

## ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© Холявка Л.Ю., 2013

Розглянуто наукові думки щодо принципів та їхніх різновидів, які застосовуються у сфері управління та інтелектуальної діяльності. Виділено загальнонаукові та запропоновано специфічні принципи формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства.

**Ключові слова:** принцип, загальні принципи, специфічні принципи, інтелектуальний потенціал підприємства, принципи формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства.

L.Y. Kholiavka

Lviv Polytechnic National University

## THE PRINCIPLES OF FORMATION AND USING OF THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

© Kholiavka L.Y., 2013

It has been observed the scientific ideas of the principles and its varieties. It has been generalized general scientific and it has been proposed the specific principles of the formation and the using of the intellectual potential of the enterprise.

**Key words:** the principle, the main principles, the specific principles, the intellectual potential of the enterprise, the principles of the formation and the using of the intellectual potential of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Створення та функціонування економічних систем, до яких належать і підприємства будь-якої сфери діяльності та форми власності, здійснюється відповідно до визначених правил, засад, тобто принципів. Їхній характер та перелік залежить від мети, цілей, які ставлять перед системою суб'єкти, що проєктують її та реалізують. Крім того, встановленими правилами опосередковується уся діяльність системи, тобто усі виконувані нею функції для досягнення бажаного для неї результату, тому в разі порушення, недотримання цих засад виникає ймовірність негативних відхилень у функціонуванні такої системи, викривлення фактичної результативності її діяльності порівняно з плановими показниками. Інтелектуальний потенціал як одна з провідних складових ефективної та конкурентоспроможної діяльності економічної системи, зокрема її мікрорівня – підприємства, також потребує розроблення економічно та соціально обґрунтованих принципів його формування і використання, котрі, по-перше, відповідатимуть встановленим цілям його формування і використання, а по-друге, не суперечитимуть попередньо визначеним загальним принципам діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Проблеми, пов'язані з теоретичними і прикладними засадами формування і використання інтелектуального потенціалу підприємств, вирішуються у численних працях дослідників, таких як І. Мойсеєнко, О. Кендюхов, Л. Діба, С. Максим'юк, Ю. Махомет, О. Бутнік-Сіверський, В. Мурашко, Г. Река, Ю. Канигін, С. Вовканич, В. Петренко, Є. Докторук та інші. Незважаючи на те, що науковці приділяють велику увагу змістовому наповненню поняття “інтелектуальний потенціал”, розробленню концептуальних засад щодо управління інтелектуальним потенціалом, аналізування літературних джерел свідчить про фактичну відсутність визначених, науково обґрунтованих і доведених тверджень стосовно принципів, пов'язаних з особливостями його формування і використання. Відповідно, це зумовлює необхідність приділення значної уваги дослідженню та доповненню принципів за цією проблематикою.

**Цілі статті.** Метою роботи є узагальнення наявних та обґрунтування запропонованих специфічних принципів формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Стосовно трактування категорії “принцип”, то тлумачні словники [1, с. 201–202; 2, с. 1125] розуміють її як базове твердження, основу чого-небудь; переконання, усталене правило для когось. Цікавим є пояснення цього терміна у французькій мові – “*principe*”, що визначається як “... початок, першопричина...” [3, с. 191].

Оскільки розроблення принципів є одним з початкових етапів побудови концептуальної основи управління у будь-якій сфері діяльності, зокрема і економічної, проаналізовано погляди науковців щодо існуючих принципів у сфері управління та інших видах виробничо-господарської діяльності підприємств. Зазначимо, що у науковій думці прийнято поділяти принципи на загальні, котрі стосуються здійснення усіх без винятку видів діяльності та підприємств, і спеціальні (специфічні), які характерні для конкретних різновидів чи галузей провадження діяльності.

Загалом, фахівці у сфері управління [4, с. 26–28; 5, с. 77–83; 6, с. 40–41; 7, с. 10; 8, с. 273; 9, с. 25–27; 10; 11; 12, с. 11; 13] пропонують дотримуватися таких його принципів: системність, цілеспрямованість, збалансованість, технологічність, адаптивність, безперервність, ієрархічність, економічність, синергетичність, незворотність змін, досяжність, гнучкість, реальність, релевантність тощо. Стосовно об'єднання принципів управління за сутнісними ознаками, автори [14, с. 5–8] виділяють загальні, специфічні та комбінаторні принципи менеджменту, а також вивчають їх відповідно до таких підходів: школи наукового менеджменту, планово-адміністративної економіки та системного підходу. Науковець О. Равнеєва наголошує на об'єднанні принципів за такими ознаками, як “... універсальні, специфічні, загальносистемні, а також принципи управління розвитком” [6, с. 41].

Стосовно сфери інтелектуальної діяльності зазначимо, що дослідники не приділяють достатньої уваги розкриттю принципів щодо різнобічних аспектів її розроблення та реалізування. Серед наукових праць за цією тематикою переважає аналіз принципів в управлінні інтелектуальним капіталом та інтелектуальною власністю. О. Кузьмін та О. Ліпич, О. Кендюхов [15, с. 140; 16, с. 69–70] пропонують такі принципи управління інтелектуальним капіталом: ефективність, емерджентність, цільова сумісність, гуманність, обґрунтованість, перспективність, динамізм тощо. В управлінні інтелектуальною власністю М. Паладій [17] виділяє такі засади: цілеспрямованість, функціональна відповідність, своєчасність, реальність, стійкість, реалізованість, ефективність, регуляризація. Щодо інтелектуального потенціалу, то відомими є лише принципи (що за сутністю специфічні), які визначив Є.В. Докторук [18] щодо формування системи його управління на підприємстві. Автор поділяє ці принципи на дві групи: принципи створення системи його управління (поєднання активів підприємства з метою досягнення його позиції на ринку; забезпечення зростання інтелектуального рівня працівників; організаційна культура; технологічна

та інформаційна оснащеність працівників), принципи розроблення системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства (ресурсна оснащеність; застосування сучасних методів; творчий та комплексний підхід; ініціативність; участь провідних спеціалістів, управлінців і експертів у розробленні). Проте автор не обґрунтовував вибір підходу до групування запропонованих принципів та сутність і важливість кожного з них, що є суттєвим недоліком.

Узагальнення бачень науковців (перерахованих вище) і їх критичне аналізування дає підстави стверджувати, що принципи формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства є сукупністю основних правил, що визначають особливості, спрямованість, тривалість процесів у системах його формування і використання, розроблені відповідно до визначених цілей створення і реалізування цих систем та здійснюють вплив на виконання ними своїх функцій з метою досягнення цих цілей. Необхідність застосування поняття систем формування і використання інтелектуального потенціалу зумовлена його особливостями, пов'язаними з тим, що як формування, так і використання інтелектуального потенціалу здійснюється завдяки поєднанню, взаємодії та взаємозалежності всіх його елементів, що характерно саме для системи, тоді як процесами у цих системах вважатимемо всі функціональні, структурні дії та перетворення, що в них відбуваються.

Проаналізувавши на основі зазначених джерел принципи, що існують у практиці управління та економічної діяльності, вважаємо за доцільне дотримуватися загальноприйнятого поділу принципів формування та використання інтелектуального потенціалу підприємства на дві групи: загальні принципи пізнання дійсності, що застосовуються у функціонуванні практично всіх економічних систем; специфічні, пов'язані з особливостями інтелектуального потенціалу. Крім того, сформовані групи принципів пропонуємо розділяти на ті, які визначають вимоги до проектування систем формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства (надалі ФВПП), і тих, що застосовуються вже під час їхнього безпосереднього реалізування (рис. 1).

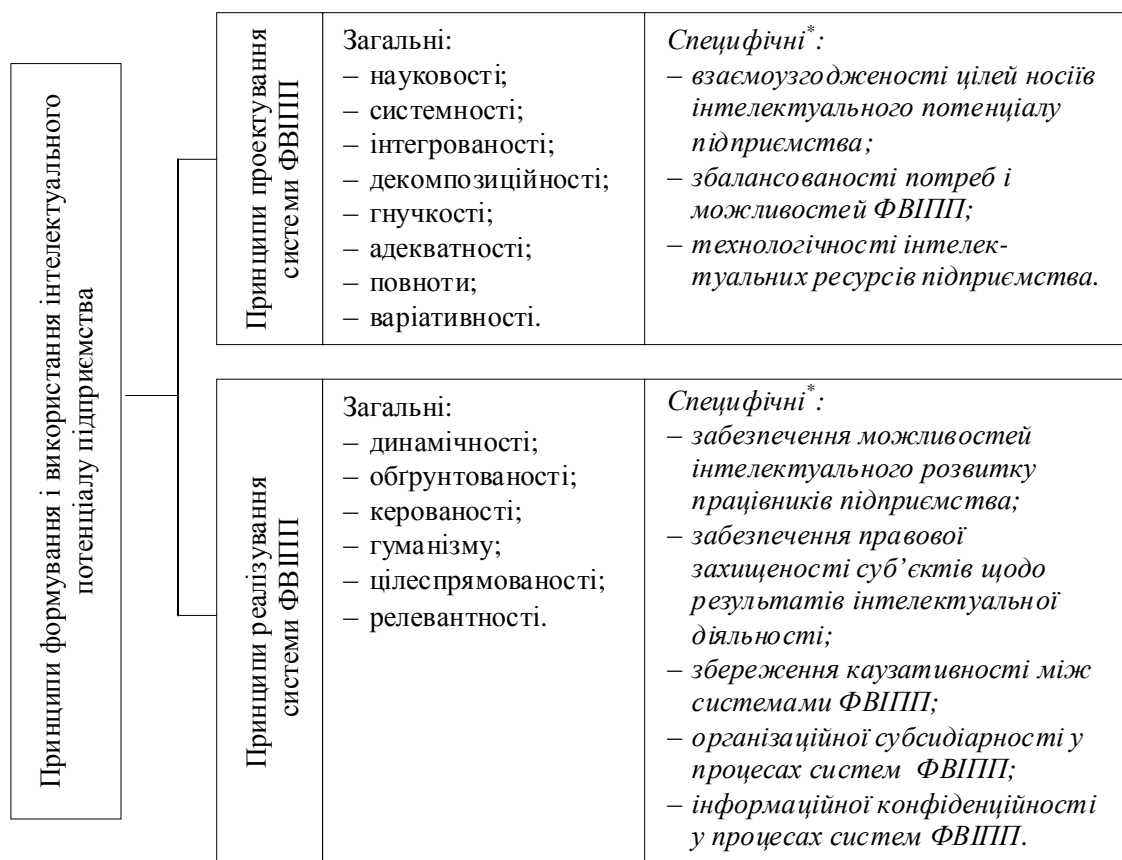


Рис. 1. Принципи формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства  
Примітки: сформовано автором за результатами опрацювання [4–18]; \* – запропоновано автором

Оскільки перелічені загальні принципи є відомими і зрозумілими, за сутністю легко переносяться на різноманітні види діяльності більшості підприємств, вважаємо за доцільне зупинити увагу на поясненні специфічних принципів, характерних саме для інтелектуального потенціалу господарюючого суб'єкта.

Принцип збалансованості потреб і можливостей ресурсного забезпечення ФВПП дозволить підприємству уникнути ризику можливих перевитрат чи необґрунтованих витрат на ФВПП, а також ризиків незастосування результатів ФВПП у господарській діяльності у зв'язку з їхньою невідповідністю (або недостатньою відповідністю) поточним і перспективним потребам конкретного суб'єкта господарювання. Тобто дає змогу знизити ймовірність збитковості процесів ФВПП, здійснення яких неможливе без ресурсних затрат підприємства. Оскільки ідентифікування і обґрунтування потреб (потреби слід розуміти як "... необхідність... умови, які змушують до чогось..." [2, с. 1090]) підприємства у інтелектуальному потенціалі певного рівня, відповідно до поставлених цілей його діяльності та ресурсної спроможності для задоволення цих потреб, є базисним етапом процесів ФВПП, важливо виділити різновиди цих потреб та ресурсів, необхідних для їх забезпечення (табл. 1). Зазначимо, що ця класифікація сформована за результатами аналізування літературних джерел, які розглядають різновиди потреб суб'єктів як у природних, так і у штучно створених системах, а також наукових думок щодо видів ресурсів, які можуть перебувати у власності й розпорядженні підприємства.

Таблиця 1

**Потреби підприємства у формуванні та використанні інтелектуального потенціалу**

Класифікаційні ознаки	Види потреб ФВПП	Необхідне ресурсне забезпечення ФВПП
За значущістю	Основні, похідні	Фінансові, часові, матеріальні, технічні, організаційні ресурси
За особливостями діяльності підприємства	Загальні, специфічні	
За сферою виникнення	Економічні, соціальні тощо	
За функціональними проявами у діяльності підприємства	Виробництво, управління, маркетинг, інновації, зовнішньоекономічна діяльність тощо	
За здатністю задоволення	Ресурсозабезпечені, ресурснезабезпечені	

*Примітки: сформовано автором на основі [19–22]*

Враховуючи те, що інтелектуальний потенціал не повинен бути для підприємства самоціллю, то і мотиви його формування та використання визначаються потребами у відповідних сферах і функціональних напрямках діяльності підприємства, де буде застосовуватися цей потенціал. Саме це й зумовлює таку класифікацію потреб. До основних можна зарахувати потреби ведення прибуткової господарської діяльності та утримання (збереження існуючих, здобуття нових позицій) підприємства на ринку, тобто ті базові потреби, для задоволення яких здійснюються усі процеси на підприємстві, зокрема і формування і використання його інтелектуального потенціалу. Похідні потреби ФВПП є вторинними і сформованими на основі базових. Наприклад, зазначені потреби прибутковості та конкурентних переваг на ринку можуть зумовлювати виникнення таких потреб, як розроблення і впровадження нових видів продукції чи діяльності, освоєння нових ринків чи їхніх сегментів, покращення рівня якості продукції, сервісу тощо. Відносно загальних і специфічних потреб ФВПП, під загальними слід розуміти потреби, властиві усім суб'єктам господарювання (наприклад, перераховані вище), а специфічні – це потреби, які характерні для конкретного

підприємства у зв'язку з особливостями його господарської діяльності, стадіями життєвого циклу тощо. У своїй сукупності потреби ФВПП можуть стосуватися економічної (потреби, пов'язані з господарською діяльністю, наслідки задоволення яких можна здебільшого оцінити показниками економічної результативності функціонування та розвитку підприємства), соціальної (визначаються особливостями і потребами соціальної стабільності та соціального розвитку регіону, у якому розміщене підприємство; полягають у необхідності створення робочих місць, забезпечення комфортних умов для праці та професійного розвитку, конкурентної заробітної плати для працівників з боку підприємства, а також підготовки висококваліфікованих кадрів у актуальних для підприємства професійних сферах з боку регіону) та інших сфер, у яких може проявити себе суб'єкт господарювання. За функціональним спрямуванням ФВПП може визначатися потребами виробництва (запровадження нових технологій, реорганізація і удосконалення виробничих процесів, розширення, диверсифікація виробництва тощо), маркетингу (розширення наявних позицій, освоєння нових ринків збуту і(або) постачання, розроблення і впровадження стратегій просування і позиціонування продукції підприємства, обслуговування клієнтів тощо), інноваційної діяльності (потреби у здійсненні досліджень, проектуванні та впровадженні новаторських розробок у наявні та перспективні процеси діяльності підприємства), управління (потреби забезпечення ефективного управлінського впливу, розроблення і прийняття раціоналізаторських управлінських рішень та інших аспектів удосконалення системи управління підприємством), зовнішньоекономічної діяльності (потреби розширення обсягів та покращення результативності діяльності підприємства на закордонних ринках тощо) та іншими функціональними процесами, притаманними підприємству.

Щодо ресурсів, затребуваних у ФВПП, доцільно виділити фінансові, часові, матеріальні, технічні та організаційні. Щодо організаційних ресурсів існують певні особливості їхнього зв'язку з ФВПП. Адже у процесах ФВПП вони виконують потрібну роль: як рівень розвитку системи управління вони є вагомим фактором впливу на формування інтелектуального потенціалу підприємства; як вагомий ресурс у формі кадрового складу, технології розроблення управлінських рішень, розподіленої відповідальності тощо організаційні ресурси беруть участь у процесі ФВПП; у процесі формування інтелектуального потенціалу підприємства відбувається і їхня трансформація, оскільки вони є складовою у структурі цього потенціалу. При цьому збалансованість потреб і можливостей ресурсного забезпечення ФВПП полягає у їхній максимально можливій відповідності одне одному, наближеності до рівноваги чи перевищенні обсягу ресурсів над потребами. У випадку, коли певні потреби є більшими, ніж ресурси, які підприємство може використати для ФВПП, такі потреби ресурснезабезпечені й потребують перегляду, коригування чи відкладення їхньої реалізації до періоду досягнення ресурсної спроможності підприємства. Варто зазначити, що в складних поточних умовах ведення господарської діяльності вітчизняними підприємствами та, як наслідок, їхньої низької інноваційної активності у більшості галузей порівняно з закордонними компаніями, саме нестача ресурсів стає тим головним обмежувальним фактором у ФВПП та зумовлює детальну оцінку та перегляд завдань і мотивів ФВПП відповідно до умов адекватності їх ресурсним можливостям підприємства.

Принцип технологічності інтелектуальних ресурсів підприємства. З позиції інтелектуальних ресурсів їхню технологічність слід визначати як характеристики, що забезпечують найрезультативніше формування і використання системи інтелектуального потенціалу за існуючих внутрішніх і зовнішніх умов з метою досягнення цілей цієї системи. Звідси логічним є формулювання та дотримання підприємством принципу технологічності, який полягає у тому, що з усіх можливих інтелектуальних ресурсів для залучення і використання системою інтелектуального потенціалу підприємства потрібно вибирати ресурси, які є для конкретного підприємства найтехнологічнішими. Оцінювання рівня технологічності доцільно здійснювати відносно як явних належних підприємству, так і потенційних для залучення інтелектуальних ресурсів, оскільки для формування

свого інтелектуального потенціалу підприємство може створювати, удосконалювати власні та отримувати ззовні інтелектуальні ресурси. Під власними треба розуміти інтелектуальні ресурси, що належать працівникам, які працюють на постійній основі, а також ресурси організаційного рівня, сформовані підприємством самостійно без залучення будь-яких сторонніх суб'єктів. У випадку необхідності підприємство може залучати ззовні інформаційні ресурси, висококваліфікованих фахівців тощо, що володіють відповідним рівнем інтелектуального потенціалу. Залучення зовнішніх інтелектуальних ресурсів відбувається у вигляді процесу вхідного трансферу знань, досвіду, інформації тощо на комерційних і (або) некомерційних умовах. У разі поєднання власні та залучені ресурси формують сукупний інтелектуальний потенціал підприємства. Стосовно явних інтелектуальних ресурсів, то під ними слід розуміти ті, які є виявленими, реально існують на момент проведення зазначеного оцінювання. Потреба у такому уточненні пояснюється наявністю, окрім явних, такого різновиду інтелектуальних ресурсів, як приховані (не можуть бути виявлені в цьому періоді), що найхарактерніші для носіїв першого рівня інтелектуального потенціалу підприємства – працівників, формують його прихований інтелектуальний потенціал, оцінити їхню технологічність неможливо до моменту виявлення. Наступним логічним кроком є розроблення базових критеріїв для оцінювання технологічності інтелектуальних ресурсів підприємства. Пропонуємо застосування таких основних критеріїв: відповідність цілям і завданням діяльності підприємства (відображає здатність оцінюваного інтелектуального ресурсу бути використаним у повному обсязі відповідно до потреб функціонування підприємства); вартість придбання або створення (демонструє міру відповідності вартості інтелектуального ресурсу витратам, які здатне здійснити підприємство для його отримання); альтернативність застосування (можливість застосування інтелектуального ресурсу у більше ніж одному напрямі інноваційної діяльності підприємства); передбачувана результативність використання (потенційна спроможність інтелектуального ресурсу забезпечити досягнення бажаного результату від його використання у формі економічного чи іншого ефекту); можливість поєднання з іншими інтелектуальними ресурсами (здатність до взаємодії, взаємозалежності та взаємовпливу з метою формування цілісної, дієвої системи інтелектуальних ресурсів підприємства); спрямованість синергічного ефекту у разі можливості поєднання з іншими інтелектуальними ресурсами (досягнення системою позитивного результату в разі сприятливого взаємовпливу інтелектуальних ресурсів у межах цієї системи інтелектуального потенціалу або негативного результату у випадку несприятливого взаємовпливу); поточна актуальність відносно кон'юнктури на ринку інтелектуальних ресурсів (наскільки оцінюваний інтелектуальний ресурс є затребуваним на ринку та прогресивним з погляду сучасних науково-технічних досягнень); швидкість морального старіння (демонструє, наскільки довго інтелектуальний ресурс зможе зберегти свою актуальність щодо нових інтелектуальних ресурсів, що з'являться на ринку в майбутньому); можливість розвитку (здатність інтелектуального ресурсу до якісного удосконалення у процесі реалізування системи інтелектуального потенціалу підприємства); унікальність (наявність виняткових характеристик інтелектуального ресурсу, що створюють унікальні можливості для його використання). Для аналізування вибраних інтелектуальних ресурсів за визначеними критеріями оптимальним є застосування кількісної оцінки з присвоєнням їм балів у межах [-5; 5], з урахуванням вагомості кожного критерію для окремого виду ресурсу відповідно до особливостей конкретного суб'єкта господарювання та вибору серед альтернативних інтелектуальних ресурсів тих, які за результатами оцінювання отримують найбільшу кількість балів. Числове значення в інтервалі [-5; 0) свідчатиме про негативні для підприємства характеристики ресурсу, і навпаки (0; +5) – про позитивні. При цьому для розрахунку використаємо загальновідому формулу, що застосовується для числової експертної оцінки економічних об'єктів, явищ, процесів тощо. Наведемо формулу розрахунку технологічності для конкретного інтелектуального ресурсу:

$$I_r' = \sum_{j=1}^{10} I_{rj} \cdot k_{ij}, \quad (1)$$

де  $Ir_i'$  – підсумковий результат оцінювання технологічності  $i$ -го інтелектуального ресурсу,  $i=1, \dots, n$ ;  $Ir_{ij}$  – бальна оцінка  $i$ -го ресурсу за  $j$ -м критерієм;  $k_{ij}$  – вагомість  $j$ -го критерію для  $i$ -го ресурсу,  $\sum_{j=1}^{10} k_{ij} = 1$ .

Принцип взаємоузгодженості цілей носіїв інтелектуального потенціалу підприємства полягає у несуперечності цілей та мотивів працівників, як носіїв першого рівня інтелектуального потенціалу підприємства, а також цілей, що виникають на другому (організаційному) рівні ФВІПП. У випадку їхнього незбігу та розходження зростає ймовірність виникнення внутрішньо-організаційних конфліктів та втрачається спроможність не лише результативності ФВІПП, а й усієї господарської діяльності підприємства.

Принцип забезпечення можливостей інтелектуального розвитку працівників підприємства передбачає створення підприємством умов для професійного росту та удосконалення його працівників, що є основними носіями інтелектуального потенціалу підприємства. Необхідність дотримання цього принципу пояснюється сучасними особливостями економічного розвитку та орієнтованістю провідних підприємств будь-якої галузі господарювання у своєму розвитку на резерв інтелектуальних можливостей власного персоналу. Як зазначають у своїй праці Р. Хант і Т. Бьюзен [23, с. 20], "...кожна особистість повинна нести повну відповідальність за власний розвиток. В обов'язки компанії не входить спостереження за розвитком окремої особистості – вона не є власником вашого інтелекту чи напряму особистого розвитку. В обов'язки компанії входить забезпечення росту вашого інтелекту". Стосовно наявних джерел розвитку інтелектуальних можливостей працівників підприємства найпоширенішим сьогодні є використання тренінгових форм навчання, різновидами яких можуть виступати коучинг, портфоліо, безпосередньо тренінг [24, с. 96] тощо. Для кожної з цих форм характерні власні методи, моделі та інші складові прикладного інструментарію їхнього застосування. Цей спосіб набув упродовж останнього десятиріччя великого поширення і популярності та пов'язаний зі створенням численних консалтингових структур, тренінгових центрів, котрі, ґрунтуючись на досягненнях в галузях практичної психології та корпоративного управління, пропонують послуги з навчання, мотивування, професійного та особистісного розвитку персоналу. Однак, беручи до уваги порівняно високу вартість залучення тренінгових програм, постає проблема визначення та оцінювання їхньої можливої практичної результативності, дієвості для формування чи розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Також необхідно створити комфортний професійний та психологічний клімат в організації, що забезпечить працівникам відчуття захищеності та впевненості у можливостях прояву та застосування їхніх знань і досвіду для покращення її діяльності; використання системи морального та матеріального стимулювання інтелектуального розвитку працівників. Як будь-яка діяльність, інтелектуальна праця та інтелектуальне удосконалення працівників повинні належно заохочуватися та винагороджуватися із застосуванням загальновідомих та поширених у діяльності підприємств форм та методів мотивування. Наприклад, В. Гунько [25, с. 3–4] виділяє такі мотиваційні фактори у формуванні інтелектуального потенціалу підприємства: заробітна плата, умови праці, соціально-психологічний клімат, особистий приклад, індивідуальний підхід, встановлення терміну виконання та розподілу завдань за рівнем складності, сприяння саморозвитку та підтримка працівників.

Принцип забезпечення правової захищеності суб'єктів щодо результатів інтелектуальної діяльності гарантує працівникам і підприємству уникнення конфліктів та непорозумінь стосовно розподілу майнових та немайнових прав на результати їхньої інтелектуальної та творчої діяльності. З розвитком інтелектуальної, тобто орієнтованої на нематеріальні активи, економіки питання, пов'язані з особливостями визнання, правового захисту та комерціалізації результатів інтелектуальної діяльності, стають особливо актуальними, їх активно вивчають науковці. Визначальним

завданням у дотриманні цього принципу стає визначення тих можливих результатів інтелектуальної діяльності, відносно яких діє правова захищеність. Сьогодні головним вітчизняним законодавчим актом, що регулює різновиди майнових та немайнових відносин між суб'єктами, є Цивільний кодекс України, зокрема стаття 429 визначає особливості відносин між працівником та працедавцем щодо створених цим працівником інтелектуальних об'єктів у період дії трудового договору [26, с. 8]. Відзначимо працю А. Кодинця [27, с. 18–20], у якій автор наводить детальний аналіз можливих проблемних ситуацій між працівниками і підприємством у сфері виникнення права власності на результати інтелектуальної діяльності, напрямів їхнього вирішення відповідно до законодавства, а також надає рекомендації стосовно здійснення заходів щодо можливого запобігання їхньому виникненню в організаціях.

Принцип збереження каузативності між системами ФВПП полягає у забезпеченні динамічного і безперервного зв'язку між цими двома системами, а не самовільному перетіканні функціональних процесів інтелектуального потенціалу від системи формування до системи використання. Адже формування інтелектуального потенціалу ще не є гарантією його обов'язкового використання, а принцип каузативності забезпечує перехід до етапу використання інтелектуального потенціалу підприємства через раціонально обґрунтований спонукальний управлінський вплив і (або) самомотивацію. Загалом термін “каузативність” трактується як різновид причинно-наслідкових зв'язків та, за словами Г. Глушук [28, с. 211], визначається як “... такі зв'язки між причиною та наслідком, при яких друге не тільки безпосередньо витікає з першого та породжується ним, але його поява ще й обумовлена певним присиленням”. Тобто одна подія (причина) не завжди є гарантією настання іншої, пов'язаної з нею події (наслідку). У контексті розуміння процесу формування інтелектуального потенціалу як причини, а його використання як наслідку чітко простежується каузативність їхнього зв'язку відповідно до наведеного визначення. Тому ігнорування цієї об'єктивної характеристики, урахування лише каузальних зв'язків у соціально-економічних системах (коли причина обов'язково зумовлює наслідок) призводить до того, що інтелектуальний потенціал підприємства ризикує залишитися на стадії простої сукупності інтелектуальних ресурсів з втраченими можливостями їхнього застосування. У ході дисертаційної роботи за результатами подальшого деталізованого дослідження та побудови систем ФВПП доцільним буде обґрунтування та схематичне відображення каузативних та інших різновидів причинно-наслідкових зв'язків, особливостей їхнього прояву та взаємного впливу на інтелектуальний потенціал підприємства.

Принцип організаційної субсидіарності у процесах ФВПП виражає можливість вирішення максимальної можливої кількості завдань ФВПП у центрах відповідальності організації за опосередкуванням функції координування з боку вищої ланки управління. Цей принцип зумовлює розвиток раціонально обґрунтованої децентралізації управління процесами ФВПП, розширення повноважень та зростання ступеня відповідальності працівників нижчої та середньої ланок управління. Своєю чергою, це справляє сприятливий моральний вплив, оскільки викликає у працівників відчуття важливості, причетності та урахування їхньої думки щодо визначених функціональних аспектів діяльності підприємства. Загалом, проблема відповідальності, самооцінки і самомотивації працівників є одним з ключових питань, що визначають успішність і результативність формування і використання інтелектуального потенціалу підприємства загалом. Загальновідомо, що без бажання і розуміння працівником необхідності у його інтелектуальному розвитку та інтелектуальній діяльності жодні мотивувальні дії з боку керівництва не принесуть бажаного результату. Стосовно застосування запропонованого принципу субсидіарності, дотримання якого сприятиме зростанню рівня відповідальності працівників, доцільно звернутися до праці Р. Ханта і Т. Бьюзена “Як створити інтелектуальну організацію”, у якій дослідники пропонують оцінювати кожне рішення та діяльність працівника на відповідність визначеним правилам [23, с. 17–18], що у



перенесенні на інтелектуальний потенціал підприємства допоможе уникнути помилок та неефективних заходів стосовно ФВІПП. Отже, згідно з методикою зазначених авторів, доцільною є перевірка рішень з питань ФВІПП до їхнього прийняття на відповідність таким правилам (критеріям): удосконалення (чи сприятиме рішення (дія) інтелектуальному удосконаленню працівника і, як наслідок, принесе користь для підприємства); власність (відповідальність за використання виділених коштів та засобів на ФВІПП; пропонуючи заходи та розробляючи рішення, виконання яких потребує видатків, працівник повинен оцінити їх з позиції: чи здійснив би він ці витрати, якби це були його власні кошти); розуміння (під час розроблення рішення (чи виконання певних дій) необхідне його обговорення та можливе погодження з працівниками, що беруть участь у його прийнятті та на яких може це рішення вплинути у разі набрання ним чинності); здатність виконати (відповідальність за реалізацію та результативність прийнятого рішення); чесність (відкритість мотивів та відсутність прихованих “підводних каменів” запропонованого рішення); професіоналізм (відповідність професійних вмінь та досвіду, інтелектуальних можливостей для аналізування і вирішення визначеного завдання, здійснення діяльності чи прийняття рішення).

Принцип інформаційної конфіденційності у процесах ФВІПП полягає у запобіганні витоку інформації, пов’язаної з особливостями та напрямками ФВІПП, за межі підприємства. Оскільки така інформація може становити цінність для сторонніх суб’єктів, зокрема підприємств-конкурентів, у разі її оприлюднення, поширення чи інших різноманітних недобросовісних дій з їхнього боку це призведе до негативних наслідків для підприємства у формі економічних, кадрових, конкурентних чи інших втрат. Найвагомими з можливих втрат для інтелектуального потенціалу підприємства слід вважати кадрові втрати у результаті “переманювання” працівників, що займаються інтелектуальною діяльністю та характеризуються високим професіоналізмом та досвідом діяльності у вибраній галузі, конкуруючими організаціями з пропозицією кращих умов праці та вищого рівня винагороди за виконану роботу. Адже інформаційна конфіденційність є гарантом збереження унікальності характеристик та результативності як здійснюваних процесів ФВІПП, так і економічної результативності розроблених та впроваджених завдяки інтелектуальному потенціалу інновацій. Щодо наукових думок, пов’язаних з проблемою конфіденційності та захищеності підприємства, наприклад, Н. Георгіаді [6, с. 40] виділяє необхідність дотримання принципу інформаційної безпеки під час побудови системи управління економічним розвитком підприємства, а Т. Іванюта [29, с. 73] пропонує п’ять компонентів інформаційної безпеки підприємства, що можуть застосовуватися і для дотримання принципу інформаційної конфіденційності процесів ФВІПП: технічна (захищеність інтелектуальних ресурсів, зокрема інформаційних, технічними засобами); організаційна (відповідальність працівників за нерозголошення відомостей за межами підприємства про особливості формування і використання як власних, так і організаційних інтелектуальних ресурсів для діяльності підприємства); дозвільна (ранжування інформації про особливості ФВІПП за ступенем конфіденційності та можливостями доступу до неї зацікавленим суб’єктам); попереджувальна (визначення переліку заходів щодо запобігання поширенню конфіденційних відомостей щодо ФВІПП); правова (юридична захищеність інформації підприємства, а також результатів реалізування його інтелектуального потенціалу).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Виокремлені для інтелектуального потенціалу загальні та запропоновані специфічні принципи мають прикладне значення, оскільки справляють вагомий вплив на створення та реалізацію управлінських рішень у сфері формування конкурентоспроможного інтелектуального потенціалу підприємства і його результативного використання. Адже розроблення цих принципів є одним з базових етапів проектування систем ФВІПП, а також забезпечують дотримання підприємством обґрунтованих вимог щодо реалізування цих систем. У подальших дослідженнях доцільно проаналізувати функції інтелектуального потенціалу відповідно до визначених принципів з метою досягнення поставлених цілей його формування і використання.

1. Менеджерський словник: [навчально-довідкове видання] / уклад. Г.О. Колесніков. – К.: ВД “Професіонал”, 2007. – 288 с. 2. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2005. – 1728 с. 3. Словник. Французько-український. Українсько-французький: [посібник для загальноосвіт. шк. та вищ. навч. закладів] / уклад. В.Б. Бурбело, К.М. Андрашко та ін.; упоряд. В.Т. Бусел. – Ірпінь: ВТФ “Перун”, 1996. – 528 с. 4. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с. 5. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: [монографія] / за ред. к.е.н., доц. Ю.С. Шипуліної. – Суми: ТОВ “ДД “Папірус”, 2012. – 458 с. 6. Георгіаді Н.Г. Інтегровані системи управління економічним розвитком машинобудівних підприємств: [монографія] / Н.Г. Георгіаді. – Л.: Вид-во Нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2009. – 336 с. 7. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. – 3-тє вид., доп. і перероб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, Інтелект-Захід, 2007. – 384 с. 8. Петришин Н.Я. Принципи процесно-структурованого менеджменту, як системи, що розвивається. – [Електронний ресурс] / Н.Я. Петришин // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. пр. – Львів: НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.4. – С. 272–278. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/22\\_4/272\\_PET.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/22_4/272_PET.pdf). 9. Котлик А.В. Концептуальні засади та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного підходу і процесів [Електронний ресурс] / А.В. Котлик // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2007. – № 2Е (10). – С. 24–27. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2012/iem/latyshev/library/4.pdf>. 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5365.html>. 11. Кривич Я.М. Принципи управління інноваційним потенціалом фінансово-кредитної установи [Електронний ресурс] / Я. М. Кривич // Zhravyvedeckedeje – 2009 / Materialy V Mezinarodni vedecko-prakticka conference Praha, 27 жовтня – 5 листопада 2009 року. – Praha, 2009. – С. 8–11. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/27\\_NNM\\_2009/Economics/52432.doc.htm](http://www.rusnauka.com/27_NNM_2009/Economics/52432.doc.htm). 12. Бойко-Бойчук О.В. Загальносистемні принципи розвитку міста [Електронний ресурс] / О.В. Бойко-Бойчук. – 14 с. – Режим доступу: [http://concept.at.ua/\\_ld/0/31\\_\\_\\_\\_\\_.pdf](http://concept.at.ua/_ld/0/31_____.pdf). 13. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] // Н.С. Маркова // Ефективна економіка. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=302>. 14. Босак А.О. Принципи функціонування процесно-структурованого менеджменту [Електронний ресурс] // А.О. Босак, В.П. Далик, В.А. Босак // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 727. – С. 3–9. – Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14123/1/2\\_3-9\\_Vis\\_727\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14123/1/2_3-9_Vis_727_Menegment.pdf). 15. Кузьмін О.Є. Концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства [Електронний ресурс] / О.Є. Кузьмін, О.А. Ліпич // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 11 (125). – С. 137–144. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ape/2011\\_11/APE-11-2011/137-144.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ape/2011_11/APE-11-2011/137-144.pdf). 16. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: [монографія] [Електронний ресурс] / О.В. Кендюхов // НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 359 с. – Режим доступу: <http://ua.convdocs.org/docs/index-20238.html>. 17. Паладій М.В. Проблеми формування управлінських рішень у сфері інтелектуальної власності України в умовах інтеграції в світові співтовариства [Електронний ресурс] / М.В. Паладій // Державне управління: удосконалення та розвиток. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=428>. 18. Докторук С. В. Передумови та принципи формування системи управління інтелектуальним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Докторук // Наука і інновації : V міжн. наук. практ. конф., 7–15 жовтня 2009 р.: зб.

наук. праць. – Перемишль, Польща, 2009. – № 3. – С. 95–97. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=26278>. 19. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kneu.dp.ua/moodle-new/pluginfile.php/23996/mod\\_resource/content/0/PDNM\\_6.504\\_6.507\\_6.508\\_OM\\_2.1.pdf](http://www.kneu.dp.ua/moodle-new/pluginfile.php/23996/mod_resource/content/0/PDNM_6.504_6.507_6.508_OM_2.1.pdf). 20. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://economic-teory.blogspot.com/2011/12/blog-post\\_01.html](http://economic-teory.blogspot.com/2011/12/blog-post_01.html). 21. Беляєв О.О. Політична економія: [навч. посібник] [Електронний ресурс] / О.О. Беляєв, А.С. Бебело. – К.: КНЕУ, 2001. — 328 с. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/254/50/1/0/>. 22. Вовк І. Класифікація ресурсів підприємства. Сучасні підходи [Електронний ресурс] / І. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2011. — Вип. 1 (4). – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vippsp.pdf>. 23. Рикки Хант. Как создать интеллектуальную организацию / Р. Хант, Т. Базан; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002 – XXV, 230 с. – (Серия “Менеджмент для лидера”). 24. Михайляк Г.В. Сутність компетенцій та фактори їх формування у працівників підприємств [Електронний ресурс] / Г.В. Михайляк // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – № 727. – С. 94–101. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnuip/menegment/2012\\_727/16.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnuip/menegment/2012_727/16.pdf). 25. Гунько В.І. Роль мотивації у формуванні інтелектуального потенціалу підприємств (теоретичні аспекти в українській ситуації) [Електронний ресурс] / В.І. Гунько // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. – 2009. – Вип. 7. – С. 1–5. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vpu/Ekon/2009\\_7/30.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vpu/Ekon/2009_7/30.pdf). 26. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435 (з останніми змінами від 11.08. 2013 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [rada.gov.ua](http://rada.gov.ua). 27. Кодинець А. Управління результатами інтелектуальної діяльності на підприємстві (цивільно-правовий аспект). – [Електронний ресурс] / А. Кодинець // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Юридичні науки. – 07/2007. – Вип. 77/78. – С. 18-20. – Режим доступу: [http://papers.univ.kiev.ua/jurydychni\\_nauky/articles/Results\\_regulations\\_in\\_an\\_intellectual\\_activity\\_of\\_business\\_in\\_civil\\_law\\_\\_17716.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/jurydychni_nauky/articles/Results_regulations_in_an_intellectual_activity_of_business_in_civil_law__17716.pdf). 28. Глуцук Г. Каузальність та каузативність – якісні різновиди каузативності [Електронний ресурс] / Г. Глуцук // Лінгвістика. – 2009. – Вип. IX. – С. 209–212. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/nvkhdu/2009\\_9/reports/209-212.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nvkhdu/2009_9/reports/209-212.pdf). 29. Іванюта Т.М. Захист інформації в системі інформаційної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Т. М. Іванюта // Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: тези доповідей III Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 16–17 лютого 2012 р. – К.: НУХТ. – 2012. – С. 72–73. – Режим доступу: [http://old1.nuft.edu.ua/pdf\\_doc/konferencii/pdf.pdf](http://old1.nuft.edu.ua/pdf_doc/konferencii/pdf.pdf).