

**Герасименко Г. В.,**

аспірант,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
gerasimenko\_anna\_w@ukr.net

**Герасименко А. В.,**

аспірант,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

**Herasymenko H. V.,**

Postgraduate Student,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

**КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ  
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНЕ  
ОБґРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПОНЕНТ**

**КОМПЛЕКСНЫЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ  
ОБОСНОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПОНЕНТ**

**COMPLEX MECHANISM OF IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT HIGH-TECH ENTERPRISES:  
THEORETICAL SUBSTANTIATION OF INNOVATIVE COMPONENTS**

*Викладено авторське бачення комплексного механізму підвищення ефективності управління людськими ресурсами високотехнологічного підприємства. Наведено принципи, які несуть змістове навантаження як наукове підґрунтя формування, дослідження стану та розроблення інструментів підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Обґрунтовано інноваційний інструментарій управління людськими ресурсами за стратегічними складовими. Виявлено характерні риси системи управління людськими ресурсами високотехнологічного підприємства за цілями та результатами.*

*Изложено авторское видение комплексного механизма повышения эффективности управления человеческими ресурсами високотехнологического предприятия. Приведены принципы, которые несут смысловую нагрузку как научную основу формирования, исследования состояния и разработки инструментов повышения эффективности управления человеческими ресурсами. Обосновано инновационный инструментарий управления человеческими ресурсами по стратегическим составляющим. Выявлены характерные черты системы управления человеческими ресурсами високотехнологического предприятия по целям и результатам.*

*The **aim of the article** is to provide theoretical substantiation of innovative components of the integrated managerial mechanism which organically combines the scientific and applied tools of improving the effectiveness of human resource management at high-tech enterprises.*

***Scientific novelty.** The author gives a definition of a complex mechanism of improving effectiveness of human resource management at high-tech enterprises which is based on the generalization of theoretical and methodological approaches to the study of the essence of the mechanism as an economic category. The abovementioned mechanism is*

*interpreted as the system integrity of organizational, economic and social processes of creation of prerequisites for the innovative development of the enterprise as a profit for employer and decent work as a profit for hired employees. The author presents the principles that carry the content load as a scientific basis for the formation, study of the state and the development of tools for improving the effectiveness of human resources management. The innovative tools that provide the effectiveness of human resources management according to the strategic components — recruitment, development, evaluation and remuneration — have been substantiated. The benefits of the performance management system have been proven. The essence of key performance indicators has been disclosed.*

*The characteristic features of the human resources management system at high-tech enterprises according to the goals and results have been revealed.*

**Practical value.** *Substantiation of the innovative components of a complex mechanism for improving the effectiveness of human resources management will serve as a strategic guideline for the development of a scientific and applied scenario of recruitment, development, evaluation and remuneration of employees.*

**Main conclusions and prospects for further research.** *It is necessary to take into account the specifics of high-tech activities, apply a wide range of managerial tools aimed at attracting talented employees and enhancing their creative initiative, creating an atmosphere conducive to the disclosure of workers' abilities and the encouragement of their development in the processes of hiring, development, evaluation and remuneration.*

**Ключові слова.** Людські ресурси, високотехнологічне підприємство, ефективність управління, комплексний механізм управління, інноваційний інструментарій управління.

**Ключевые слова.** Человеческие ресурсы, высокотехнологичное предприятие, эффективность управления, комплексный механизм управления, инновационный инструментарий управления.

**Key words.** Human resources, high-tech enterprise, managerial effectiveness, integrated managerial mechanism, innovative managerial tools.

**Вступ.** Становлення багатовимірної нової економіки породжує виклики, пошук відповідей на які передбачає зміщення акцентів у площину формування та використання інтелектуального ресурсного потенціалу. Серед першочергових викликів конкурентного розвитку високотехнологічних підприємств як суб'єктів нової економіки в мінливому ринковому середовищі — потреба досягнення високого рівня ефективності та підтримання його позитивної динаміки. В таких умовах особливого значення набуває вдосконалення підходів, механізмів та інструментів забезпечення ефективного управління людськими ресурсами. Необхідність розроблення та функціонування комплексного механізму підвищення ефективності управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств зумовлена метою, яка полягає у позиціонуванні працівників в якості стратегічно важливого активу, дієве управління яким має забезпечити інноваційний розвиток, і як наслідок — зростання вартості підприємства та посилення його конкурентних позицій.

Механізм управління трактується українськими вченими як сукупність станів і процесів, з яких складається певне економічне явище, яке викликає відповідні рухи решти тіл системи [15]; як система, яка утворюється із взаємопов'язаних ланок (підсистем), що об'єднують множину різних елементів і блоків, забезпечуючи у процесі їх взаємодії функціонування всіх підсистем організації [30, с. 212]; як системна цілісність, сукупність односпрямованих функцій управління, кожна з яких засновується на принципах, притаманних їй в силу змістовної специфічності і місця в загальному управлінському процесі [4, с. 229]; як сукупність економічних методів, способів, форм, інструментів,

важелів діяння на економічні відносини і процеси [14, с. 20–22]; як система впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату [21, с. 27]; як сукупність способів організації управління, що являє собою взаємозалежний комплекс форм, методів, засобів, принципів, важелів господарювання, що забезпечують ефективну реалізацію цілей, що стоять перед підприємствами [26, с. 194].

Вітчизняними та іноземними вченими зроблено значний внесок у поглиблення теоретико-методологічних і практичних аспектів управління. Проте, в сучасному науковому середовищі немає чіткого, однозначного та беззаперечного трактування дефініції механізму управління та відсутні обґрунтування його компонент по відношенню до ефективності використання людських ресурсів з урахуванням особливостей діяльності підприємств. Поняття «механізм управління» як ключовий елемент підприємства залишається недостатньо вивченим і потребує глибокого наукового опрацювання. Викладене підтверджує актуальність проблематики формування, функціонування та вдосконалення комплексного механізму управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств.

**Постановка завдання.** У науковій літературі, присвяченій проблематиці механізмів управління, тривають дискусії щодо трактувань, визначення складу та пояснення сутності складових елементів економічних, соціальних та організаційних механізмів. Головна ідея статті — конструювання комплексного управлінського механізму, який органічно поєднує науково-прикладний інструментарій підвищення ефективності управління людськими ресурсами високотехнологічного підприємства; мета статті — теоретичне обґрунтування інноваційних компонент зазначеного механізму.

**Результати дослідження.** Незважаючи на тривалу історію теорій управління, дискусійність їх категоріального апарату притаманна й сучасному етапу розвитку науки. Теоретичні обґрунтування та практичні аспекти механізмів управління постійно перебувають у полі зору науковців і практиків. Саме поняття «механізм» (*machine*) грецького походження, яке в словнику української мови визначається як внутрішня будова, система чого-небудь; сукупність станів і процесів, з яких складається певне явище. [24, с. 695]. Аналогічне трактування наведено у словнику іноземних слів [25, с. 377].

Сучасна економічна теорія визначає два методологічні підходи до дослідження сутності механізму як економічної категорії. Перший підхід — генетичний — відображає внутрішню організацію функціонування об'єкта, тобто організацію економічних відносин, що не зовсім точно визначає поняття «механізм». Другий підхід розглядає механізм як сукупність методів, форм, інструментів, прийомів, важелів впливу на соціально-економічний розвиток об'єкта [3, с. 9].

Слід визнати обґрунтованими визначення механізму управління підприємством як «...сукупності форм, структур, методів і систем управління, що об'єднуються спільністю мети та за допомогою яких здійснюється узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи» [19, с. 9]; як системи елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури і суб'єктів та об'єктів управління), в якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу

елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки і результативну реакцію [12, с. 37].

Розвиваючи генезис поняття «механізм управління» зазначимо, що комплексний механізм підвищення ефективності управління людськими ресурсами можна визначити як системну цілісність організаційних, економічних і соціальних процесів створення передумов для інноваційного розвитку підприємства як зиску для роботодавця та гідної праці як зиску для найманих працівників. Розроблену автором схему, що унаочнює такий механізм для високотехнологічного підприємства, наведено на рис. 1. З рисунка видно, що формування зазначеного механізму здійснюється за пріоритетами стратегічного управління людськими ресурсами, які реалізуються з використанням інноваційного інструментарію в рамках системи управління за цілями та результатами і корпоративної соціальної відповідальності.

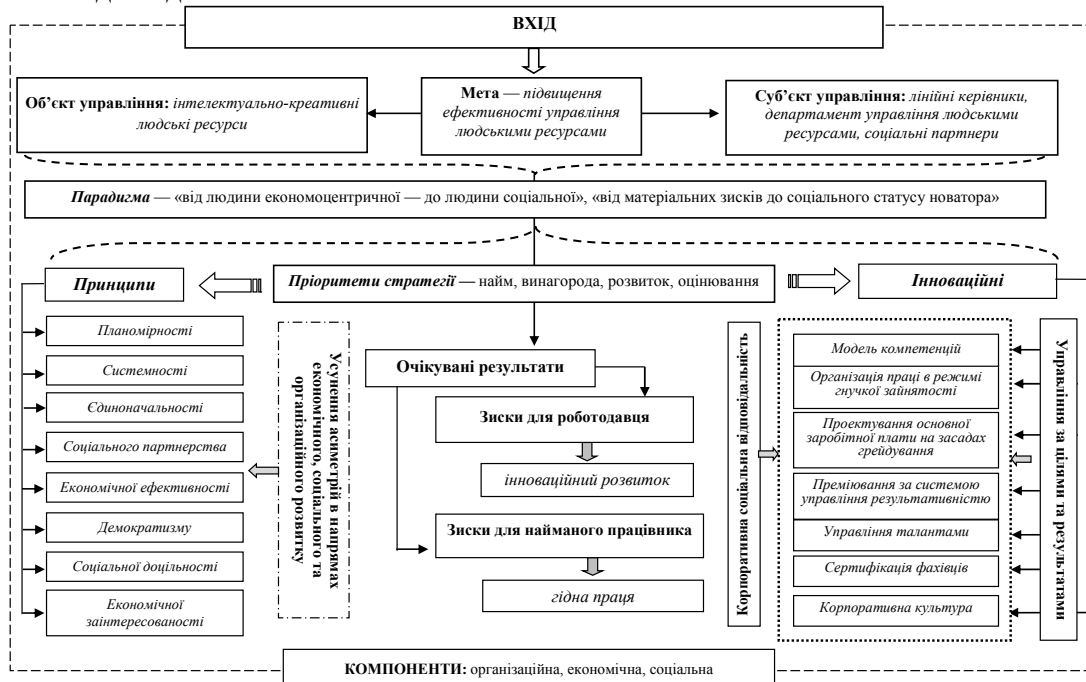


Рис. 1. Схема комплексного механізму підвищення ефективності управління людськими ресурсами високотехнологічного підприємства (розроблено автором)

Зasadничою ідеєю розроблення механізму слід вважати принципи, які несуть змістове навантаження як наукове підґрунтя формування, дослідження стану та розроблення інструментарію підвищення ефективності управління людськими ресурсами. До таких принципів належать: принцип планомірності, системності, єдиноначальності, соціального партнерства, економічної ефективності, демократизму, економічної заінтересованості, соціальної доцільності (табл. 1).

Цілковим підтримуємо точку зору, що простежується у працях вітчизняних та іноземних авторів щодо пріоритетів стратегії управління людськими ресурсами, серед яких виокремлюється найм, розвиток, оцінювання та винагорода [1, с. 59, 60; 18, с. 23].

**ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ  
ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА\***

Назва	Сутність
<i>Принцип планованості</i>	Вимагає, щоб усі процеси, процедури, операції, дії, що відбуваються на підприємстві з відтворення та використання людських ресурсів, виробництво та праця на кожному робочому місці відбувалися на планованій основі з урахуванням поточних та перспективних інновацій
<i>Принцип системності</i>	Обумовлює необхідність реалізації системного підходу в управлінні підприємством як цілісним соціальним організмом, структурними підрозділами й виконавцями, тимчасовими творчими колективами, проектними групами
<i>Принцип єдиноначальності</i>	Визначає необхідність чіткого розподілу повноважень між керівниками та структурними підрозділами по вертикалі й горизонталі, адміністративну підпорядкованість кожного працівника та структурної ланки одному керівникові, визначення сфери відповідальності та повноважень учасників тимчасових творчих колективів та проектних груп
<i>Принцип соціального партнерства</i>	Трудовий колектив підприємства (включаючи тимчасові творчі організаційні утворення) працюватиме продуктивно, якщо між соціальними партнерами (найманими працівниками та роботодавцем або його представником) буде досягнуто взаєморозуміння і балансу інтересів
<i>Принцип економічної ефективності</i>	Вимагає ретельного обґрунтування прямих та непрямих витрат на людські ресурси, інвестицій у їх розвиток з метою формування та вдосконалення професійних компетенцій та здатності працювати у складі творчої команди
<i>Принцип демократизму</i>	Вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, персональної відповідальності керівника за стан справ у підрозділі, яким він керує, в тимчасовому творчому колективі, який він очолює, за участі підлеглих
<i>Принцип соціальної доцільності</i>	Означає, що будь-які заходи, дії керівництва, умови праці працівників мають бути соціально виправдані та обґрунтовані з урахуванням ризиків, що притаманні інтелектуально-креативній праці та інноваційній діяльності
<i>Принцип економічної заінтересованості</i>	Полягає в необхідності створення гнучкої системи стимулів, яка спонукала б керівників і всіх працівників працювати з повною віддачею, проявляти креатив та сприйнятливості інновацій

\*Складено автором на основі [29, с. 51–53].

Формування інноваційного інструментарію, який забезпечує ефективність управління людськими ресурсами за зазначеними стратегічними складовими, на глибоке переконання автора, має здійснюватись в системі управління за цілями та результатами. Автор поділяє думку тих дослідників, які зазначають, що до сьогодні найбільш поширеною на підприємствах залишається система управління за функціями [9, с. 97–98; 32]. Саме за функціональним принципом, як свідчить теорія і практика, будується організаційна структура підприємства, недоліком якої є зосередження структурних підрозділів і працівників на виконанні закріплених за ними функцій. При цьому втрачається орієнтація на цілі та завдання всього підприємства, увага працівників акцентується не на результатах виконання функцій, а на процесах їх реалізації.

Визначальним трендом інноваційного управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств, за баченням автора, слід визнати запровадження підходу управління результативністю, який підтвердив свою дієвість в зарубіжній теорії і практиці (система Performance Management). Такий вектор розвитку управління людськими ресурсами дозволить сфокусуватися на реалізації цілей і досягти найкращого результату з використанням наявного потенціалу. Сучасним форматом втілення підходу управління результативністю є система ключових показників ефективності (англ. KPI — Key Performance Indicators), вперше розроблена та запропонована одним з класиків сучасного менеджменту, прихильником системного підходу П. Друкером [7].

Квінтесенція управління за цілями і результатами полягає у цілісності системи управління, яка орієнтована на результати і базується на використанні творчого потенціалу співробітників, новітніх механізмів, методів і технологій управління. Постановка цілей і визначення завдань здійснюється з дотриманням принципу SMART: Specific — специфічні для організації, підрозділу, співробітника; Measurable — вимірні (визначення метрик для розрахунку показників результативності); Achievable — досяжні, реалістичні; Result-oriented — орієнтовані на результат, а не на зусилля; Time-based — встановлення тимчасових вимог для цілей.

Головна перевага системи управління людськими ресурсами за результативністю (табл. 2) — застосування інструментарію визначення результатів колективної та індивідуальної праці, за якими побудована система стимулювання працівників. Оцінювання результатів праці стимулює ініціативність, творчість, застосування інноваційних підходів у процесі трудової діяльності.

Таблиця 2

**ХАРАКТЕРНІ РИСИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА ЦІЛЯМИ ТА РЕЗУЛЬТАТАМИ\***

Система управління за функціями	Система управління за цілями і результатами
Безпосередня мета управління	
Головна мета — виконання функціональних завдань структурними підрозділами та працівниками	Головна мета — посилення конкурентоспроможності та конкурентних позицій завдяки виведенню на ринок інноваційних продуктів
Планування	
Плани в основному містять перелік функцій і робіт	Плани містять заходи щодо досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства
Переважає оперативне управління	Поєднується стратегічне та оперативне управління
Організація, контроль та координація	
Організація виконання окремих функцій за структурованими завданнями	Організація досягнення цілей та виконання заходів, спрямованих на розроблення та випуск високотехнологічної продукції (надання високотехнологічних послуг)
Немає свідомих намірів поєднати функції з очікуваними результатами	Чітка кореляція між наміченими цілями та досягнутими результатами
Уважається, що результати є наслідком виконання функцій	Функції розглядаються як засоби досягнення результатів. Головне — результати, а не функції

Кожен підрозділ заінтересований виконувати тільки свої функції	Кожен підрозділ заінтересований в кінцевому результаті, що досягається завдяки реалізації функцій різними виконавцями
Контроль за виконанням функцій і робіт	Постійний контроль за процесами та результатами роботи
Стимулювання праці	
Робота оцінюється за виконанням функцій, оцінка не пов'язана з трудовим внеском у загальні результати	Робота оцінюється за результатами, за колективним та індивідуальним внеском у загальні підсумки роботи
Переважно застосовуються покарання, ініціатива не стимулюється	Переважно застосовуються винагороди за творчу активність та інноваційність в роботі
Винагорода здійснюється переважно без урахування зв'язку з результатами роботи, без урахування трудового внеску в загальні результати роботи	Винагорода базується на оцінці значущості робочих місць та ключових показниках ефективності

\* Розроблено автором з використанням [9]

Специфічні риси праці у сфері високотехнологічної діяльності, і особливо — її творчий характер, складність, високий рівень новизни — є рамковими умовами для визначення спектру методів, що забезпечують ефективне управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств.

Так, у процесі найму працівників високотехнологічних підприємств важливо виявити наявність ділових та особистісних якостей. Погоджуємось з авторами монографії «Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди» [17, с. 19, 41] в тому, що соціально-економічна специфіка творчих фахівців розкривається через такі риси як новаторський характер праці, талант до створення унікальних речей, необхідність постійного поповнення знань через безперервне навчання, здібності до впровадження у виробництво нової науково-технічної розробки, творчий доробок, який важко піддається диференціації. Натомість інженерно-технічна діяльність поєднує творчі та стандартні елементи, характеризується різноманітністю видів робіт, невизначеністю обсягу і тривалості творчої праці.

На глибоке переконання автора, в основу процесів найму працівників високотехнологічних підприємств має бути покладено компетентнісний підхід, на якому неодноразово наголошується у згаданій вище монографії І. Л. Петрової, Т. І. Шпильової, Н. П. Сисоліної [17]. Розроблену автором модель компетенцій працівників високотехнологічного підприємства схематично зображено на рис. 2. Автор вважає, що втіленням низки компетенцій працівників високотехнологічного підприємства стають результати роботи практика-інноватора — нові ідеї, нові способи розв'язання науково-технічної чи прикладної проблеми; творчість, яка за своєю природою є переважно індивідуальною, проте реалізується як особисто, так і в рамках проектних груп.

Правомірно стверджувати, що розробка та запровадження в управлінську практику моделей компетенцій забезпечує передумови для підвищення рівня ефективності управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє певною мірою стандартизувати критерії відбору кандидатів на заміщення вакантних посад

у процесі пошуку інтелектуально-креативних особистостей, визначити ключові показники діяльності, а також виявити сильні та слабкі сторони працівників підприємства, обґрунтувати потребу в навчанні, забезпечити управління діловою кар'єрою, налагодити ефективну командну роботу, втілити нові корпоративні цінності. Отже, модель компетенцій працівників високотехнологічного підприємства в умовах сьогодення стає «дорожньою картою» вдосконалення кадрового потенціалу, створюючи передумови для вирішення проблем дефіциту інтелектуально-креативних людських ресурсів, удосконалення мотиваційних систем, управлінських технологій накопичення та ефективного використання людського капіталу і в результаті — зміцнення лідерських позицій на ринку інновацій.

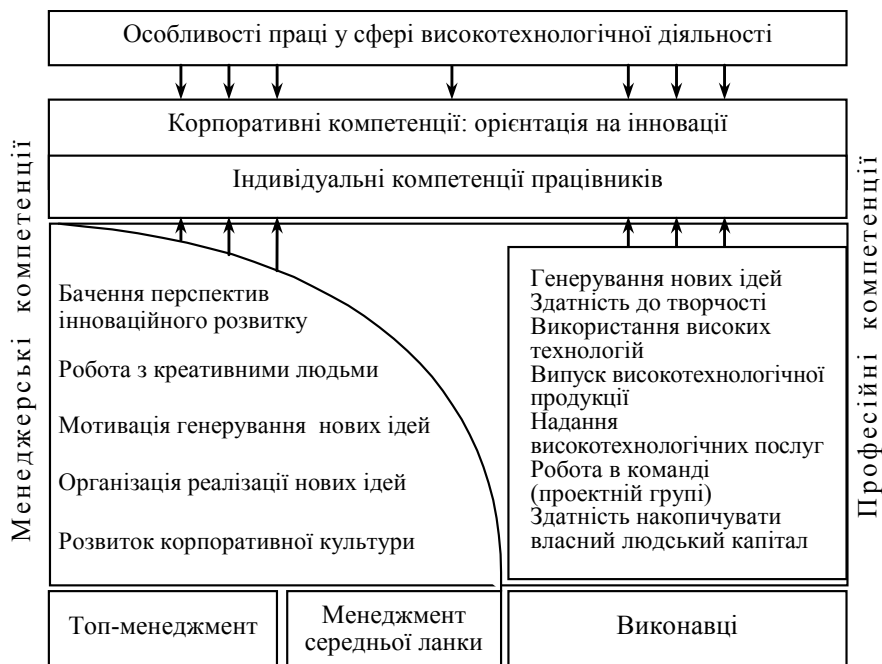


Рис. 2. Складові корпоративної моделі компетенцій працівників високотехнологічного підприємства

Складено з використанням [16; 22; 31].

В частині розвитку людських ресурсів високотехнологічних підприємств особливо актуальною стає система управління талантами, функціонування якої спрямоване на безперервний розвиток природжених здібностей як вияву обдарованості працівників, так і набутих компетенцій як результату їх навчання та досвіду. Оскільки високотехнологічна діяльність характеризується оригінальністю та новизною, професіоналізм усіх категорій працівників є стратегічно важливим елементом ефективного функціонування високотехнологічного підприємства, що актуалізує професійне навчання з використанням досконалих форм і методів.



Беззаперечно, жодне з управлінських завдань у сфері людських ресурсів не можна успішно вирішити без належного оцінювання. Слід погодитись з тими авторами, які під оцінюванням людських ресурсів розуміють діяльність щодо визначення ступеня придатності працівника до виконання покладених на нього обов'язків, досягнутих результатів, рівня вираженості необхідних для виконання роботи якостей [5, с. 81], а серед способів оцінювання виділяють оцінювання ділового потенціалу, оцінювання індивідуального внеску та атестацію працівників [8, с. 66].

Особливості змісту та результатів праці у сфері високотехнологічної діяльності визначають вимоги до спеціальних компетенцій працівників і виступають факторами формування ділового потенціалу. Модель ділового потенціалу того чи іншого фахівця дозволяє достовірно визначати характеристики майбутніх результатів виконаних ним робіт, для чого оцінки потенціалу співставляються з характеристиками раніше виконаних робіт і встановлюється робочий час, необхідний на реалізацію потенціалу. На думку автора, компоненти моделі ділового потенціалу фахівців високотехнологічної діяльності можна об'єднати у дві групи: 1) загальні вимоги, які зумовлюються характером праці у процесі створення, поширення та використання інновацій; 2) конкретні вимоги, які зумовлюються особливостями трудових процесів на певному робочому місці. До першої групи слід віднести як класичні вимоги — розумові здібності, здатність до науково-аналітичного опрацювання інформації, генерування нових знань і можливість їх практичного використання, так і вимоги, що зумовлюються сучасними викликами — гнучкість і мобільність (як здатність та готовність змінювати тематичну спеціалізацію та працювати в режимі нестандартної зайнятості), випереджальний професійний розвиток (як можливість розвивати компетентність відповідно до викликів нової економіки), комплексне охоплення основних професійно-соціальних ролей (як одночасне та рівноцінне володіння компетенціями науково-технічного працівника, управлінця чи організатора, учасника проектної команди з певною соціальною диспозицією).

В якості основних показників оцінювання індивідуального внеску працівників високотехнологічного підприємства, на думку автора, слід застосовувати такі: кількість науково-дослідних тем або наукових чи технічних проектів, виконаних за участю працівника; об'єм виконаних і переданих замовнику робіт; об'єм індивідуальних робіт, прийнятих замовником без зауважень і змін; частка робіт, які підлягають внесенню змін і доповнень; витрати на внесення змін у документацію за причиною упущень і помилок працівника; кількість самостійно прийнятих правильних науково-технічних рішень; кількість впроваджених винаходів, корисних моделей, промислових зразків. Додатковими якісними критеріями оцінювання можуть слугувати науково-прикладна важливість і прикладна значущість виконаних робіт, технічний рівень досліджень і розробок, творча активність працівника тощо.

Організаційним форматом оцінювання результатів праці та наявного ділового потенціалу працівників високотехнологічного підприємства може бути атестація, яка, за визначенням В. А. Савченка, являє собою формалізоване оцінювання працівників, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на

керівні посади, професійного навчання чи звільнення [20, с. 283]. Різні види атестації переслідують різні цілі. Так, неперіодична атестація персоналу в організації здійснюється в разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, запровадження нових умов оплати праці працівників тощо. Періодична поточна атестація керівників і фахівців з вищою освітою за спрощеною процедурою зорієнтована на поточне оцінювання підсумків їхньої роботи. Зазвичай її здійснюють раз на рік. Періодична підсумкова атестація працівників проводиться у визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою раз у три–п'ять років [20, с. 285].

В умовах інтенсивного розвитку в усьому світі та в Україні ринку ІТ-технологій невід'ємною частиною зовнішнього оцінювання стає сертифікація, яка забезпечує об'єктивну перевірку знань, передумови для професійного розвитку, посилює власний імідж ІТ-фахівця, є документальним підтвердженням рівня знань та сприяє підвищенню самооцінки фахівців. Так, у найширшому розумінні під сертифікацією програмістів як суб'єктів сфери високотехнологічних послуг розуміється підтвердження відповідності їхньої кваліфікації тим вимогам, які пов'язані з виконанням певних завдань у галузі комп'ютерних і мережевих технологій. Сертифікат з підтвердженням кваліфікації ІТ-фахівця видається органом або організацією, які проводили сертифікацію. Для сертифікації програмістів застосовуються стандарти оцінки професійного рівня і якості знань ІТ-фахівця [23].

Важливе значення серед інструментів управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств належить мотивуванню працівників. Мотивація людини до обрання виду трудової діяльності, пов'язаного з науковим пошуком та інноваціями, як вважають науковці, може бути обумовлена багатьма різноманітними причинами, в основі яких — прагнення до пізнання і створення нового, невідомого раніше (суто пізнавальні і творчі потреби); інтерес до науки і бажання принести користь людству, принаймні розв'язати проблему національного рівня, щонайменше вузьковідомче завдання або просто «залишити свій слід в історії» публікацією роботи, раціоналізаторською пропозицією; намагання досягти визнання як раціоналізатора, винахідника або певного соціального статусу (одержання наукового ступеня, звання); прагнення до творчої самореалізації; честолюбство, бажання виокремитися серед колег, досягти слави, популярності; бажання завдяки такого роду діяльності одержати певну посаду, окремі матеріальні блага, нові соціальні гарантії, можливості подальшого професійного та творчого зростання тощо [11, с. 281]. На думку автора статті, домінуючим у формуванні внутрішньої мотивації працівника високотехнологічного підприємства може стати будь-який з наведених чинників, і зокрема такий, як конкурентна боротьба на ринку праці серед високоосвічених фахівців за місце роботи (або за збереження місця роботи в умовах скорочення штатів чи реорганізації підприємства).

Винагорода за працю об'єднує види та методи стимулювання, які взаємопов'язані та об'єднані загальною метою діяльності підприємства. Для високотехнологічного підприємства такою метою слід визнати продукування високотехнологічної продукції та високотехнологічних послуг, включаючи їх розроблення на основі генерування оригінальних ідей, які втілюються в інноваціях. Згідно з положеннями класичних мотиваційних теорій, зокрема за даними досліджень

Д. Мак-Клелланда, головним мотивом, що робить працю інноватора високопродуктивною, є, насамперед, мотив досягнень. Визнання вагомої ролі самомотивації і зокрема мотиву досягнень у результативності інноваційної праці персоналу звертає увагу на те, що спонукальна сила лише одних матеріальних чинників може виявитися недостатньою, потрібне гнучке поєднання матеріальних і моральних чинників і застосування в системі стимулювання індивідуальних оцінок праці, виокремлення та заохочення особистих досягнень працівників.

Активізація творчої компоненти інноваційної праці виступає результатом взаємодії різноманітних чинників: недостатньо здійснити підбір працівників, яким притаманний творчий потенціал, важливо створити умови для його реалізації. А це відбудеться тоді, коли у персоналу буде достатньо мотивів, щоб висловувати творчі ідеї, та впевненості, що клімат організації гарантує сприйняття цих ідей. За відсутності такої впевненості працівники з часом або припиняють генерування ідей щодо нововведень або перейдуть в іншу організацію, де, за їх думкою, їхні ідеї знайдуть кращу підтримку та можливості реалізації [27, с. 117].

Творчі люди потребують особливо делікатного ставлення, тому має бути продумана до деталей реально діюча система матеріальних і моральних спонукань і стимулів, у першу чергу механізм внутрішнього управління, ступінь участі працівників у формуванні та реалізації інноваційних планів, способи оцінки творчої ініціативи у процесі індивідуального і колективного заохочення, можливості подальшого підвищення кваліфікації і просування по службі, участь у семінарах і конференціях, умови фіксування та оформлення винаходів, публікацій робіт наукового характеру.

В основі інноваційної діяльності перебувають особливі потреби, серед яких — потреба у творчій самореалізації, задоволенні від самої роботи і здобутих результатів; потреба у визнанні працівника як новатора, винахідника, раціоналізатора тощо; потреба у професійному та творчому зростанні; потреба в обміні досвідом та інформацією; прагнення до пізнання, пошуку, продукування нового. Наведене не виключає суто матеріальних і статусних потреб, які працівник хоче і може задовольнити за допомогою участі в інноваційних процесах, проте вони не є визначальними саме для даної сфери діяльності.

У процесі розроблення й упровадження системи мотивації менеджмент підприємства повинен враховувати специфіку високотехнологічної діяльності, створювати сприятливе середовище для появи і втілення нових ідей, підтримки та розвитку талантів. Проекти, пов'язані з розробленням нових зразків продукції і технологій, розвитком нових напрямів бізнесу, ризиковані. Тому, як підкреслюють вчені-трудовики Колот А. М. та Цимбалюк С. О., керівництво підприємства має застосовувати спеціальні системи преміювання задля стимулювання працівників до участі в інноваційних проектах, заохочувати ініціативу й відповідно винагороджувати новаторів, особливо якщо працівники самостійно ініціюють нововведення [13, с. 357].

Слід також акцентувати увагу на тому, що в системі винагород за працю має забезпечуватись орієнтація на ринкові ставки заробітної плати, використання нової структури виплат. При цьому акценти зміщуються в площину гнучкості оплати праці, що може бути досягнуто в разі врахування індивідуальних компетенцій та заслуг працівника, а також результатів діяльності підприємства. В першу чергу гнучкість має бути забезпечена шляхом належної диференціації ста-

вки заробітної плати на відміну від поширеної практики встановлення надбавок, доплат і виплати премій. Для інтелектуальної, творчої, інноваційної праці вагому частку у структурі ставки заробітної плати має складати економічна рента та квазірента як прибуток від використання унікального ресурсу праці [6].

Філософією бізнесу в інноваційній сфері має стати застосування широкого спектру інструментів мотивації, спрямованих на підвищення творчої ініціативи працівників, створення атмосфери, що сприяє розкриттю здібностей працівників та заохочення їх розвитку, підвищення рівня компетентності співробітників та активізацію їхнього творчого потенціалу, заохочення вільного творчого пошуку та заслуг на шляху до підвищення якості, створення атмосфери самомотивації й самостимулювання, повне використання потенціалу кожного працівника й усіх його талантів.

Практика незаперечно свідчить: одним з основних інструментів матеріальної винагороди за працю є оплата праці, відображаючи кількість та якість витраченого працівником трудового потенціалу. Застосування неефективної або несправедливої системи оплати призводить до зниження продуктивності праці та результативності, виникнення соціально-трудова конфліктів між працівниками і роботодавцем, що негативно відображається на кінцевих результатах діяльності підприємства та є свідченням низького рівня ефективності управління людськими ресурсами.

Механізм організації заробітної плати повинен формуватися з урахуванням сучасних тенденцій у розвитку економіки і ринкового середовища, базуючись на наукових засадах конкурентоспроможного рівня та належної диференціації заробітної плати. Організація заробітної плати на підприємстві покликана забезпечити виконання трьох основних завдань: забезпечити кожному працівникові належний рівень заробітної плати, що відповідає результатам трудової діяльності та вартості послуг з праці на ринку; забезпечити роботодавцю такий результат діяльності, що уможливує відшкодування витрат на отримання прибутку; досягти необхідного компромісу між інтересами роботодавця та найманих працівників у питаннях розподілу доходу підприємства.

В сучасній теорії і практиці економіки праці й менеджменту персоналу винагорода за працю переважно ототожнюється з системою компенсацій, компенсаційним пакетом. Ефективна система оплати праці, на думку автора, може бути побудована на основі поєднання науково-прикладних засад грейдування та управління результативністю з використанням ключових показників ефективності (КПЕ). Основна ідея грейдів — введення фіксованого або диференційованого окладу співробітника, тобто базової частини зарплати залежно від посади. З урахуванням належності посади до певного грейду визначається соціальний пакет співробітника і в переважній більшості випадків — розмір преміальних виплат. Таким чином, система грейдів, формуючи оклади, певним чином регламентує компенсаційний пакет загалом.

Матеріальна мотивація персоналу підприємства шляхом преміювання — одна з ключових у системі Performance Management (системі управління ефективністю), розробниками якої є відомі фахівці в галузі мотивації персоналу Армстронг М. і Стівенс Т. [2]. Ключові показники ефективності (КПЕ) розробляються на основі управління за цілями за принципом декомпозиції цілей і побудови матриці цілей. При цьому домінуючим є принцип винагороди від кінцевих резуль-

татів. Розроблення КПЕ здійснюється таким чином, щоб співробітник мав можливість впливати своїми діями на рівень досягнення відповідних показників. Вдосконалення системи оплати праці на основі грейдів і ключових показників ефективності сприятиме посиленню мотивованості персоналу та забезпечить закріплення висококомпетентних працівників на підприємстві, що стане передумовою ефективності управління людськими ресурсами.

Не викликає сумніву теза Колота А. М. і Цимбалюк С. О. щодо важливості таких нематеріальних методів мотивації творчих працівників як належна організація праці; гнучкі режими праці; використання передових технологій і методів роботи; наявність технічних засобів, необхідних для проведення дослідів, виготовлення експериментальних зразків розробок; комфортні умови праці, зокрема дизайн і зручність робочого місця; сприятливий соціально-психологічний клімат, атмосфера поваги та взаємної допомоги; використання керівником демократичного стилю керівництва; робота в команді компетентних фахівців, задоволення потреб щодо обміну досвідом тощо [13, с. 359-360].

Поділяємо думку авторського колективу під керівництвом В. Г. Зінова, що процес створення, поширення та використання інновацій неможливий без комфортної, шанобливої та довірливої атмосфери у відносинах між працівниками. Звідси можна зробити висновок, що важливою компонентою у системі мотивації є умови праці, які активізують створення новинок. Автори підкреслюють, що стимулом діяльності для виробників інновацій є професійне середовище з гармонійним поєднанням суперництва та співпраці. Тому можна стверджувати, що однією з особливостей управління людськими ресурсами високотехнологічних підприємств є врахування особистісних характеристик працівників, а також характер відносин між ними [10, с. 13]. Отже, дієва система мотивування працівників високотехнологічних підприємств має інтегрувати матеріальну та нематеріальну компоненти, які базуються на імплементації сучасних підходів щодо проектування основної заробітної плати з використанням грейдів, організації преміювання на основі управління результативністю з використанням ключових показників ефективності та запровадження широкого спектру інструментів нематеріальної мотивації, які задовольняють індивідуальні інтереси працівників як новаторів та креативних особистостей.

**Висновки.** Інноваційними управлінськими підходами та інструментами підвищення ефективності управління людськими ресурсами високотехнологічного підприємства слід вважати: у процесах найму — компетентнісний підхід; у процесах розвитку — управління талантами; в оцінюванні — визначення ділового потенціалу та індивідуального внеску за ключовими показниками ефективності; у винагороді — поєднання грейдування у проектуванні основної заробітної плати та управління результативністю у практиці преміювання. При цьому має забезпечуватись орієнтація на ринкові ставки заробітної плати, використання нової структури виплат.

У процесі розроблення й запровадження системи, механізмів та інструментарію управління людськими ресурсами слід враховувати специфіку високотехнологічної діяльності; застосовувати широкий спектр підходів і методів, спрямованих на залучення креативних особистостей, підвищення творчої ініціативи співробітників, створення атмосфери, що сприяє розкриттю здібностей працівників та заохоченню їх розвитку.

## Література

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 832 с.
2. *Армстронг М., Стивенс Т.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс; пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 512 с.
3. *Астапова Г. В.* Організаційно-економічний механізм управління авіатранспортним підприємством : монографія / Г. В. Астапова, О. В. Ареф'єва, В. В. Матвеев, С. О. Ареф'єв, О. М. Гайдаржийська; Нац. авіац. ун-т. — Київ : Центр учб. літ., 2014. — 302 с.
4. *Валуєв Ю. Б.* Процесно-функціональне управління промисловим підприємством: монографія / Валуєв Ю. Б.; — О. : Ін-т пробл. ринку та екон.- екол. дослідж. НАН України, 2011. — 296 с.
5. *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика : учеб. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. — 688 с.
6. *Герасименко О. О.* Управління працею в умовах становлення нової економіки: підходи та механізми / Герасименко О. О. // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. праць / ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; голова редкол. А. М. Колот. — 2012. — № 2(4). — С. 154–160.
7. *Друкер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. М. : Технологическая школа бизнеса, 1994. — 200 с.
8. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997. — 607 с.
9. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2009. — 711 с.
10. *Зинов В. Г., Лебедева Т. Я., Цыганов С. А.* Инновационное развитие компании: управление интеллектуальными ресурсами: учеб. пособие ; под. ред. В. Г. Зинова. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. — 248 с.
11. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. — СПб.: Изд-во "Питер", 2000. — 512 с.
12. *Кендюхов О.* Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. Кендюхов // Економіка України. — 2004. — № 2. — С. 36–44.
13. *Колот А. М.* Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.
14. *Москаленко В. П.* Финансово-экономический механизм промышленного предприятия : Научно-методическое издание / В. П. Москаленко, О. В. Шипунова. — Сумы : Довкілля, 2003. — 176 с.
15. *Нижник Н.* Про співвідношення категорій «процес» і «механізм» та їх використання в управлінській діяльності органів виконавчої влади / Н. Нижник, Г. Леліков, С. Мосов // Вісник державної служби України. — 2001. — № 3. — С. 80–87.
16. *Одегов Ю. Г.* Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: Учебно-практическое пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. — М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2011. — 752 с.
17. *Петрова І. Л.* Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди: монографія / [І. Л. Петрова, Т. І. Шпильова, Н. П. Сисоліна]; за заг. ред. проф. І. Л. Петрової. — К. : Дорадо, 2010. — 320 с.

18. *Петрова І. Л.* Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". — К. : КНЕУ, 2013. — 466 с.
19. *Пономаренко В. С.* Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. — Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. — 252 с.
20. *Савченко В. А.* Развитие персонала: Пособие. — К.: КНЕУ, 2008. — 505 с.
21. *Садеков А. А.* Управление предприятием в условиях кризиса: монография / А. А. Садеков, В. В. Цурик. — Донецк: Изд-во ДонГУЭТ, 2006. — 178 с.
22. Сара Холлифорд, Стив Уиддет. Руководство по компетенциям. Пер. с англ. — М.: НИРРО, 2003 — 224 с.
23. Сертифікація IT-фахівців [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://lib.mdpu.org.ua/e-book/vstup/L17.htm>
24. Словник української мови: в 11 томах. — Том 4, 1973. — С. 695.
25. Современный словарь иностранных слов. — СПб.: Дуэт, 1994. — 752 с.
26. *Сокотун Г. О.* Організаційно-економічний механізм управління машинобудівним підприємством / Г. О. Сокотун // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. — 2013. — № 1. — С. 192–197.
27. *Тихонов М. Н.* Менеджмент инновационной организации / Под ред. проф. М. Н. Тихонова. — М., 2003. — 408 с.
28. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.
29. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] — К.: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с.
30. *Хміль Ф.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
31. *Яненко І. Г.* Організаційні компетенції у сфері інноваційної діяльності / І. Г. Яненко // Український соціум: наук. журн./ Ін-т економіки та прогнозування НАН України, Укр. ін-т соц. дослідж. ім. О. Яременка. — К., 2010. — № 2. — С. 172–184.
32. *Колот А.М.* Нормування праці: підручник / [А. М. Колот, В.Н. Абрамов та інші]; за наук. ред. д-ра екон. наук. проф. А.М, Колота. — К. : ВІПОЛ, 1995. — 204 с.

### **References**

1. Armstrong, M. (2008), *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami* [Practice of Human Resource Management], 8nd ed, Piter, St. Petersburg, Russia.
2. Armstrong, M., Stivens, T. (2007), *Oplata truda. Prakticheskoe rukovodstvo po postroeniju optimal'noj sistemy oplaty truda i voznagrazhdenija personala* [A Handbook of Employee Reward: Management and Practice], Balans Biznes Buks, Dnipropetrovsk, Ukraine.
3. Astopova, H. V (2014), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnia aviatransportnym pidpriemstvom.* [Organizational and economic mechanism of management of an air transportation enterprise], Tsentr uchb. lit., Kyiv, Ukraine.
4. Valuiev, Yu. B. (2011), *Protsesno-funktsional'ne upravlinnia promyslovym pidpriemstvom* [Process-functional management of an industrial enterprise], In-t probl. rynku ta ekon.-ekol. doslidzh, Odesa, Ukraine.
5. Vesnin, V. R. (2008), *Upravlenie personalom. Teorija i praktika* [Personnel Management. Theory and practice], TK Velbi, Izd-vo Prospekt, Moscow, Russia.

6. Herasymenko, O. O. (2012), "Labour management under the conditions of the formation of a new economy: approaches and mechanisms", *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 2(4), pp. 154–160.
7. Druker, P. F. (1994), *Upravlenie, naceľnoe na rezul'taty* [Results-based management], Tehnologicheskaja shkola biznesa, Moscow, Russia.
8. Egorshin, A. P. (1997), *Upravlenie personalom* [Personnel Management], NIMB, N. Novgorod, Russia.
9. Kolot, A. M., Hrishnova, O. A., Herasymenko, O. O. (2009), *Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics and labor relations], KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Zinov, V. G., Lebedeva, T. Ja., Cyganov, S. A. (2014), *Innovacionnoe razvitie kompanii: upravlenie intelektual'nymi resursami* [Innovative development of the company: intellectual resources management], Izdatel'skij dom «Delo» RANHiGS, Moscow, Russia.
11. Il'in, E. P. (2000), *Motivacija i motivy* [Motivation and Motives], Izd-vo "Piter", St. Petersburg, Russia.
12. Kendiukhov, O. (2004), "The essence and content of the organizational and economic mechanism of managing the intellectual capital of the enterprise", *Ekonomika Ukrainy*, vol.2, pp. 36–44.
13. Kolot, A. M. (2014), *Motyvatsijnyj menedzhment* [Motivational Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
14. Moskalenko, V. P. (2003), *Finansovo-jekonomicheskij mehanizm promyshlennogo predprijatija* [The financial and economic mechanism of an industrial enterprise], Dovkillja, Sumy, Ukraine.
15. Nyzhnyk, N. (2001), "On the relationship between the categories "process" and "mechanism" and their use in the managerial activities of bodies of executive power", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol.3, pp. 80–87.
16. Odegov, Ju. G. (2011), *Ocenka jeffektivnosti raboty s personalom: metodologicheskij podhod* [Assessment of the Effectiveness of Work with Personnel: a Methodological Approach: Training and Practical Guide], Izdatel'stvo "Al'fa-Press", Moscow, Russia.
17. Petrova, I. L. (2010), *Innovatsijna diial'nist': stymuly ta pereshkody* [Innovative activity: incentives and obstacles], Dorado, Kyiv, Ukraine.
18. Petrova, I. L. (2013), *Stratehichne upravlinnia liuds'kymy resursamy* [Strategic human resource management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
19. Ponomarenko, V. S. (2002), *Mehanizm upravlenija predprijatijem: strategicheskij aspekt* [The mechanism of enterprise management: the strategic aspect], Izd. HGJeU, Kharkiv, Ukraine.
20. Savchenko, V. A. (2008), *Rozvytok personalu* [Development of personnel], KNEU, Kyiv, Ukraine.
21. Sadekov, A. A. (2006), *Upravlenie predprijatijem v uslovijah krizisa* [Enterprise management in times of crisis], Izd-vo DonGUJeT, Donetsk, Ukraine.
22. Sara, Holliford, Stiv, Uiddet (2003), *Rukovodstvo po kompetencijam* [Competency Guide], NIRRO, Moscow, Russia.
23. Sertyfikatsiia IT-fakhivtsiv, [Elektronnyj resurs]. — Rezhym dostupu: <http://lib.mdpu.org.ua/e-book/vstup/L17.htm>
24. *Slovyk ukrains'koi movy* (1973), [Dictionary of the Ukrainian language], Tom 4, Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
25. *Sovremennyj slovar' inostrannyh slov* (1994), [The modern dictionary of foreign words], Dujet, St. Petersburg, Russia.



26. Sokotun, H. O. (2013), "Organizational and economic mechanism of managing a machine-building enterprise", *Naukovyj visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser. : Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 192–197.
27. Tihonov, M. N. (2003), *Menedzhment innovacionnoj organizacii* [Management of an innovative organization], Moscow, Russia.
28. Kybanov, A. Ya. (1997), *Upravlenie personalom organizacii* [Personnel Management of the Organization], INFRA–M, Moscow, Russia.
29. Daniuk, V. M., Kolot, A. M., Sukov H. S. (2013), *Upravlinnia personalom* [Personnel Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
30. Khmil', F. (2003), *Osnovy menedzhmentu* [Basics management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.
31. Yanenkova, I. H. (2010), "Organizational competencies in the field of innovation activities", *Ukrains'kyj sotsium*, vol. 2, pp. 172–184.
32. Kolot, A.M. (1995), *Normuvannya pratsi* [Rationing labor], Vipol, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 26.01.18 р.

УДК: 331.556

**Смалійчук Г.В.,**

асистент,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

anna.smaliychuk@gmail.com

**Смалійчук А.В.,**

асистент,

Киевский национальный экономический университет

имени Вадима Гетьмана

**Hanna Smaliychuk,**

assistant,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## **ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ**

## **ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ МИГРАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА**

## **PECULIARITIES OF THE MODERN MIGRATION POLICY OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE MARKET OF LABOR**

*Розглянуто державне регулювання міграційних процесів та визначено її як один з факторів формування сучасного ринку праці. Визначено значення державного регулювання міграції, яка має ключове значення у підтримці економічного розвитку*