

**Anna Orlova**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)  
*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## **Problems and Prospects of Ukraine's Labor Market in the Context of Structural Changes in the Economy**

The last twenty years in Ukraine were marked by significant transformations in socio-economic development, associated with the transition to a market economy and its restructuring, deepening the integration of the national economy into world markets. These changes have affected all areas of society, in particular, the formation of the labor market. The labor market is the most complex element of the market economy. On the one hand, they intertwine the interests of workers and employers, and on the other hand, they reflect the economic, political, demographic, social and other processes that take place in the state.

The purpose of the paper is to study the current state of the labor market in Ukraine, to identify the problems of its functioning and development in the context of structural changes in the economy and to develop scientific and practical recommendations for reducing their negative impact on the development of the labor market. The article systematizes the current negative trends of the functioning of the labor market in Ukraine, analyzes the main indicators of the labor market. The comparison of the number of unemployed and the number of vacancies by professional groups and types of economic activities revealed a significant imbalance between demand and supply of labor. Among a number of reasons, it has been found that structural changes in the national economy have an impact on the negative trends in the development of the labor market. It is determined that under the influence of scientific and technological progress structural changes will deepen, obsolete occupations will disappear and new ones will arise, employers' demands for hired workers will be changed accordingly.

The conducted research made it possible to identify the problems of the labor market development and to propose recommendations for reducing or eliminating the impact of structural changes on the prospects for the development of the labor market. In particular, the recommendations, in our opinion, should be aimed at developing a methodology for scientifically based forecasting of the labor market, taking into account the development programs of the branches of the economy and the mechanism for identifying the requirements for the training of skilled workers and specialists on a state-owned basis.

**labor market, employment, unemployment, imbalance of demand and supply of labor, structural changes, occupations, scientific and technological progress, informatization of society**

*Одержано (Received) 16.05.2019*

*Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2019*

*Прийнято до друку (Approved) 04.06.2019*

УДК 331.101.3 : 339.564.2

**JEL Classification: M12, O32**

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2\(35\).115-123](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.2(35).115-123)

**О.В. Сторожук**, доц., канд. екон. наук

**О.В. Заярнюк**, доц., канд. екон. наук

*Центральнoукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*

## **Мотивація персоналу як основа талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах**

Стаття присвячена актуальними питанням дослідження особливостей формування мотивації персоналу як основи талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах. Розглянуті специфічні риси діяльності інноваційно-інтегрованих структур. Обґрунтовані особливості змісту мотивації персоналу в системі талант-менеджменту інноваційно-інтегрованих структур. Проведено аналіз чинників перешкод розвитку талантів на підприємствах і в організаціях, які є потенційними учасниками інноваційно-інтегрованих структур. Отримало подальший розвиток обґрунтування таланту як ключового фактора успішності та ефективності функціонування інноваційно-інтегрованих структур. Запропоновано підходи до формування мотивації персоналу для підвищення ефективності та успіху роботи інноваційно-інтегрованих структур в системі талант-менеджменту.

**мотивація персоналу, талант, талант-менеджмент, інноваційно-інтегровані структури**

**О.В. Сторожук**, доц., канд. екон. наук

**А.В. Заярнюк**, доц., канд. екон. наук

*Центральнoукраїнський національний технічний університет, з. Кропивницький, Україна*

### **Мотивация персонала как основа талант-менеджмента в инновационно-интегрированных структурах**

Статья посвящена актуальным вопросам исследования особенностей формирования мотивации персонала в качестве основы талант-менеджмента в инновационно-интегрированных структурах. Рассмотрены специфические черты деятельности инновационно-интегрированных структур. Обоснованы особенности содержания мотивации персонала в системе талант-менеджмента таких структур. Проведен анализ факторов, которые препятствуют развитию талантов на предприятиях и в организациях, которые являются потенциальными участниками инновационно-интегрированных структур. Получило дальнейшее развитие обоснование таланта как ключевого фактора успешности и эффективности функционирования инновационно-интегрированных структур. Предложены подходы к формированию мотивации персонала для повышения эффективности и успеха работы инновационно-интегрированных структур в системе талант-менеджмента.

**мотивация персонала, талант, талант-менеджмент, инновационно-интегрированные структуры**

**Постановка проблеми.** Новим етапом реформування економіки України є системна модернізація та розвиток інновацій, що передбачає поширення постіндустріальних технологій, активне створення інноваційно-інтегрованих структур та зростання тенденцій інтелектуалізації праці. Це, в свою чергу, обумовлює необхідність пошуку реально прийнятних, альтернативних методів мотивації персоналу, зміну форм залучення співробітників, удосконалення системи управління талановитими працівниками, формування сприятливих умов для створення високоінтелектуального науково-виробничого середовища.

Такі задачі викликають необхідність пошуку нових підходів до створення високоефективної системи управління трудовою мотивацією персоналу, передусім, в інноваційно-інтегрованих структурах, які на сьогодні набули поширення в країнах Європи і поступово починають з'являтися в Україні в якості інструмента формування конкурентних переваг за рахунок зниження витрат виробництва товарів і послуг. Зростання інтересу до створення інноваційно-інтегрованих структур в Україні пов'язане із багатьма особливостями їх функціонування, а саме: можливістю мобілізації наявних ресурсів виробничо-технологічної, наукової та освітньої інфраструктури для успішної реалізації учасниками спільних проєктів, що стимулюють територіальний соціально-економічний розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання мотивації персоналу підприємств активно висвітлюють у своїх наукових працях: С.Т. Дуда [2], Н.М. Заярна [3], А.М. Колот [7]. Аналіз наукових праць за обраною тематикою свідчить про наявність різних підходів до визначення мотивації та відповідних технологій її впровадження як засобів підвищення зацікавленості працівників підприємства в результатах своєї роботи. Так, О.В. Тужилкіна [15] в своїй науковій праці основну увагу приділяє проблемі нематеріального стимулювання. Натомість О.О. Ігнатенко [4], В.М. Ільченко [5], В.В. Співак [13] акцентують увагу на матеріальній мотивації як дієвому інструменті забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Значна кількість праць вітчизняних вчених присвячена проблемам та перспективам управління талантами. Так, питання управління талантами в сучасних умовах української економіки досліджують М.С. Татаревська та О.В. Сорока [14], роль талант-менеджменту як невід'ємної складової успіху організації вивчають у своїх працях О. І. Продіус, А. І. Журавель, М. О. Сітор [10].

Організаційно-економічні засади створення інноваційно-інтегрованих структур в умовах соціально-економічної нестабільності, в тому числі кадрові аспекти цієї проблеми, розглядають у своїх працях вітчизняні науковці О. Левченко і О. Ткачук [9].

Незважаючи на наявність великої кількості праць, присвячених проблемам мотивації персоналу, можна констатувати, що теоретичні і прикладні питання мотивації персоналу як основи талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах залишаються мало дослідженими.

Різноманітний контекст управління талантами в інноваційно-інтегрованих структурах, а також стан науково-теоретичної бази досліджуваної теми обумовлюють актуальність роботи з пошуку і систематизації наукової інформації про мотивацію персоналу в якості основи талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах, а також виявлення чинників, що впливають на формування системи управління талантами, що дозволяє залучати і розвивати, а також зменшити ризики втрати талановитих працівників, які для інноваційно-інтегрованих структур є стратегічно важливим ресурсом.

**Постановка завдання.** Необхідність дослідження теоретичних основ та прикладних проблем мотивації персоналу в інноваційно-інтегрованих структурах зумовлює постановку таких цілей: дослідити особливості мотивації персоналу в інноваційно-інтегрованих структурах, визначити основні проблеми мотивації персоналу в контексті побудови системи талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах та розробити рекомендації щодо їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз джерел економічної літератури переконує, що в умовах переходу до інноваційної економіки українські організації, особливо інноваційного типу, повинні забезпечити потужну мотивацію персоналу до реалізації власного таланту та інноваційного потенціалу. Світ визнає, що на підприємствах та в організаціях нашої країни працюють високоосвічені, професійно підготовлені працівники, які володіють значним творчим потенціалом.

При цьому для інноваційно-інтегрованих структур характерні специфічні відмінності, серед яких слід виділити високий науково-технічний рівень продукції; висока динамічність виробництва; домінування процесу зміни технологій над стаціонарним виробництвом; висока рентабельність виробництва; значна сконцентрованість інтелектуальних людських ресурсів, високий рівень продуктивності праці. Ці риси інноваційно-інтегрованих структур суттєво впливають на характер трудової діяльності працівників.

Провідну роль в перетворенні інтелектуальних людських ресурсів у процесі створення інтелектуальних активів в інноваційно-інтегрованих структурах відіграє талант і творча активність, оскільки рівень і якість цієї активності визначають в якій мірі всі інші компоненти людського капіталу (освіта, практичний досвід тощо) будуть задіяні в цьому процесі. Відсутність талановитих працівників або ж відсутність творчої активності з їх боку взагалі не дозволить створювати інновації. Талановитий працівник з високим рівнем освіти та великим досвідом, який володіє значним творчим потенціалом, без прояву творчої активності не може вплинути на кількість і якість створюваних інтелектуальних активів.

При цьому потрібно зауважити, що для трудової діяльності в інноваційно-інтегрованих структурах, характерні такі особливості, як:

- невизначеність параметрів організації праці;
- нематеріальність результатів праці;
- слабка прогнозованість результатів праці;
- складність оцінки внеску працівника в розробку і виробництво інноваційної продукції;
- складність контролю трудового процесу.

Для характеристики талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах справедливим є твердження про те, що талант притаманний кожному

співробітнику без виключень. Але працівники, які відіграють головну роль у досягненні успіху таких структур, займають лідерські позиції завдяки своїм здібностям, професійному та соціальному досвіду, вмінню будувати ефективні комунікації, високій результативності праці.

Управління талантами в інноваційно-інтегрованих структурах, на наш погляд, може бути визначено як процес ідентифікації, формування, ефективного використання та розвитку талантів за допомогою відповідної сукупності інструментів та важелів впливу.

На сьогоднішній день для таких структур завдання ідентифікації, формування, ефективного використання та розвитку талантів є серйозними викликами. Від результатів пошуку відповідей на ці виклики суттєво залежить конкурентоспроможність та економічна захищеність інноваційно-інтегрованих структур та інтересів його працівників від зовнішніх та внутрішніх загроз. Адже, як показують наші дослідження, мотивація персоналу та побудова ефективної системи управління талантами на вітчизняних підприємствах та в організаціях перебуває на низькому рівні.

Так, опитування, проведені серед працівників деяких наукомістких підприємств та науково-освітніх організацій Кіровоградської області (як потенційних учасників інноваційно-інтегрованих структур), дали змогу зробити висновок, що сьогодні існує дефіцит висококваліфікованих талановитих працівників, а талант-менеджмент не є пріоритетною складовою кадрового менеджменту підприємств і організацій (рис. 1).

При цьому топ-менеджмент українських компаній не до кінця розуміє роль мотивації персоналу в системі талант-менеджменту та сутність інструментів управління талантами. Навіть у великих компаніях мотивація персоналу до інноваційної праці, прояву творчої активності, раціоналізаторства, винахідництва залишається нерозвиненою. Поміж тим, таланти є найбільшою конкурентною перевагою підприємств і організацій і, особливо, інноваційно-інтегрованих структур.

Окремою проблемою, що створює перешкоди для ефективного використання та розвитку талантів на підприємствах і в організаціях України є незадоволеність заробітною платою працівників. Так, середня зарплата в Україні у липні 2019 склала 10971 грн, тобто трохи більше 380 євро [11]. При цьому мінімальна заробітна плата, наприклад, в країнах Європейського Союзу сьогодні коливається у межах 500-1000 євро на місяць.

Загалом, Україна має усвідомити необхідність здійснення політики стосовно втримання і повернення талантів і створення умов для їх реалізації усередині країни. Поки що в нашій державі триває процес відтоку талантів за її межі та зниження конкурентоспроможності країни. Так, за даними глобального рейтингу конкурентоспроможності Україна суттєво втратила позиції і у 2017–2018 рр. порівняно з 2012–2013 рр. перемістилась на 8 позицій - з 73-го на 81-те місце. Особливо тривожним виглядає позиція України в рейтингу здатності країни на втримання талантів, за яким вона посіла 129-е місце зі 137 країн [1].

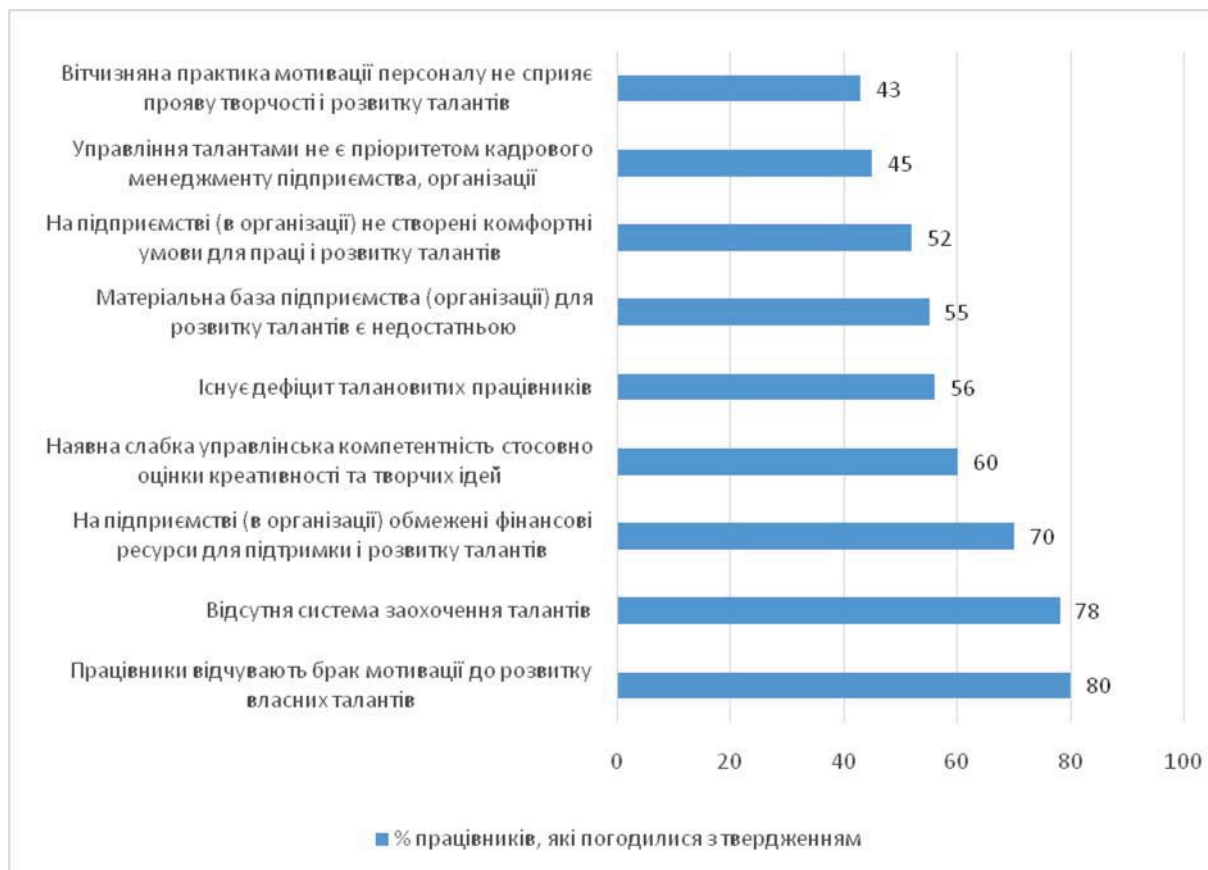


Рисунок 1 - Чинники перешкод розвитку талантів наукомістких підприємств та науково-освітніх організацій (потенційних учасників інноваційно-інтегрованих структур)

Джерело: побудовано авторами.

Завдання полягає в тому, щоб доповнити матеріальне стимулювання талановитих працівників соціальним стимулюванням. Щоб персонал інноваційно-інтегрованої структури виявляв ініціативу, творчу активність, пропонував інновації, необхідно створити таку корпоративну культуру, яка буде стимулювати творчу активність та розвиток талантів. Для цього необхідно розробити систему мотивації інноваційної активності персоналу і систему стимулювання інноваційної активності підприємства на основі корпоративної культури, сприйнятливої до інноваційних цінностей. Для залучення персоналу до прояву інноваційної активності необхідно заохочувати реалізацію цінностей інноваційної активності, працювати над матеріальними моральним стимулюванням інноваційної активності, виявляти резерви невикористаного творчого потенціалу персоналу, трансформувати його в людський капітал, тим самим підвищуючи ефективність його використання і отримуючи від цього прибуток.

Для досягнення успіху інноваційно-інтегрованим структурам необхідний розвиток лідерства і талантів; виявлення елементів корпоративної культури; узгодженість з корпоративною стратегією та побудова ефективної управлінської команди, що буде основою для прояву інновацій. Для талановитих працівників-інноваторів вкрай необхідно відчувати свою причетність до роботи над соціально важливими, інноваційними та перспективними проектами.

Таким чином, для ефективної мотивації персоналу як основи побудови талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах необхідно доповнювати традиційні HR-методи новими принципами, відповідно до стратегії і корпоративної

культури таких структур. Важливими є високий рівень заробітної плати, умови праці (активне використання гнучкого графіка роботи, створення можливостей талановитим працівникам працювати вдома, надання їм додаткових вихідних днів, оплати відраджень з метою стажування, навчання, підвищення кваліфікації, в т.ч. закордонних тощо), соціальні контакти, активна співпраця між командами та творчими групами, визнання, прагнення до досягнень, влада і впливовість, різноманітність і змістовність праці, креативність, самовдосконалення, цікава і корисна робота, організаційне навчання.

Необхідно відзначити й такий мотиваційний аспект вітчизняної системи талант-менеджменту як відсутність стимулів у підприємців. Зарубіжний досвід свідчить, що об'єкти інтелектуальної власності є невід'ємною частиною капіталу фірми, проте в Україні відсутній налагоджений стандартизований механізм її оцінки. Окрім того, абсолютна більшість українських підприємців не зацікавлені в довгострокових інноваційних проектах, адже вони майже не підтримуються державою.

Навчання за кошти підприємства є одним з найважливіших моментів у мотивації працівників. Такі навчання часто поєднують з відпочинком. Працівник отримує можливість відволіктися від щоденної робочої рутини, отримати нові знання, новий мотиваційний імпульс. Під час мотиваційних тренінгів працівники організації більше спілкуються між собою неформально, що сприяє зближенню та формуванню відчуття командного духу, обміну думками, появі нових ідей.

Отже, управління талантами визначає головні особливості ефективності та економічного зростання інноваційно-інтегрованої структури, її конкурентоспроможність та економічну безпеку. Талант є ключовим фактором, що обумовлює успішність та ефективність функціонування інноваційно-інтегрованих структур, а правильний підбір талановитого персоналу, його ідентифікація, формування, ефективне використання, розвиток та підтримка – одне з головних конкурентних переваг таких структур. Необхідність забезпечення конкурентоспроможності інноваційно-інтегрованих структур у межах країни та світу вимагає вирішення питання підвищення творчої активності працівників, що відповідно має забезпечувати мотивація персоналу.

Вирішального значення у формуванні мотивів персоналу в інноваційно-інтегрованих структурах набуває матеріальне стимулювання. У формуванні матеріальної мотивації необхідним є дотримання наступних умов: між рівнем заробітної плати та кількістю і якістю результатів праці має існувати пряма залежність; наявність структури особистого доходу; матеріальне забезпечення наявних грошових доходів тощо. Важливою також є нематеріальне стимулювання; задоволеність, лояльність і залучення талановитих співробітників; система оцінки діяльності працівників, моделі компетенцій; діагностика, оцінка, розвиток співробітників. Інноваційно-інтегровані структури потребують особливої організації талант-менеджменту, за якої топ-менеджмент має бути активно залученим в процес управління талантами, а саме підборі кадрів, плануванні наступності, розвитку лідерів та утриманні ключових співробітників.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В інноваційно-інтегрованих структурах існує підвищений попит на талановитих працівників, їх творчі і креативні компетенції, що враховують міжособистісні комунікативні здібності і активний обмін інформацією. Дослідження особливостей мотивації персоналу в інноваційно-активних підприємствах та організаціях дало змогу зробити висновок про те, що сьогодні існує дефіцит висококваліфікованих талановитих працівників, а талант-менеджмент не є пріоритетною складовою кадрового менеджменту. Суттєвою проблемою мотивації персоналу в контексті побудови системи талант-менеджменту в

інноваційно-інтегрованих структурах, є нерозуміння ролі мотивації персоналу в системі талант-менеджменту та сутності інструментів управління талантами. Для формування мотивації персоналу як основи талант-менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах потрібно створити такі умови, за яких працівник сприймав би свою працю як свідому діяльність, необхідну для гідного матеріального забезпечення себе та своєї сім'ї, як джерело самовдосконалення та розвитку власного таланту, основу професійного та кар'єрного зростання. Мотивування персоналу може бути дієвим за умови застосування кращих HR-методів матеріального та нематеріального стимулювання.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є подальше вивчення успішного зарубіжного досвіду управління талановитими працівниками в компаніях інноваційного типу, вивчення факторів впливу на управління талантами в українських організаціях та підприємствах, розробка підходів до оцінки компетенцій талановитих працівників, вироблення інструментів для розвитку талантів за допомогою удосконалення мотивації персоналу в інноваційно-інтегрованих структурах.

## Список літератури

1. Громадська спілка «Економічний дискусійний клуб». Позиція України в рейтингу країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018. URL: <http://edclub.com.ua/analytika/rozuciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (дата звернення 08.05.2019).
2. Дуда С.Т., Кіцак Х.Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць*. Львів : РВВ НЛТУ України, 2010. Вип. 20 (14). С. 188–193 .
3. Заярна Н.М., Шевчук І.О. Зарубіжний досвід мотивації праці та доцільність його використання в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21 (5). С. 368–372.
4. Ігнатенко О.О., Грушева А.А. Вплив мотивації праці управлінського персоналу на ефективність діяльності підприємства. *Науковий вісник Національного університету державної податкової служби України*. 2010. №2. URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/6\\_56683.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm)(дата звернення: 06.05.2019).
5. Ільченко В.М., Черкашина М.Д. Підвищення ефективності управління мотивацією праці управлінського персоналу. *Економіка і регіон ПолтНТУ*. 2012. №5. С. 144-147.
6. Кластеризація: як виробники об'єднуються заради доданої вартості. URL:<https://agro-online.com.ua/ru/public/blog/30746/details/> (дата звернення 06.05.2019).
7. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник . Київ: КНЕУ, 2005. 337с.
8. Левченко О.М., Ткачук О.В. Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу регіонів в контексті формування інноваційно-інтегрованих структур. *Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки*. Кропивницький: ЦНТУ, 2017. Вип. 31. С. 28–38.
9. Левченко О.М., Ткачук О.В. Організаційно-економічні засади створення інноваційно-інтегрованих структурв умовах соціально-економічної нестабільності. *Наукові праці Центральноукраїнського національного технічного університету: Економічні науки*. Кропивницький: ЦНТУ, 2018. Вип. 34. С. 9–20.
10. Продіус О.І., Журавель І.А., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2013. №1. С. 172-177.
11. Середня зарплата в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/>(дата звернення 08.05.2019).
12. Соколенко С.І. Проблеми і перспективи посилення конкурентоздатності економіки України на основі кластерів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Кластери та конкурентоспроможність прикордонних регіонів : зб. наук. праць / НАН України /відп. ред. Є.І. Бойко*. Львів: Вид-во ІРД. 2008. Вип. 3 (71). С. 18–30.
13. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету : зб. наук. праць. Серія : Економічні науки*. 2010. Т. 2, № 6. С. 178–181.
14. Татаревська М.С., Сорока О.В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 160-164.

15. Тужилкіна О.В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 9. С.37–41.
16. Levchenko O., Tkachuk O., Tsarenko I. The Impact of Cluster Development on the Countries' National Competitiveness. *Science and Education a New Dimension (Index Copernicus)*.
17. Storozhuk O.V., Zaiarniuk O.V. Staffing for the Innovative-Integrated Structures. *Business Inform.* 2017. №9. P. 80-86.

## References

1. Hromadska spilka «Ekonomiczni diskusijni klub». Pozytsiia Ukrainy v reitynhu krain svitu za indeksom hlobalnoi konkurentospromozhnosti 2017-2018 [Public Economic Discussion Club. Ukraine's position in the 2017-2018 Global Competitiveness Index]. <http://edclub.com.ua>. Retrieved from <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> [in Ukrainian].
2. Duda, S.T., & Kitsak, Kh.R. (2010). Motyvatsiia ta rezultatyvnist pratsi personalu pidpriemstva: yikh sutnist ta vzaiemozviazok [Motivation and performance of the staff of the enterprise: their essence and relationship]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 20, 188–193 [in Ukrainian].
3. Zaiarna, N.M., & Shevchuk, I.O. (2011). Zarubizhnyi dosvid motyvatsii pratsi ta dotsilnist yoho vykorystannia v Ukraini [Foreign experience of work motivation and expediency of its use in Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, 21, 368–372 [in Ukrainian].
4. Ignatenko, O.O., & Grusheva, A.A. (2010). Vplyv motyvatsii pratsi upravlinskoho personalu na efektyvnist diialnosti pidpriemstva [Influence of motivation of work of management personnel on efficiency of activity of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy – Scientific Bulletin of the National University of State Tax Service of Ukraine*, 2. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/2\\_ANR\\_2010/Economics/6\\_56683.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/6_56683.doc.htm) [in Ukrainian].
5. Ilchenko, V.M., & Cherkashyna, M.D. (2012). Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia motyvatsiieiu pratsi upravlinskoho personalu [Improving the effectiveness of management motivation management staff]. *Ekonomika i rehion PoltNTU – Economy and region of PoltNTU*, 5, 144-147 [in Ukrainian].
6. Klasteryzatsiia: yak vyrobnyky obiednuitsia zarady dodanoi vartosti [Clustering: How manufacturers come together for added value]. (n.d.). <https://agro-online.com.ua>. Retrieved from <https://agro-online.com.ua/ru/public/blog/30746/details> [in Ukrainian].
7. Kolot, A.M. (2005). *Motyvatsiia personalu [Staff motivation]*. Kyiv : KNEU [in Ukrainian].
8. Levchenko, O.M., & Tkachuk, O.V. (2017). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu rehioniv v konteksti formuvannia innovatsiino-intehrovanykh struktur [Methodical approaches to the assessment of innovation potential of regions in the context of the formation of innovation-integrated structures]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu: Ekonomichni nauky – Collection of Scientific Works of the Kirovohrad National Technical University: Economic Sciences*, 31, 28-38 [in Ukrainian].
9. Levchenko, O.M., & Tkachuk, O.V. (2017). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady stvorennia innovatsiino-intehrovanykh struktur v umovakh sotsialno-ekonomichnoi nestabilnosti [Organizational and economic principles of creation of innovately integrated structures in conditions of socio-economic instability]. *Naukovi pratsi Tsentralnoukrainskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu: Ekonomichni nauky – Collection of Scientific Works of the Kirovohrad National Technical University: Economic Sciences*, 34, 9-20 [in Ukrainian].
10. Prodius, O.I., Zhuravel, I.A., & Sitor, M.O. (2013). Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii [Talent management is an integral part of an organization's success]. *Ekonomika: realii chasu – Economy: the realities of time*, 1, 172-177 [in Ukrainian].
11. Serednia zarplata v Ukraini [The average salary in Ukraine]. (n.d.). <https://index.minfin.com.ua>. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/> [in Ukrainian].
12. Sokolenko, S.I. (2008). Problemy i perspektyvy posylennia konkurentozdatnosti ekonomiky Ukrainy na osnovi klasteriv [Problems and prospects of strengthening the competitiveness of the Ukrainian economy on the basis of clusters]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy. Klasteri ta konkurentospromozhnist prykordonnnykh rehioniv – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. Clusters and Competitiveness of the Border Regions*, 3 (71), 18-30 [in Ukrainian].
13. Spivak, V.V. (2010). Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstv [Motivation as a means of effective management of enterprise personnel]. *Visnyk Khmelnytskoho*



- natsionalnoho universytetu : zb. nauk. prats. Serii : Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University: Coll. Sciences. wash. Series: Economic Sciences, 6, 178–181 [in Ukrainian].*
14. Tatarevska, M.S., & Soroka, O.V. (2013). Problemy ta perspektyvy upravlinnia talantamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Challenges and perspectives of talent management in modern organizations]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen - Bulletin of socio-economic research, 4, 160-164 [in Ukrainian].*
  15. Tuzhylkina, O.V. (2010). Pidvyshchennia vahomosti nematerialnykh chynnykiv motyvatsii pratsi u formuvanni liudskoho kapitalu suchasnoho pidpriemstva v Ukraini [Increasing the weight of intangible factors of labor motivation in forming the human capital of a modern enterprise in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current problems of the economy, 9, 37–41 [in Ukrainian].*
  16. Levchenko, O., Tkachuk, O., & Tsarenko, I. (2017). The Impact of Cluster Development on the Countries' National Competitiveness. *Science and Education a New Dimension [in English].*
  17. Storozhuk, O.V. (2017). Staffing for the Innovative-Integrated Structures. *Business Inform, 9, 80-86 [in English].*

**Oksana Storozhuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

**Oleksii Zaiarniuk**, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

### **Staff Motivation as a Basis for Talent Management in Innovative and Integrated Structures**

The article discloses a study of topical issues of the peculiarities of the formation of personnel motivation in the talent management system of innovatively integrated structures.

The specific features of the activity of innovatively integrated structures are considered. The need for talent management is actualized and the features of the content of staff motivation in innovatively integrated structures are substantiated.

The analysis of factors that impede the development of talent in enterprises and organizations - potential participants in innovatively integrated structures is carried out. The substantiation of talent as a key factor in the success and effectiveness of the functioning of innovatively integrated structures was further developed. It is proved that the correct selection of talented personnel, their identification, formation, effective use, development and support using effective motivation methods are the main competitive advantages of such structures. The approaches to the formation of staff motivation to improve the efficiency and success of the work of innovatively integrated structures in the talent management system are proposed.

Prospects for further research will be the study of successful foreign experience in managing talented employees in innovative companies, the study of factors influencing talent management in Ukrainian organizations and enterprises. The development of approaches to the assessment of talented employees, the search for tools for the development of talents by improving staff motivation in innovatively integrated structures are also a prospects for scientific research.

**staff motivation, talent, talent management, innovative and integrated structures**

*Одержано (Received) 24.04.2019*

*Прорецензовано (Reviewed) 17.05.2019*

*Прийнято до друку (Approved) 04.06.2019*