роль в процесі регламентації інвестиційної діяльності	Роль щодо розвитку персоналу	Потенційні ризики негативного впливу на діяльність персоналу
Процедура з капітального будівництва та ремонтів	Регламентация процесів з капітального будівництва та ремонту	Підвищення рівня безпеки праці; стандартизація будівельних процесів	Надмірні вимоги можуть призвести до відтермінування реалізації проекту, а також нівелювання ідей працівників щодо альтернативних шляхів реалізації робіт

Процедура допуску роботи підрядників на території підприємства	з та на	Регулювання правил доступу підрядників на територію підприємства	Зменшення рівня економічної злочинності; підвищення рівня особистої відповідальності працівників	Ризики не виникають
Процедура проведення оплат	з	Стандартизація процесів пов'язаних з проведенням бухгалтерських документів та їх оплатою	Підвищення рівня компетенції працівників щодо коректності підготовки та подання документів для проведення в бухгалтерському обліку та подальшої оплати	Складність проведення позачергових оплат; ризик надмірної бюрократизації процесу оплат
Внутрішній розпорядок щодо винагороди працівників та системи оплати праці	та	Регламентация системи оплати праці	Можливість чіткого планування кар'єри та побудови зарплатних очікувань	Відкриття інформації стосовно заробітної плати колег може мати негативні наслідки на міжособистісні взаємини працівників

**Джерело: складено авторами*

Висновки. У кінцевому результаті необхідно зазначити, що чітка формалізація процесів, пов'язаних з реалізацією інвестиційних проектів, дає змогу оптимізувати процес відбору проектів, при якісній організації - пришвидшити їх виконання, мінімізувати ризики, пов'язані з реалізацією інвестиційних проектів, а також розмежувати відповідальність між працівниками підприємства. Тим не менш, керівництво підприємств має розуміти, що надлишкова бюрократизація може мати наслідком зниження ефективності реалізації інвестиційних проектів через надмірне відчуття відповідальності з боку виконавців, тривалий процес погодження, надто широкий список погоджувачів. У час розвитку інформаційних систем багато з процесів можуть бути автоматизовані або інформатизовані (наприклад, погодження може відбуватися через спеціально розроблені програми). Саме тому підхід до формування документальної бази реалізації інвестиційних проектів має бути зваженим, і з однієї сторони, сприяти налагодженості процесів, а з іншої – не бути надто тривалим та трудозатратним.

Список використаних джерел

1. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: Монографія / О.А. Грішнова, Г.Ю. Міщук, О.О. Олійник. — Рівне : НУВГП, 2014. – 216 с.
2. Про інвестиційну діяльність (із змінами)// Закон України від 10.09.1991 № 1560 а-ХІІ [Електронний ресурс]. – РД: <http://zakon.rada.gov.ua/go/1560-12>
3. Шарп Ф., Александер Г., Бейли Д. Инвестиции. Пер. с англ. М.:

- «ИНФРА-М», 1997. – 743 с.
4. МСФЗ №16 «Основні засоби» [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/929_014
 5. Управління персоналом організації // под ред. докт. екон. наук, проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011. С.572
 6. Управління персоналом: підручник / [В.М.Данюк, А.М.Колот, Г.С.Суков та ін.] за заг. та наук. ред.. к.е.н., проф.. В.М.Данюка / К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 666 с.

Summery. Specifics of labor processes regulation during the investment projects implementation is described in the article. It was theoretically justified that regulative documents should be separated into two functional blocks – regulatory and specific documents. Meanwhile practical aspects of labor processes regulation are described in connection with each stage of investment projects implementation. The role of labor processes regulation with the aim to optimize project's implementation and in the context of personal development of employees is estimated. Usage of specialized software in the process of regulation procedures implementation on different stages of investment projects had been proposed. An identification of potential risks regarding possible excessive bureaucracy in the process of regulation had been executed and respective influence on personnel and their relations had been assessed.

Keywords: labor processes regulation, investment controlling, economic and social efficiency, investment process.

УДК 336.717.3

Колайчук Н.Ф.,
студентка,
Полесский государственный университет,
г. Пинск
Научный руководитель:
Лопух Ю.И.,
ассистент,
Полесский государственный университет,
г. Пинск

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА ВКЛАДОВ (ДЕПОЗИТОВ) НАСЕЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

У статті проведено аналіз розвитку ринку вкладів (депозитів) в Республіці Білорусь як один з основних джерел формування ресурсної бази комерційних банків.

Ключові слова: вклади (депозити); ресурсна база; банківська система; пасивні операції; строкові депозити; депозити до запитання.