

*В. В. Овчарук,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,*

*Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів*

## ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ З УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

*V. Ovcharuk,*

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Trade*

*and Customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv*

### PRINCIPLES OF THE CONSTRUCTION AND USE OF ADMINISTRATION SYSTEMS IN THE ENTERPRISES MANAGEMENT CONSIDERING THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESSES

*У статті розвинуто типологію принципів побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, яка передбачає систематизацію таких принципів у розрізі загальних та специфічних. До загальних принципів віднесено такі: цілеспрямованість, науковість, відповідальність, компетентність, мотивованість, економічність, достовірність, уніфікованість, адаптивність, системність, розвиток, оптимальність, зрозумілість, об'єктність, об'єктивність, безперервність, завершеність, часова погодженість, контрольованість, формалізованість, достатність інформаційного забезпечення. Специфічні принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів включають: балансування інтересів системи адміністрування загалом та її елементів, врахування основних напрямів управлінських процесів на підприємстві, орієнтацію на кінцевого користувача, процесно-орієнтовне адміністрування, інтегрованості з інформаційними технологіями, раціональне співвідношення економічних та соціальних інструментів управління у системах адміністрування. Єдність загальних і специфічних таких базових засад та ідей забезпечує цілісність впливу керівної системи на керовану та є важливою передумовою забезпечення ефективності цих процесів.*

*Наведені й охарактеризовані принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами є фундаментальними основами відповідних процесів. Їх дотримання дає змогу уникнути спонтанності під час впливу керівної системи на керовану на засадах використання документації, інформації, діловодства та формалізування управлінських процедур. Врахування таких принципів не лише підвищує рівень ефективності адміністрування, а й забезпечує цілеспрямованість таких процесів.*

*Ретельне вивчення і дотримання наведених принципів адміністрування в управлінні підприємствами є важливим інструментом осмислення усіх процесів у межах відповідних систем, а також формування професійного кругозору керівників різних рівнів управління і тим самим підвищення рівня їхньої компетентності в аналізованій сфері.*

*The article developed the typology of principles of the administration systems construction and use in the enterprises management, taking into account the European integration processes, which provides for those principles systematization in terms of general and specific ones. General principles include the following: targeting, scientific nature, responsibility, competency, motivation, cost-effectiveness, validity, uniformity, adaptability, consistency, development, suitability, understandability, object character, objectivity, continuity, completeness, temporal consistency, controllability, formality, adequacy of information support. The specific principles of administration systems construction and use in the enterprises management, taking into account the European integration processes, comprise: balancing the interests of administration system as a whole and its elements, consideration of the main directions of management processes at the enterprise, orienting on the end user, process-oriented administration, integration with informational technologies, the appropriate ratio of economic and social managerial instruments in administration systems. The unity of such basic general and specific grounds and ideas ensure the integrity of the managing system influence on the managed one, and it is an important prerequisite for providing these processes efficiency.*

*Presented and characterized principles of the administration systems construction and use in the enterprises management are the fundamentals for the related processes. While adhering them, one is able to avoid the spontaneity in the context of the managing system influence on the managed one on the basis of applying the documentation, information, paperwork and formalizing the management procedures. Consideration of such principles not only increase the level of the administration effectiveness but provides these processes purposefulness.*

*A thorough studying and adhering the presented principles of administration in the enterprises management is an important instrument of thinking on all the processes within the related systems, as well as of forming the professional knowledge of managers of different levels and therefore increasing their competency level in the analyzed sphere.*

*Ключові слова: адміністрування, діловодство, документація, інформація, підприємство, система, управління.*

*Key words: administrating, office-work, documentation, information, enterprise, system, management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Незалежно від процесу (побудова, використання, моделювання тощо), досягнення цілей адміністрування в управлінні суб'єктами господарювання з урахуванням євроінтеграційних процесів здійснюється на засадах дотримання відповідних принципів. Єдність загальних і специфічних таких базових засад та ідей забезпечує цілісність впливу керівної системи на керовану та є важливою передумовою забезпечення ефективності цих процесів.

Принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами становлять не лише перелік базових вихідних положень, а їхній комплекс, де такі принципи, з одного боку, взаємодіють один з одним, а з іншого — є відносно відокремленими елементами, що перебувають між собою у різних зв'язках, у т.ч. й ієрархічного характеру. Такі принципи розкривають сутність адміністрування, визначають його місце в системі управління, а також визначають предметну сферу спрямованості.

Незважаючи на вагомі результати досліджень за тематикою виокремлення принципів побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, цей напрям досліджень не можна вважати завершеним. Перш за все науковці за цією тематикою фрагментарно акцентують увагу на загальних принципах адміністрування. Своєю чергою, на низькому теоретичному рівні у літературі розглянуто і специфічні принципи адміністрування: серед вчених та практиків немає єдності не лише щодо виокремлення таких специфічних принципів, а й щодо їхньої змістової характеристики.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичною базою дослідження проблеми виокремлення загальних та специфічних принципів побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів є обґрунтовані у літературі принципи різних економічних явищ і процесів, прямо чи опосередковано пов'язані із системами адміністрування. Як приклад, у роботі О. Амосова та Н. Гавкалової [1, с. 9] виокремлено такі принципи публічного адміністрування, як науковість, системність, комплексність, креативність, адаптивність, дієвість, демократичність, прозорість, підконтрольність членам громади та самодостатність. Міжнародний стандарт ISO 15489-2001 "Information and documentation — Records management" [2, с. 141—142] містить інформацію про принципи управління документацією на підприємстві, до яких, зокрема, віднесено такі: установлення і документальне закріплення основних правил та стандартів роботи з документацією в органі-

зації; розподіл відповідальності та повноважень в сфері роботи з документацією між співробітниками організації; документування діловодства; створення достовірних та придатних до застосування документів, а також захист цілісності документів протягом необхідного періоду часу.

М.П. Войнаренко та О.М. Костюк у своїй праці [3, с. 49] розглядають принципи бізнес-адміністрування на підприємствах, до переліку яких автори відносять системність, процесний підхід, оперативність, орієнтація на зміну конкурентного середовища та розвиток технологій, розмежування функцій і повноважень, можливість оцінювання і контролюваність параметрів діяльності усіх учасників. У роботі Н.О. Шури [4, с. 260—263] виокремлено ключові принципи публічного адміністрування, а саме: верховенство права, об'єктивність, пропорційність, незловживання владою, службова співпраця, ефективність, субсидіарність, єдине "вікно", пріоритет державної політики, зворотний зв'язок, демократія, системний підхід, централізм на демократичній основі та соціальна справедливість. О.М. Філіпова у своїй праці [5, с. 69] виокремлює низку фундаментальних принципів соціального забезпечення, а саме: всезагальність соціального забезпечення, доступність в реалізації права на соціальне забезпечення, гарантованість в праві на соціальне забезпечення, диференціація умов і норм забезпечення залежно від низки соціально-значущих обставин, орієнтація на достойний рівень життя у наданні обсягу соціального забезпечення.

Принципи, що лежать в основі оцінювання фактів господарської діяльності в сфері управлінського обліку, наведені Л.І. Хоружим [6, с. 267—271]. До їх переліку автором віднесено такі: цілісності, самостійності та безперервності, реєстрації, ідентифікація та квантифікованості, зрозумілості та інтерпретованості, відповідності доходів і витрат, відносності, доповненості та контролю облікових даних, використання єдиних планово-облікових одиниць, оцінювання результатів діяльності внутрішніх підрозділів, багаторазового використання інформації, консерватизму.

Г. Емерсон у своїй праці [7, с. 42] виокремлює принципи управління, які він розміщає за рівнем важливості у певній послідовності: точно встановлені цілі, здоровий глузд, компетентна консультація, дисципліна, справедливе відношення до персоналу, оперативний, надійний, повний, точний і постійний облік, диспетчерство, норми та розклади, нормалізування умов, нормування операцій, написані стандартні інструкції, винагорода за працю.

Ці та інші підходи до виокремлення принципів побудови і використання різноманітних систем економічного характеру є інформаційною базою для розв'язан-

ня окресленого у роботі завдання, що стосується систем адміністрування в управлінні підприємствами.

## МЕТА СТАТТІ

Метою дослідження є розвиток типології принципів побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як зазначено у роботі [5, с. 66], у загальному розумінні принцип — це "основа, те, що лежить в основі деякої сукупності фактів чи знань, основоположення, з якого слід виходити і яким слід керуватись у різних сферах людської діяльності". Як слушно зауважує О.В. Євтихов [8, с. 124], з психологічної точки зору принципи, якими керується в професійній діяльності конкретний керівник, є "когнітивними базовими положеннями (переконаннями), сформованими ним в процесі власного досвіду, які визначають його індивідуальний стиль управління, особливості ухвалення управлінських рішень, його відношення до управлінської діяльності, людей, норм моралі".

Вивчення теорії і практики, а також результати виконаних досліджень дають змогу наголосити на важливості поділу усіх принципів побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами на загальні і специфічні. Причому слід зауважити, що загальні такі принципи мають універсальний характер, видозмінюючись лише відповідно до умов виробничо-господарської діяльності того чи іншого суб'єкта господарювання. Розглянемо такі принципи.

**Принцип цілеспрямованості.** Системи адміністрування повинні формуватися і використовуватися для досягнення конкретних цілей. Це означає, що будь-які управлінські дії в таких системах повинні бути цілеспрямованими, а не хаотичними та спонтанними. Дія цього принципу поширюється на кожен елемент системи адміністрування і на кожен її процес. Як слушно зауважує О.В. Євтихов [8, с. 126], "проблема бачення цілі та уміння визначити пріоритети в діяльності є актуальною не лише в практиці управління, але і в житті кожної людини". Цей же автор зауважує, що "функція цілеспрямованості перебуває на першому місці в переліку управлінських функцій, а принцип цілеспрямованості управління справедливо вважається одним з пріоритетних у діяльності керівника". Таким чином, керівники в системах адміністрування повинні чітко ставити цілі і тим самим вказувати підлеглим напрямом їхніх подальших дій. В аналізованому контексті слушно зауважує О.Г. Мельник [9, с. 26], що саме завдяки принципу цілеспрямованості визначається не лише характер завдань в будь-яких системах, а й "власивості та особливості здійснення у цей процес суб'єктів, методів, методик, бізнес-індикаторів, критеріїв тощо".

**Принцип науковості.** Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинні будуватися і використовуватися лише на засадах використання сучасних науково обґрунтованих положень та підтверджених гіпотез. Таким чином, в аналізованому контексті варто зробити висновок, що зазначений принцип має безпосереднє відношення до процесів в системах адміністрування і до використання різноманітного інструментарію. Принцип науковості вказує і на необхідність вивчення кращого досвіду щодо адміністрування інших компаній, у т.ч. й іноземних. Завдяки дотриманню такого принципу системи адміністрування формуються і використовуються раціональніше, тим самим зменшується рівень суб'єктивізму, волюнтаризму та фрагментарності.

Науковий характер формування і використання систем адміністрування передбачає також використання широкого переліку сучасного інструментарію та методів

адміністрування, нівелювання шаблонних управлінських рішень, а також індивідуального підходу до управління процесами.

**Принцип відповідальності.** Дотримання цього принципу під час формування і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів передбачає установлення обов'язкової відповідальності за ухвалення управлінських рішень кожним із суб'єктів таких систем. Іншими словами, ці суб'єкти повинні розуміти наслідки вчинення ними дій, що стосуються впливу керівної підсистеми на керовану на підставі використання інформаційного забезпечення, документації, діловодства та формалізування управлінських процедур за усіма етапами технології управління. В аналізованому контексті варто мати на увазі не лише відповідальність юридичного характеру, визначену нормативними документами суб'єкта господарювання, а й про соціальну таку відповідальність (часто неформалізованого характеру). Низький рівень відповідальності суб'єктів у системах менеджменту часто стає причиною незацікавленості в ухваленні ефективних управлінських рішень, що неминуче призводить до ігнорування дієвого виконання посадових обов'язків.

**Принцип компетентності.** Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинні формуватися і використовуватися компетентними посадовими особами суб'єкта господарювання. Причому межі такої компетентності повинні визначатися у кожному конкретному випадку, що визначається перш за все рівнем складності систем адміністрування. Некомпетентність посадових осіб у зазначеній сфері може призвести до виникнення складних проблем як на етапі побудови таких систем, так і на етапі їхнього функціонування.

**Принцип мотивованості.** Цей принцип, як і попередній, пов'язаний із персоналом, що задіяний у системі адміністрування. Для того, щоб працювати на результат з позиції процесів адміністрування, працівники повинні бути належним чином мотивовані. Для розв'язання цього завдання керівники та власники мають можливість застосовувати широкий спектр інструментів, що, як відомо, включають матеріальну і нематеріальну компоненти, зокрема, заробітну плату, надбавки, премії, бонуси за результати роботи, офіційне працевлаштування, соціальний пакет, кар'єрне зростання тощо.

**Принцип завершеності.** Будь-які процеси в системах адміністрування на підприємствах повинні реалізовуватися не заради процесів як таких, а для досягнення конкретних завершених результатів. Завдяки цьому принципу можна також підвищити якість поточного та завершального контролю у таких системах і вже на ранніх стадіях виявляти відхилення фактичних результатів від планових. Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинні бути такими, які спроможні вирішувати поставлені перед ними завдання. Іншими словами, цей принцип наголошує на важливості уникнення принципу "процес заради процесу", коли в системах адміністрування відбуваються процеси з перманентним незавершеним характером.

**Принцип економічності.** Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинні мати такі свої параметри і властивості, які забезпечать оптимізування ресурсів, а також відображатимуть баланс між витратами, понесеними на функціонування цих систем, та економічними вигодами від їхнього практичного використання. Таким чином, цей принцип акцентує увагу на необхідності побудови таких систем адміністрування, які б не потребували надмірних витрат ресурсів та, водночас, при цьому забезпечували б ефективність процесів адміністрування без перевитрат фінансового, кадрового, інформаційного, матеріального, технічного та інших видів забезпечення.

Дотримання принципу економічності зумовлює необхідність від керівників розв'язання багатокритеріального завдання формування і використання різних видів систем адміністрування, а також вибору оптимальних з них за певним критерієм ефективності. Іншими словами, в основі принципу економічності — рівень витрат ресурсів на досягнення встановлених цілей перед системами адміністрування.

Принцип достовірності. Стан та параметри систем адміністрування як на етапі їхньої побудови, так і використання повинні визначатись на основі достовірних даних (цифр, прогнозів, інформаційного забезпечення тощо). Таким чином, цей принцип за своїм змістом включає два компоненти: достовірність та реалістичність. Він акцентує увагу на необхідності використання такої інформації, яку можна вважати релевантною щодо систем адміністрування.

Принцип уніфікованості. Параметри і процеси в системах адміністрування в управлінні підприємствами повинні відбуватись за уніфікованими процедурами, що унеможливають різноманітність розв'язання подібних завдань іншими методами. Таким чином, цей принцип передбачає використання єдиної методологічної бази, а також єдиних вимог до елементів систем адміністрування та результатів.

Уніфікованість як така за своїм змістом тісно пов'язана і з диференціацією у системах адміністрування. Ця диференціація пояснюється перш за все різноманітністю елементів та процесів у таких системах. З іншого боку, уніфікованість передбачає використання уніфікованих процедур для об'єктів, що належать до єдиної групи (наприклад, уніфікованість щодо документації незалежно від рівнів управління чи процесів у системах адміністрування тощо). Таким чином, уніфікованість процесів адміністрування відбувається в межах диференціації, як і навпаки.

Принцип адаптивності. Системи адміністрування в управлінні підприємствами повинні бути такими, які здатні адаптуватись до зміни чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, цілей процесів адміністрування, умов роботи, нових викликів, євроінтеграційних процесів тощо.

Принцип системності. Системність адміністрування акцентує увагу на важливості взаємодоповненості та взаємозв'язку усіх елементів та процесів відповідних систем і трактування їх як єдиного цілого (як органічно цілісних об'єктів). Системи адміністрування в управлінні підприємствами з позиції принципу системності слід розглядати як упорядкований набір елементів, пов'язаних між собою. Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що ідентифікування, розуміння та управління адмініструванням як системним утворенням сприяє підвищенню рівня його ефективності, а також досягненню встановлених цілей. Дотримання принципу системності під час побудови і використання систем адміністрування передбачає концентрацію уваги на цілісності структури таких систем, ідентифікуванні взаємозалежностей їхніх частин, а також на спрямованості управління на результуючі показники діяльності суб'єкта господарювання.

Принцип розвитку. Характеристики і параметри систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів повинні бути такими, що враховують особливості розвитку цих систем та етап їхнього життєвого циклу. При цьому важливо чітко ідентифікувати поточний, минулий та найбільш ймовірний майбутній стан систем адміністрування, тобто розглядати їх не як статичний об'єкт, а як динамічне утворення. В аналізованому контексті слід працювати над поповненням та розвитком функцій таких систем та їхнього ресурсного забезпечення. Як наслідок, системи адміністрування повинні нарощувати свої потужності, розширювати можливості, а також покращувати технічне й технологічне забезпечення.

Принцип оптимальності. Стан та параметри систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів мають бути такими, щоб завдяки ним досягти встановлених цілей під час впливу керівної системи на керувану за усіма етапами технології управління з використанням документації, діловодства, інформаційного забезпечення та формалізування управлінських процедур. Відтак за цих умов можна стверджувати про оптимальність зазначених систем.

Принцип оптимальності також акцентує увагу на необхідності ідентифікування того чи іншого критерію оптимальності вибору альтернативного варіанту управлінського рішення в системах адміністрування. Як відомо з теорії і практики, оптимальність часто передбачає розв'язання завдання максимізування цільової функції з-поміж множини альтернатив. Окрім того, в аналізованому контексті можливими є й випадки діагностування рівня відхилень певних індикаторів від т. зв. оптимальних.

Принцип зрозумілості. Системи адміністрування в управлінні підприємствами повинні бути такими, щоб їхні параметри та процеси, які відбуваються у них, були зрозумілими різним групам стейкхолдерів. При цьому слід говорити про однозначність, чіткість, зрозумілість і прийнятний рівень деталізації процесів та інформації у таких системах. Така зрозумілість, як свідчить вивчення теорії і практики, може бути досягнута, зокрема, шляхом використання аналітичних матеріалів, прогнозних розрахунків, рисунків, таблиць тощо.

Принцип об'єктності. Цей принцип передбачає необхідність набуття такої форми, параметрів і властивостей систем адміністрування в управлінні підприємствами, які у своїй сукупності поєднуюватимуться із певним об'єктом (компанією загалом, відділом, процесом, напрямом діяльності тощо).

Принцип об'єктивності. Виокремлений принцип спрямований на забезпечення адекватного розуміння характеру взаємозв'язку між суб'єктами та об'єктами систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів. Згідно з цим принципом побудова таких систем, їхнє діагностування на предмет ефективності та подальше використання повинні бути абсолютно безпристрасними з боку тих чи інших суб'єктів. Не менш важливе завдання у контексті дотримання принципу об'єктивності — чітке й однозначне розуміння рівня суб'єктивності у системах адміністрування, а також вмале управління нею. Зацікавлені особи повинні вживати заходів для мінімізування надмірного суб'єктивізму, виявлення істинних очікувань працівників чи власників компанії, передбачення особистих чи групових інтересів у системах адміністрування тощо.

Принцип безперервності. Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів мають трактуватись як такі, що функціонують на постійній основі незалежно від сприятливого чи несприятливого впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, а також незалежно від зміни інтересів керівників, власників чи інших зацікавлених осіб.

Принцип часової погодженості. Усі процеси в системах адміністрування в управлінні підприємствами, у т.ч. й ухвалення відповідних управлінських рішень, повинні враховувати часовий чинник і часові обмеження. Доцільність виокремлення цього принципу пояснюється згаданою вище динамічністю середовища функціонування, коли занадто тривала підготовка до певних процесів у системах адміністрування може призвести до неактуальності розробок чи застарілості рішень.

Принцип контрольованості. Реалізація будь-якого процесу в системах адміністрування в управлінні підприємствами повинна здійснюватися на засадах попереднього, поточного та завершального контролю. Такий контроль повинен бути спрямований як на



Рис. 1. Принципи побудови та використання систем адміністрування на підприємствах

Примітка: виокремлено автором.

внутрішні, так і на зовнішні зміни у цих системах. Слід вказати і на те, що безперервність адміністрування зумовлює необхідність розгляду контролю як безперервного процесу. Завдяки контролю керівники і власники суб'єктів підприємницької діяльності матимуть змогу вже на ранніх стадіях виявляти відхилення фактичних параметрів від планових та вчасно застосувати надалі коригувальні управлінські заходи. Не слід забувати і про те, що контроль процесів у системах адміністрування сприятиме установленню рівня ефективності функціонування як таких систем загалом, так і окремих їхніх процесів зокрема.

Принцип формалізованості. Для упорядкування, передбачуваності й чіткого регламентування усіх процесів у системах адміністрування слід забезпечити належний рівень формалізованості.

Принцип достатності інформаційного забезпечення. Системи адміністрування в управлінні підприємствами будуть ефективними перш за все в умовах їхньої побудови і використання на засадах застосування повного інформаційного масиву даних. Достатність інформаційного забезпечення сприяє усуненню проблем необ'єктивності та суперечливості інформації і, як наслідок, необгрунтованості ухвалених управлінських рішень щодо адміністрування. Вивчення теорії і практики дає змогу зробити висновок про те, що обсяг та різновекторність потрібного інформаційного забезпечення визначається перш за все складністю і масштабністю систем адміністрування в організаціях.

Окрім виокремлених й охарактеризованих вище загальних принципів побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, доцільно звернути увагу й на специфічні такі принципи, що охарактеризовані нижче.

Принцип балансування інтересів системи адміністрування загалом та її елементів. Доцільність виокремлення цього принципу пов'язана перш за все із відомою у теорії управління теорією активних систем, що опи-

сана, зокрема, у роботі В.Н. Буркова та Д.А. Новікова [10, с. 29—35]. Як відомо, сутність цієї теорії полягає в тому, що, за умови відстоювання інтересів системи загалом, нерідко можуть ігноруватись інтереси її окремих елементів, або навпаки: інтереси таких елементів можуть ставитись вище від інтересів системи адміністрування загалом.

Принцип враховання основних напрямків управлінських процесів на підприємстві. Оскільки системи адміністрування напряму пов'язано і з кожною ланкою технології менеджменту, і з усіма рівнями організаційної структури управління, очевидно, що це має бути враховано і під час формування таких систем. Окрім того, системи адміністрування будуть диференціюватись залежно від розмірів підприємства, його галузевої приналежності, ширини й асортименту продукції, що виготовляється, зовнішньоекономічного вектору діяльності, географічних масштабів ринкової спрямованості тощо.

Принцип орієнтації на кінцевого користувача. Сутність цього принципу полягає в тому, що для забезпечення ефективності адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів слід ретельно установлювати потреби користувачів у відповідних системах і побудувати такі системи адміністрування, які в найкращий спосіб задовольнятимуть такі потреби.

Принцип процесно-орієнтовного адміністрування. Врахування цього принципу під час формування і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами передбачає цільову спрямованість уваги більшою мірою на горизонтальні процеси у відповідних системах і меншою мірою — на вертикальні. Як відомо, згідно з традиційним підходом до адміністрування увага спрямована перш за все на планування та досягнення встановлених показників, які закріплюються за різними центрами відповідальності у таких системах. Процесно-орієнтоване спрямування адміністрування дає змогу розглядати відповідні системи з позиції процесів,

управляти ними шляхом акцентування уваги на рівні задоволеності клієнтів, виявляти невикористані резерви на засадах удосконалення процесів у системах адміністрування, а також підвищувати рівень автоматизування цих процесів на будь-якому рівні управління.

Принцип інтегрованості з інформаційними технологіями. Доцільність виокремлення та дотримання цього принципу під час побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами обумовлюється змістовим наповненням відповідних систем, куди входять, зокрема, інформація, документація, технологічна складова тощо. Таким чином, використання різноманітних інформаційних технологій у системах адміністрування дає змогу не лише підвищити рівень ефективності їхнього функціонування, а й досягти економії ресурсів та оптимізувати відповідні процеси.

Принцип раціонального співвідношення економічних та соціальних інструментів управління у системах адміністрування. Ключовим елементом систем адміністрування в управлінні підприємствами є персонал, що зумовлює необхідність професійного застосування соціальних механізмів управління щодо нього, врахування його потреб, інтересів, мотивів тощо. З іншого боку, проблеми функціонування таких систем прямо чи опосередковано зумовлюють погіршення фінансово-економічних індикаторів діяльності суб'єкта господарювання, що актуалізує доцільність усебічного впровадження економічних інструментів управління у системах адміністрування.

Узагальнена інформація про виокремлені загальні та специфічні принципи побудови і використання систем адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів представлена на рисунку 1.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, наведені й охарактеризовані принципи побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами є фундаментальними основами відповідних процесів. Їх дотримання дає змогу уникнути спонтанності під час впливу керівної системи на керування на засадах використання документації, інформації, діловодства та формалізування управлінських процедур. Врахування таких принципів не лише підвищує рівень ефективності адміністрування, а й забезпечує цілеспрямованість таких процесів.

Ретельне вивчення і дотримання наведених принципів адміністрування в управлінні підприємствами є важливим інструментом осмислення усіх процесів в межах відповідних систем, а також формування професійного кругозору керівників різних рівнів управління і тим самим підвищення рівня їхньої компетентності в аналізованій сфері.

### Література:

1. Амосов О. Публічне адміністрування в Україні: зв'язок з архетипами та пріоритети розвитку / О. Амосов, Н. Гавкалова // Публічне управління: теорія і практика. — 2014. — № 2. — С. 7—13.
2. Белоус Е.С. Терминологическое наименование сферы работы с документами: от делопроизводства к управлению документацией / Е.С. Белоус // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 2. — 2013. — № 2. — С. 139—142.
3. Войнаренко М.П. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища / М.П. Войнаренко, О.М. Костюк // Економіка: реалії часу. — 2013. — № 4. — С. 49—51.
4. Шура Н.О. Принципи публічного адміністрування як регулятори соціально-економічних процесів у

національній економіці / Н.О. Шура // Глобальні та національні проблеми економіки. — 2016. — № 14. — С. 260—263.

5. Филиппова Е.М. О принципах в праве социального обеспечения / Е.М. Филиппова // Вестник ЮУрГУ. Сер. "Право". — 2013. № 13/2. — С. 66—69.

6. Хоружий А.И. Проблемы теории, методологии, методики и организации управленческого учета в сельском хозяйстве / А.И. Хоружий. — М.: Финансы и статистика, 2004.

7. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. — М.: Экономика, 1992.

8. Евтихов О.В. Принципы управления персоналом как компоненты профессионально-управленческого мировоззрения руководителя / О.В. Евтихов // Вестник ТГПУ. — 2010. — № 2. — С. 124—129.

9. Мельник О.Г. Системы диагностики деятельности машиностроительных предприятий: монография / О.Г. Мельник. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010.

10. Бурков В.Н. Теория активных систем (история развития и современное состояние) / В.Н. Бурков, Д.А. Новиков // Проблемы управления. — 2009. — № 3.1. — С. 29—35.

### References:

1. Amosov, O. and Havkalova, N. (2014), Publicne administruvannya v Ukraini: zv'yazok z arkhetyparamy ta priorytety rozvytku [Public Administration in Ukraine: Relationship with Archetypes and Development Priorities], Publicne upravlinnya: teoriya i praktyka rozvytku, 2, pp. 7—13.

2. Belous, Ye. (2013), Terminologicheskoye naimenovaniye sfery raboty s dokumentami: ot deloproizvodstva k upravleniyu dokumentatsiyey [Terminological name of the scope of work with documents: from record keeping to document management]. Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta, Seriya 2, 2, pp.139—142.

3. Voynarenko, M. та Kostyuk, O. (2013), Sutnist' ta pryntsyipy biznes-administruvannya na pidpryyemstvakh za umov minlyvoho konkurentnoho seredovyshcha [The essence and principles of business administration in enterprises in a changing competitive environment]. Ekonomika: realiyi chasu, 4, pp. 49—51.

4. Shura, N. (2016), Pryntsyipy publichnoho administruvannya yak rehulyatoryi sotsial'no-ekonomichnykh protsesiv u natsional'niy ekonomitsi [Principles of public administration as regulators of socio-economic processes in the national economy]. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, 14, pp. 260—263.

5. Philippova, Ye. (2013), O printsipakh v prave sotsial'nogo obespecheniya [About principles in the law of social security]. Vestnik YUUrGU. Seriya "Pravo", 13/2, pp. 66—69.

6. Horuzhyy, L. (2004), Problemy teorii, metodologii, metodiki i organizatsii upravlencheskogo ucheta v sel'skom khozyaystve [Problems of theory, methodology, methodology and organization of management accounting in agriculture]. Moskva: Finance and Statistics.

7. Emerson, H. (1992), Dvenadtsat' printsipov proizvoditel'nosti [Twelve Performance Principles]. Moskva: Ekonomika.

8. Evtikhov, O. (2010), Printsipy upravleniya personalom kak komponenty professional'no-upravlencheskogo mirovozzreniya rukovoditelya [Principles of personnel management as components of a manager's professional managerial outlook]. Vestnik TGPU, 2, pp. 124—129.

9. Melnyk, O. (2010), Systemy diahnostyky diyal'nosti mashynobudivnykh pidpryyemstv [Systems of activity diagnostics of machine-building enterprises]. Lviv: Vydavnytstvo L'vivskoyi politekhniky.

10. Burkov, V. and Novikov, D. (2009). Teoriya aktivnykh sistem (istoriya razvitiya i sovremennoye sostoyaniye) [The theory of active systems (history of development and current state)]. Problemy upravleniya, 3.1, pp. 29—35.

Стаття надійшла до редакції 14.08.2018 р.