

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЯРОСЛАВ КАЛАКУРА

**МЕНЕДЖМЕНТ
В АРХІВНІЙ СПРАВІ**

Конспект лекцій

УДК 94 (477)
К81

Рецензенти:

д-р іст. наук, проф. В. М. Бездрабко
(Київський національний університет культури і мистецтв),

д-р екон. наук, проф. О. І. Жилінська
(Київський національний університет імені Тараса Шевченка),

д-р іст. наук, проф., Р. Я. Пиріг
(Інститут історії НАН України)

*Рекомендовано до друку вченою радою історичного факультету
(протокол № 14 від 22 червня 2017 року)*

*Ухвалено науково-методичною радою
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 4-16/17 н. р. від 16 червня 2017 року)*

Калакура Я. С.

К81 Менеджмент в архівній справі : конспект лекцій / Я. С. Калакура.
– К. : ВПЦ "Київський університет", 2018. – 240 с.

ISBN

Розглянуто ключові питання історії, методології, теорії та практики архівного менеджменту як науки, навчальної дисципліни й управлінської діяльності архівних установ. Узагальнено надбання сучасного українського й зарубіжного менеджменту та архівознавства, досвід системи архівних установ України та зарубіжних країн щодо сучасного розуміння архівного менеджменту, його предмета й об'єкта, значення для підготовки фахівців з архівознавства. Викладено реакцію архівної галузі на виклики інформаційного суспільства, євроінтеграційних процесів, сучасні вимоги до управлінських кадрів архівної справи, шляхи підвищення ефективності та якості роботи архівів різних рівнів.

Для викладачів архівного менеджменту, студентів, які опановують архівознавство, керівників і працівників архівних установ.

УДК 94 (477)

ISBN

© Калакура Я. С., 2018
© Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
ВПЦ "Київський університет", 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Лекція 1. МЕНЕДЖМЕНТ В АРХІВНІЙ СПРАВІ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС, НАУКА І НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА.....	7
Лекція 2. ІСТОРИЧНІ ТА НАУКОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ АРХІВНОЇ СПРАВИ	22
Лекції 3–4. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА НАУКОВІ ПРИНЦИПИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	39
Лекція 5. СИСТЕМА ПРИНЦИПІВ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В АРХІВНІЙ СПРАВІ	54
Лекція 6. АРХІВНА УСТАНОВА, ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ	66
Лекція 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ АРХІВНИХ УСТАНОВ	79
Лекції 8–9. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОГРАМУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АРХІВНИХ УСТАНОВ	99
Лекція 10. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АРХІВНОЇ СПРАВИ.....	116
Лекції 11–12. СТИЛЬ РОБОТИ АРХІВІСТІВ: КОНТЕКСТ МЕНЕДЖМЕНТУ	134
Лекція 13. ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ АРХІВНОЇ СПРАВИ	153

Лекція 14. КУЛЬТУРА І ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА АРХІВІСТА ТА ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ	170
Лекції 15–16. ПРАВОВЕ, ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АРХІВНІЙ ГАЛУЗІ.....	191
Лекція 17. (підсумкова) РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ АРХІВНОЇ СПРАВИ В ПРОЦЕСІ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ	210
ДОДАТКИ	230
Перелік питань до іспиту з курсу "Менеджмент в архівній галузі"	230
Джерела та література до навчальної дисципліни	232

ВСТУП

Актуальність конспекту лекцій із навчальної дисципліни "Менеджмент в архівній справі" зумовлюється тим, що вона є складником освітньо-професійної програми підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем "магістр" зі спеціальності архівознавство, а навчально-методичні посібники з цієї теми досі не створені. Тим часом роль управлінського чинника в сучасних умовах неухильно зростає, а це об'єктивно диктує необхідність ґрунтовного опанування майбутніми архівознавцями теорії і практики менеджменту архівної справи. У конспекті в концентрованому вигляді викладено структуру і зміст дисципліни, її понятійний апарат, узагальнено авторський досвід її викладання в Київському національному університеті впродовж 1999–2017 рр., а також тривалих наукових студій.

Під впливом інтенсивного розвитку менеджменту як управлінської науки і практики в архівну термінологію увійшло поняття архівний менеджмент в архівній справі. У літературі, зокрема в статтях автора курсу, застосовується й термін "архівний менеджмент". Під менеджментом архівної справи розуміють теорію і практику управління архівними установами, їхнім персоналом, принципи й наукові основи організації діяльності архівних установ, планування роботи, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Мета вивчення дисципліни – формування в магістрантів цілісних теоретичних знань та практичних навичок з управлінської науки, сприяння опануванню новітніх надбань вітчизняного й закордонного менеджменту, практичних організаційно-управлінських навичок. Ця мета досягається за допомогою реалізації таких завдань як: засвоєння історичних, теоретичних і методологічних засад менеджменту архівної справи, опанування психолого-педагогічних знань і практичних навичок роботи з персоналом архівних установ різних рівнів, організації та планування їхньої діяльності, основ прийняття управлінських рішень, підготовки постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій, звітних документів, контролю за їхнім виконанням, осягнення сучасних інформаційних технологій і ділового стилю діяльності керівника архіву.

Вивчення дисципліни в кінцевому підсумку допоможе майбутнім архівістам швидко адаптуватися до практичного виконання виробничих, управлінських та виконавських функцій на будь-якій посаді архівної галузі.

Структура курсу: 2 змістових модулі, 6 тем, 17 лекцій, 8 практичних і семінарських занять.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **знати**: правову та джерельну базу, новітню наукову та навчальну літературу з історії, теорії та практики менеджменту, основні етапи зародження, становлення та розвитку вітчизняної та закордонної управлінської науки в контексті її поширення на систему архівних установ. Магістранти мають опанувати основи наукової організації управлінської роботи в архівних установах різних рівнів, засвоїти ключові елементи сучасного стилю діяльності керівника;

Уміти: провадити пошук наукової інформації з менеджменту та його специфіки в архівній галузі, здійснювати перспективне й поточне планування роботи архівних установ різних рівнів, готувати накази, розпорядження, вказівки, резолюції, звітні документи, проводити виробничі наради, засідання колегій тощо.

Курс "Менеджмент в архівній справі" за своїм змістом стоїть найближче до державного й муніципального управління, він тісно пов'язаний із такими дисциплінами як "Архівознавство", "Система архівних установ", "Історія архівної справи", "Зарубіжні архіви", "Інформаційна діяльність" та ін.

Лекція 1. МЕНЕДЖМЕНТ В АРХІВНІЙ СПРАВІ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС, НАУКА І НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

План лекції:

1. Актуальність і завдання курсу "Менеджмент в архівній справі", його роль у теоретичній та практичній підготовці архівознавців.
2. Предмет і об'єкт менеджменту архівної справи, його джерельна база.
3. Функції менеджменту як процесу організаційного впливу на колектив, окремих працівників із метою досягнення поставленої мети.

Мета лекції: обґрунтувати актуальність і важливість курсу, його структуру, з'ясувати сутність поняття "Менеджмент в архівній справі", його предмет і об'єкт, функції та джерельну базу.

Ключові поняття: менеджмент, менеджмент архівної справи, значення управлінської діяльності в інформаційному суспільстві, функції менеджменту, предмет і об'єкт менеджменту.

1. Однією з особливостей функціонування всіх сфер суспільного розвитку в сучасних умовах, включно з архівною справою, є зростання ролі управлінського впливу на трудові колективи й кожного працівника задля більшої злагодженості й ефективності роботи та досягнення поставленої мети. Усе, що пов'язане із системою управління, сучасна наука трактує як менеджмент. Цей термін походить від англ. manager (менеджер) – управлінець, управитель, management – управління, організація. Новітні тлумачні словники, зокрема Оксфордський словник англійської мови, пояснюють поняття менеджмент, з одного боку, як спосіб, манеру спілкування з людьми, як теорію, мистецтво і практику управління певною галуззю, справою, установою, фірмою, їхнім персоналом, як організацію управління, прийняття і виконання

управлінських рішень, а з іншого боку, як напрям теоретичних досліджень управлінської діяльності та її практики. Іншими словами, **менеджмент є системою наукових знань про управління, науково осмисленим досвідом управлінської практики і навчальною дисципліною.**

Світовий і вітчизняний досвід засвідчує, що управлінського впливу потребують усі сфери суспільного буття: внутрішня й зовнішня політика, економіка, культура, освіта, наука, соціальні та етнонаціональні процеси. Без управління, тобто без менеджменту, не може успішно функціонувати й архівна справа, архівна галузь загалом. Ось чому дослідження й опанування теоретичними знаннями і практичними навичками управління, з'ясування його особливостей в архівній справі належить до актуальних завдань підготовки архівознавців та архівістів. Із цією метою на кафедрі архівознавства та спеціальних галузей історичної науки Київського національного університету імені Тараса Шевченка опрацьовано і в 1999 р. включено до навчального плану професійно-орієнтовану дисципліну "Архівний менеджмент" із метою сприяти засвоєнню майбутніми істориками-архівістами та архівознавцями теоретичних і організаційно-управлінських знань та деяких практичних навичок, необхідних для роботи в архівній сфері, оволодінню науковими засадами й основними компонентами організації архівної справи, її сучасними технологіями, процесами прийняття та реалізації управлінських рішень, роботи з персоналом. Незалежно від того, як складеться доля майбутніх істориків-архівістів, на яких посадах вони працюватимуть, однаково важливо, щоби кожен із них опанував загальні принципи й управлінські методи, засади взаємин між керівником і виконавцями та навпаки.

Стисло з'ясуємо ключові концептуальні положення цієї навчальної дисципліни, починаючи з основ теорії менеджменту загалом і архівного зокрема, його предмету та особливостей у сучасних умовах інтеграції вітчизняної архівної справи в європейський і світовий архівний простір. **Менеджмент архівної справи є різновидом соціального й державного управління, ланкою в системі управлінських і архівознавчих знань, наукою й навчальною дисципліною, яка вивчає організацію управління**

архівною справою на всіх її рівнях: від роботи кожного окремо взятого архівіста, архівного підрозділу, місцевого, галузевого, центрального архіву до Державної архівної служби, усієї архівної системи країни.

Менеджмент в архівній справі включає теорію і практику управління архівною справою, установою, її персоналом, методи прийняття й реалізації управлінських рішень, контроль за якістю й ефективністю роботи. Він охоплює два головних аспекти: а) організаційно-людський, тобто чітко організовану, програмовану і злагоджену роботу колективу архівної установи, її підрозділів, спрямовану на реалізацію завдань; б) функціонально-технологічний, пов'язаний з удосконаленням структури управління, ефективним виконанням функцій кожним підрозділом і співробітником. Сучасна наука трактує менеджмент як процес організаційного впливу на колектив, окремих працівників для досягнення мети, який включає стратегічне та поточне програмування і планування діяльності, прийняття управлінських рішень, добір і ефективну розстановку кадрів, координацію дій підрозділів і окремих осіб, організацію виконання завдань і контроль за якістю та ефективністю роботи. Зауважимо, що традиційний менеджмент був зорієнтований на контроль за кінцевим результатом роботи, а його сучасна парадигма передбачає контроль за якістю всього виробничого процесу, усіх його циклів, а також заохочення працівників за досягнуті результати й покарання їх за невиконання завдань.

Варто додати, що й менеджмент архівної справи пов'язаний із маркетингом, тобто з вивченням попиту на послуги архівних установ, що в умовах ринкової економіки й розширення сфери архівних послуг має важливе значення, оскільки допомагає чіткіше окреслити стратегію розвитку галузі, зміцнити фінансово-матеріальну базу архівів, тісніше поєднати їх із потребами суспільства, інтересами людей.

Менеджмент архівів не є чимось абсолютно новим і унікальним. Його витoki й розвиток невіддільні, з одного боку, від зародження і становлення менеджменту як науки управління загалом. Йдеться про синтез знань і досвіду, набутих людством у процесі пошуку оптимальної організації праці й управління,

тобто досягнення такого їхнього рівня, який забезпечує найменші затрати й найкращі результати. В історичній, теоретичній та методологічній частині курсу майбутні архівознавчі мають студенти засвоїти наукову теорію менеджменту, концепції Ф. Тейлора, Г. Емерсона, М. Вебера, Г. Ганта, А. Файоля, А. Маслоу, Е. Мейо, Ф. Л. Гілбрата та ін. Велику зацікавленість представляє фундаментальна праця американського вченого, директора Центру управління й організаційних змін університету Вандербільта, члена Академії менеджменту Дафта Л. Річарда "Менеджмент", особливо її розділи "Управління людськими ресурсами", "Робота в команді" та інші, які за своїм змістом дуже близькі до проблем управління архівами.

З іншого боку, менеджмент архівної справи – це органічний компонент практичного функціонування архівів, організації їхньої управлінської діяльності. Він сформувався як поєднання досвіду і знань про архівну справу, став результатом осмислення управлінської практики в процесі пошуку ефективних методів, способів і шляхів досягнення злагодженої діяльності архівних установ, архівної системи загалом. Менеджмент архівів ґрунтується на законодавчій базі України, її Конституції, на Законі України "Про Національний архівний фонд та архівні установи України" та інших нормативно-правових актах.

Величезне значення має засвоєння досвіду управління архівною справою, нагромадженого у Великій Британії, Німеччині, Франції, Італії, США, Канаді та інших країнах, який поступово засвоюється на пострадянському просторі. Слід нагадати і про власні надбання, адже архівна справа в різних регіонах України, розвиваючись в умовах, коли її землі входили до складу Литви, Польщі, Російської й Австро-Угорської імперій, Союзу РСР, увібрала в себе певні традиції, успадкувала досвід (позитивний і негативний) цих країн, який творчо і критично застосовується й сьогодні. Фундатори й організатори архівної справи в Україні В. Антонович, М. Іванишев, Д. Зубрицький, О. Грушевський, В. Романовський, В. Веретенников, І. Крип'якевич, П. Гудзенко, Ф. Шевченко, В. Стрельський, І. Бутич, М. Тесленко, С. Пількевич, О. Мітюков, Р. Пиріг та ін. надавали великого значення управлінню архівами, багато зробили для удосконалення мережі і структури архівних установ, підготовки фахівців.

З ідеологічних мотивів термін "менеджмент" у радянські часи не застосовувався, але це не означає, що радянська архівна система обходилася без управлінської практики.

2. Менеджмент архівної справи, як кожна галузь знань, має свій предмет, об'єкт і систему дослідницьких методів, базується на відповідній джерельній базі. ***Предметом менеджменту архівної справи є процес професійної діяльності, спрямований на оптимальне поєднання архівних ресурсів (людських, документальних і матеріальних) з цілеспрямованою діяльністю працівників сфери (галузі, установи, підрозділу), у якій органічно переплітаються виконання службових обов'язків із міжособистісними взаєминами в інтересах задоволення потреб суспільства щодо відкладання, збереження та надання ретроспективної архівної інформації.*** Ці взаємини охоплюють стосунки між об'єктом і суб'єктом управління, субординації та координації між керівником установи й керівниками підрозділів, між керівником і підлеглими працівниками, управліннями і виконавцями та навпаки. Вони можуть мати формальний і неформальний, діловий і бюрократичний, командно-адміністративний і демократичний характер.

Об'єктом менеджменту архівної справи є безпосередня управлінська діяльність в архівній сфері, яка включає суб'єкт, тобто керівників установ та підрозділів, і й об'єкт управління, тобто виконавців. Управління, або його елементи є важливим компонентом життєдіяльності як кожного архівного працівника, так і функціонування системи архівних установ загалом. Воно є однією з основних функцій і різновидів діяльності працівників, спрямованої на оптимізацію структури й організації роботи установи, підвищення ефективності праці її співробітників, якості надання архівних послуг. Навпаки, побудована за строго централізованим принципом, вона нагромадила чималий досвід застосування здебільшого командно-адміністративних методів управління. Зрозуміло, що далеко не всі вони відповідають сучасним умовам правової й демократичної держави, утвердженню громадянського суспільства, гуманізації людських взаємин, децентралізації архівної системи, особливо в постмайданівський періоду, євроінтеграційних процесів.

Як галузь наукових знань і управлінська практика, менеджмент архівної справи послуговується низкою методологічних принципів (правил), дослідницьких та управлінських методів, які ґрунтуються на законах розвитку суспільства, враховують надбання світової науки та новітніх інформаційно-управлінських технологій, особливості ринкових відносин і конкуренції. Вони дістали нормативно-правове оформлення в законодавчих та нормативних актах, у відповідних відомчих положеннях та інструкціях, зокрема в Основних правилах роботи державних архівів, які називають "архівною конституцією". Ці питання відображені в загальнонаукових працях і посібниках, присвячених теорії і практиці менеджменту, а також у навчальній літературі з архівознавства. Цінний досвід менеджменту архівних установ висвітлений у матеріалах Міжнародних та Всеукраїнських наукових конференцій та семінарів архівістів, на сторінках фахових журналів, зокрема "Архівів України".

У наступних лекціях зупинимося докладніше на принципах та методах менеджменту, які слугують нормами та засобами управлінського впливу. Тут лише означимо їх. Йдеться, поперше, про **принцип конкретно-історичного підходу**, який орієнтує дослідника й управлінця на обов'язкове врахування: як, коли й за яких обставин виникло те чи інше управлінське явище, які етапи у своєму розвитку воно пройшло й чим стало сьогодні, якою мірою впливали на прийняття управлінських рішень, їхній характер конкретно-історичні умови, політичні, економічні, ідеологічні, соціальні та інші чинники. По-друге, це **принцип об'єктивності** – ключове правило наукового пізнання, прийняття управлінських рішень, оцінки результатів їхнього виконання, характеристики колективу чи працівника. По-третє, **принцип системного підходу**, він же й управлінський метод, який вимагає від науковця й менеджера завжди сприймати об'єкт управління, будь-яке управлінське рішення, процес його реалізації як цілісність, як систему, яка складається з багатьох або кількох підсистем. Системний підхід обумовлюється й тим, що одним із глобальних об'єктів управління в архівній справі є Національний архівний фонд – винятково складна й багатогранна система документальних ресурсів українського суспільства. Для наукового

пізнання всієї системи, для оцінки об'єктів управління застосовують такі **методи як функціональний аналіз та синтез**. Важливу роль відіграють також **методи моделювання, експерименту, соціологічних досліджень та спостережень**. Попри загальні закономірності менеджменту, універсальні управлінські методи, кожна галузь, кожна сфера включно з архівною має свою специфіку застосування. Архівна справа належить до інтелектуальних сфер діяльності, яка тісно пов'язана, з одного боку, з наукою й культурою, а з іншого – з державним управлінням. Колективи архівних установ, Укрдержархів як державний орган управління ними, усі працівники галузі виконують винятково завдання державної ваги: збирання, зберігання та використання документального потенціалу історичної пам'яті українського народу. У цій сфері задіяно понад чотири тисячі дипломованих фахівців і осіб із великим досвідом практичної роботи. Майже половина персоналу державних архівів має статус державних службовців, для яких теоретичні знання та практичні навички з менеджменту є неодмінною умовою виконання функціональних обов'язків. Крім того, у структурі державних, комунальних і приватних установ, підприємств, фірм, банків понад десять тисяч діловодних працівників, на яких покладена відповідальність за систематизацію справочинних документів, їхнє зберігання в канцеляріях та поточних архівах відомств, своєчасне передавання на постійне зберігання в державні архівні установи. Понад 80 відсотків архівістів і діловодів – це жінки, що істотно впливає на атмосферу роботи цих колективів і потребує врахування цього чинника в процесі керівництва персоналом, під час прийняття і виконання управлінських рішень, у розв'язанні соціальних і гендерних питань.

3. Під час вивчення дисципліни важливе місце відводиться з'ясуванню основних **функцій менеджменту архівної справи**, їхніх видів, пріоритетних напрямків управлінської діяльності, які впливають із ролі та особливостей архівної галузі, її призначення, завдань і змісту діяльності. Ідеться про оптимальну мережу та структуру архівних установ, наукову організацію їхньої роботи, яка включає постановку науково обґрунтованої мети, чітко визначених завдань, термінів і шляхів їхнього

здійснення, проведення відповідних управлінських дій, прийняття виважених рішень і заходів, прогнозування, програмування і планування роботи, добір, навчання і виховання персоналу, матеріальне й моральне стимулювання праці, заохочення працівників, етику й культуру службового спілкування, стиль керівництва та зв'язок із громадськістю. До загальних функцій менеджменту архівної справи належить організація, координація й мотивація робіт, їхній облік, аналіз і контроль за виконанням службових обов'язків, стратегічних і поточних планів та управлінських рішень

Ключове місце у вивченні менеджменту архівної діяльності посідають питання *організації архівної та діловодної справи*, структури архівних установ та їхньої мережі, характер архівної системи, шляхи її трансформації. Оскільки студенти ще на другому-третьому курсах вивчають такі дисципліни як "Історія архівної справи", "Теорія й методологія архівознавства", "Зарубіжне архівознавство", "Архівна система", "Національний архівний фонд" тощо, то в межах "Менеджменту архівної справи" поряд із закріпленням уже набутих знань про основні системи: централізовані, децентралізовані та змішані, ґрунтовно розглядається управлінська специфіка кожної з них. Водночас наголошується, що поступова трансформація пострадянської централізованої архівної системи України в децентралізовану супроводжується розширенням самоврядності архівних установ, їхніх повноважень і прав, впровадженням демократичних методів управління, серед яких домінуюча роль відводиться організаційно-методичній допомозі підвідомчим установам та підрозділам. Крім організаційної, важлива роль відводиться таким функціям менеджменту як прогностична, інноваційна, інтелектуально-інформаційна, світоглядно-виховна та ін. Вони будуть розглянуті в наступних лекціях.

На етапі трансформації архівної системи України від посттоталітарного до демократичного суспільства, її декомунізації та гуманізації менеджмент передбачає оптимальне поєднання централізації й децентралізації архівної справи, взаємозв'язок політичного, адміністративного й господарського керівництва, галузевого й територіального управління, поєднання прав, обо-

в'язків і відповідальності установ, підрозділів і працівників, поєднання матеріального й морального стимулювання праці, її наукова організація, націленість на корпоративний дух архівістів, міжнародна співпраця архівів. Структура менеджменту архівної справи зумовлює необхідність осмислення ієрархії управління діяльністю архівних установ і діловодством на всіх рівнях:

- а) загальнодержавному (Верховна Рада, її Комітет із питань культури, Кабінет Міністрів, Міністерство юстиції, Державна архівна служба як спеціально уповноважений центральний орган Кабінету Міністрів) – опрацьовується й реалізується державна політика у сфері архівної справи й діловодства, визначаються перспективи та пріоритети, розробляються програми розвитку, їхнє кадрове і фінансово-матеріальне забезпечення, здійснюється контроль за діяльністю установ галузі, насамперед центральних та галузевих державних архівів;
- б) регіональному (Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, обласні та міські в Києві й Севастополі державні адміністрації, державні архіви АРК, областей та міст загальнодержавного підпорядкування) – здійснюється організаційне управління та науково-методичне забезпечення архівної та діловодної справи в регіонах;
- в) місцевому (архівні відділи районних, районних у містах Києві та Севастополі державних адміністрацій, архівні підрозділи підприємств, організацій, установ, фірм, товариств тощо) – організовується весь цикл архівної та діловодної роботи на місцях. На всіх щаблях архівної галузі, включно з кожною архівною установою та підрозділом, забезпечується дотримання принципу єдиноначальності в поєднанні з колегіальністю та самоврядністю. Як реалізується принцип єдиноначальності в архівній справі й чи не суперечить він принципу колегіальності?

Дотримання на практиці цих взаємопов'язаних принципів передбачає не протиставляння їх, а, навпаки, тісну взаємодію. Усі перші особи, починаючи від голови Державної архівної служби, начальників її департаментів, управлінь, директорів державних центральних, галузевих і місцевих архівів і закінчуючи начальниками архівних відділів районних державних адміністрацій, керівниками архівних підрозділів підприємств, установ та організацій, наділені як широкими повноваженнями, так і

конкретними обов'язками. Кожному з керівників надане право одноосібно приймати рішення, розв'язувати питання, які входять до їхньої компетенції й водночас нести персональну відповідальність за стан справ у відповідній структурі. А також ідеальним варіантом, і це підтверджує досвід, є така процедура прийняття рішень, за якої воно супроводжується колективним обговоренням, пошуком оптимальних варіантів, що запобігає появі помилок і вияву суб'єктивізму. Головними і водночас спільними ланками архівного менеджменту на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях є: злагоджена й цілеспрямована робота щодо формування Національного архівного фонду, облік, описування й надійне зберігання документів, їхнє дослідження, експертиза цінності, створення страхових фондів, публікація документів та організація використання інформаційного потенціалу архівів, проведення науково-дослідних робіт, надання довідково-інформаційних послуг, кадрове, науково-методичне та фінансово-матеріальне забезпечення архівів. Усе це закладає фундамент реалізації принципу *корпоративності* всього персоналу архівних установ і системи загалом. У процесі спільної праці у свідомості та психології працівників утверджується почуття професійної корпоративності та ідентичності, тобто належності до корпорації архівістів, гордості за професію, розуміння її суспільної значущості. Важливу роль відіграють колективні заходи, пов'язані з відзначенням Дня працівників архівних установ, науково-практичні конференції, повсякденна виховна робота керівників галузі та громадських організацій, насамперед Спілки архівістів, профспілок щодо вирішення соціальних проблем колективів і окремих працівників, сприяння в підвищенні кваліфікації, одержанні професійної освіти, підвищенні по службі, вирішенні житлових проблем, оздоровленні тощо. Ключове місце в курсі "Менеджменту архівної справи" відводиться проблемі управління персоналом і роботи з ним, самій організації управлінської праці, стилю керівництва. Наш і закордонний досвід найрозвиненіших країн засвідчує, що успіх справи вирішують не стільки сучасна оргтехніка, комп'ютери та комунікаційні технології, скільки люди, управлінці, спеціалісти, виконавці, які досконало володіють цим надбанням інформацій-

ного суспільства, фахово і відповідально виконують свої обов'язки. Люди, персонал – ось головне багатство архівних установ.

Які *вимоги* до управлінських кадрів архівної сфери ставляться в сучасних умовах? Під час відповіді на це питання ми звернемо увагу на: по-перше, професійні знання про архівну справу, її історію та теоретичні засади, відповідна фахова освіта; по-друге, досконале володіння практичними навичками архівної роботи з використанням сучасної інформаційно-обчислювальної техніки та технологічних процесів у архівістиці; по-третє, знання правових та економічних засад функціонування архівної сфери; по-четверте, опанування сучасною культурою управління та спілкування, демократичним стилем керівництва. Дуже важливо, щоб усі управлінці та працівники архівів мали єдине розуміння мети і стратегічних завдань галузі, принципів діяльності архівних установ. Для сучасного керівника будь-якого рангу дуже важливо оволодіти мистецтвом прийняття рішень, умінням контактувати з людьми, спиратися на інтелектуальний потенціал колективу, на знання й досвід працівників, навчитися прислухатися до них, враховувати їхній характер, темперамент, психологію, вік, стать. Серед пріоритетних вимог до менеджерів поряд із професіоналізмом фігурують уміння орієнтуватися в ситуації та інформації, правильно оцінювати її, оперативно реагувати на неї, своєчасно приймати виважені рішення. Майбутні архівісти мають опанувати не тільки принципи і способи пошуку, добору кандидатів на заміщення вакантних посад, проведення конкурсів, укладання контрактів або трудових угод, переміщення та виховання кадрів, а практику підготовки кадрових наказів, написання резюме, організації спеціальних випробувань, тестування, конкурсів, співбесід. Водночас сучасна управлінська наука наголошує, що всі кадрові питання мають вирішуватися з урахуванням державних інтересів, підвищення ефективності роботи архівів, а не на основі суб'єктивних симпатій чи антипатій керівників. Робота з персоналом повинна базуватися на наукових засадах, ув'язуватись із державними інтересами, з правами людини, а персональна відповідальність за її стан та організацію покладається на перших керівників. Велика роль у підготовці кадрів архівознавців та архівістів належить кафедрам університетів, які мають відповідні ліцензії на цю діяльність.

Під час розгляду наукової організації праці керівника акцентується увага на її плануванні, оптимальному режимі роботи, критеріях вибору пріоритетних і актуальних справ, на техніку підготовки текстів документів, листів, на організацію і проведення ділових нарад, приймання відвідувачів, зв'язок із громадськістю та засобами масової інформації тощо. Аналізуючи стиль управління архівною справою, акцент робиться на манері поведінки управлінця стосовно підлеглих у процесі здійснення ним впливу задля спонукання якісного виконання завдань. З'ясовується сутність різновидів стилю керівництва: демократичного, авторитарного, ділового, ліберального, їхні комбінації, розглядаються найхарактерніші риси сучасного менеджера США, Німеччини, Японії, аналізуються недоліки стилю пострадянських управлінців. Торкаючись етики й культури управління, способів ділового спілкування, дуже важливо ознайомитись із сучасним трактуванням ділового етикету, його особливостями в архівістиці. Ідеться про моральний бік професійної поведінки менеджера-архівіста, культуру його ділового спілкування на рівнях: керівник – підлеглий, підлеглий – керівник, працівник – працівник, про поєднання морально-етичних і естетичних норм на службі та в повсякденному житті.

У сучасних умовах дедалі більша увага звертається на поняття культури й технічного устаткування робочого місця архівіста, усної й писемної мови, телефонного спілкування, використання електронної пошти, інтернету тощо. У зв'язку з цим необхідно опрацювати самостійно спеціальну літературу про культуру ділового спілкування. Розглядаючи питання професійної етики, не можна оминати Кодекс добродійної поведінки державного службовця, "Міжнародний кодекс етики архівістів", схвалений архівним Конгресом у Пекіні. Водночас варто усвідомити, що етика й культура не замінюють діловитість управління, а посилюють його. Окремі теми присвячуються психологічно-педагогічним, юридично-правовим, економічним та фінансово-господарським аспектам управлінської діяльності на різних рівнях архівної галузі. Як зазначає В. Лозниця, у сучасних умовах психологічний чинник у менеджменті набуває особливого значення, що зумовлюється стресовими ситуаціями, кризовими

явищами в суспільному житті, великими психічними навантаженнями та психічною неврівноваженістю окремих працівників.

Ідеєю безперервного розвитку пронизує весь навчальний курс менеджменту архівної справи, а це означає, що набуті в університеті знання – це лише фундамент управлінської науки, яку необхідно опановувати впродовж усього життя. Велика роль тут належить післядипломній освіті, системі підвищення кваліфікації архівістів, керівників архівних установ. Останні проходять перепідготовку в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президентові України, фахівці-держслужбовці – у регіональних центрах підвищення кваліфікації. Програми навчання систематично оновлюються, приводяться у відповідність до сучасних вимог. Наприклад, для заступників директорів державних архівів, які впродовж двох тижнів навчалися в НАДУ, окрім занять із таких проблем, як "Демократичне врядування", "Розвиток системи державного управління як складова євроінтеграційного процесу", були розглянуті теми: "Менеджмент в органах державної влади", "Реалізація державної політики у сфері архівної справи" тощо.

Отже, менеджмент архівної справи є структурним компонентом загальної управлінської системи, покликаний опрацьовувати і впроваджувати надбання новітньої управлінської науки, сучасні методи, способи й засоби ефективного управління архівною справою, діяльністю архівних установ та їхніх підрозділів, усією корпорацією архівістів задля злагодженої і скоординованої роботи у напрямку формування і збагачення Національного архівного фонду, належного збереження і використання його інформаційного потенціалу, якомога повнішого задоволення потреб суспільства й окремих громадян в архівній інформації. Вивчення архівного менеджменту майбутніми архівознавцями, опанування теорією і практичними навичками менеджерської діяльності з використанням сучасної техніки та інформаційних технологій, науковими принципами програмування і планування роботи, підготовки, прийняття й організації виконання управлінських рішень, роботи з людьми й документами мають велике пізнавальне і виховне значення. На нашу

думку, назріла не лише потреба, але й можливості зусиллями науковців, зокрема Українського науково-дослідного інституту архівної справи та документознавства, університетських кафедр у співпраці з Державною архівною службою, досвідченими практичними працівниками архівних установ підготувати навчальний посібник з архівного менеджменту, запровадити управлінську рубрику в журналі "Архіви України", практикувати проведення науково-практичних конференцій і семінарів архівістів, присвячених актуальним проблемам управління архівною справою.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. Який зміст вкладається в поняття "менеджмент в архівній справі" із погляду науки, практики й підготовки архівознавців?
2. Обдумайте чинники підвищення ролі менеджменту архівної справи в сучасних умовах і впливу на нього глобалізації, інтеграції та інформатизації.
3. Дайте визначення і своє розуміння предмету й об'єкту менеджменту архівної справи, розкрийте співвідношення суб'єкта й об'єкта управлінської діяльності.
4. Обґрунтуйте необхідність оновлення змісту традиційних функцій менеджменту архівної справи в контексті сучасних трансформаційних та євроінтеграційних процесів.

Джерела й література:

- Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про Національний архівний фонд і архівні установи" від 13 грудня 2001 р. – К. : Вісник Держкомархіву України, 2003. – Вип. 1. – С. 3–15.
- Положення про державну архівну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. // Ресурс доступу : zakonO.rada.gov.ua/laws/show/870-2015-n.
- Кодекс етики архівістів. Електронний ресурс/http:// www. Archives.gov.ua/ Internacional / Kodeks.pdf.

- *Алексеева Е. В.* Менеджмент в архивах // *Архивоведение: учебн. / Алексеева Е. В., Афанасьева Л. П., Бутова Е. М.* Архивоведение. : Учебн. – М.:ИД МЭИ, 2012. – С. 230–243.
- *Андрушків Б. М.* Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. С. Кузьмін. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
- *Жилінська О. І.* Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації / О. І. Жилінська. – К. : Парламентське видавництво, 2010. – 552 с.
- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент як галузь наукових знань і навчальна дисципліна / Я. С. Калакура // *Студії з архівної справи та документознавства.* – Т. 15. – К., 2008. – С. 18–26.
- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент / Я. С. Калакура // *Українська архівна енциклопедія.* – К. : УНДІАСД, 2009. – С. 141–142.
- *Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської.* – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
- *Організація роботи державних архівів // Архівознавство: Підруч. / За заг. ред. Я. С. Калакури, І. Б. Матяш.* – К., 2002. – С. 133–146;
- *Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях: навч. посібн. / За заг. ред. А. М. Балашова, Г.Є. Мошека.* – К. : Право, 2018– 620 с.
- *Управление в архивном деле.* – М.: ГАС, 1995. – 174 с.
- *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмент / Пер. с англ. / Ф. Тейлор. – М. Конроллинг, 1991. – 104 с.
- *Федосов В.* О теории архивоведения, его объекте и предмете / В. Федосов // *Крыніцазнайуства, археографія в XX–XXI ст. в Беларусі.* – Минск: БДУ, 2007. – С. 252–258.
- *Хміль Ф. Г.* Основи менеджменту / Ф. Г. Хміль. – К. : Академвидав, 2007. – С. 34–35.

Лекція 2. ІСТОРИЧНІ ТА НАУКОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ АРХІВНОЇ СПРАВИ

План лекції:

1. Зародження й основні етапи формування менеджменту.
2. Концепція фундаторів менеджменту Ф. Тейлора Г. Емерсона, А. Файоля, А. Маслоу як науки й мистецтва управління, її значення для сучасного функціонування архівної галузі.
3. Періодизація менеджменту архівної справи в контексті загальної науки управління та українських реалій.

Мета лекції: з'ясувати витоки, зародження і становлення архівного менеджменту в контексті концептуальних засад загальної історії, теорії і практики управління.

Ключові поняття: менеджмент; менеджер; історичні засади менеджменту; становлення наукової концепції менеджменту; школи менеджменту; формування парадигми менеджменту архівної справи, її сучасний контент; менеджерська стратегія ХХІ ст.

Як зазначалося в першій лекції, менеджмент архівної справи, який вивчає теорію і практику управління архівною справою на всіх її рівнях, є сегментом загальної історії та теорії менеджменту, послуговується його універсальними принципами й методами. Осмислення сутності і значення архівного менеджменту в сучасних умовах неможливе без з'ясування його історії в контексті зародження й розвитку управлінської науки загалом та виокремлення ролі її фундаторів. Оскільки архівна справа невіддільна від діяльності державних установ, громадських об'єднань, трудових колективів, від змін у адміністративно-політичному та адміністративно-територіальному устрої країни, тобто від тих інституцій, де найповніше простежуються тенденції управлінського процесу, осмислити історію менеджменту архівної справи можна лише в контексті історії менеджменту загалом. Він, як і архівна справа, – це частина цивілізаційної історії людства, а їхніми джерелами є думки

найдавніших античних мислителів. У науковій літературі з менеджменту утвердилася думка про те, що попри його еволюційний розвиток, ретроспективний погляд на історію менеджменту дає підстави виокремити шість управлінських революцій, кожна з яких корінним чином змінювала сферу й характер управління, його сутність і принципи. Не вдаючись до їхньої характеристики, оскільки вони будуть розглядатися на семінарі, обмежимось лише стислим оглядом.

Перша фігурує як *релігійно-комерційна* (5-4 тисячоліття до н.е) тобто така, що стосувалася комерційної діяльності священнослужителів. Вона пов'язана із зародженням писемності, розвитком торгівлі, появою релігійних функціонерів – жерців-бізнесменів, які займалися торгівлею, вели листування й облік операцій. Друга – *світсько-адміністративна* (1792–1750 рр. до н.е. – часи правління Хамурапі) – призвела до появи зводу законів управління державою, адміністративного регулювання відносин різних верств населення. Світське управління відокремлюється від релігійного. Третя – *виробничо-будівельна* (605–562 рр. до н.е. часи Навуходоносора II) – була спрямована на поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у сфері господарства та будівництва. Четверта – *богословська* (Середньовіччя) протікала під впливом схоластичних і софістських суджень релігійно-етичного та авторитарного характеру, спрямованих на консервацію системи феодальних відносин. П'ята – *індустріальна* (17–18 ст.) зумовлена початком індустріалізації країн, відокремленням управління від капіталу, зародженням професійних управлінців. *Бюрократична* (рубіж XIX–XX ст.) – так звана п'ята революція, особливістю якої стала поява професійної бюрократії, формуванням великих ієрархічних структур, формуванням стандартів управлінської діяльності і становленням наукового менеджменту. Шосту управлінську революцію називають *інформаційною* (рубіж XX–XXI ст.), яка пов'язана з комп'ютеризацією всіх сфер суспільного життя, запровадженням інформаційних технологій в управлінську діяльність. Це досить умовне виділення знакових рубежів тривалого процесу зародження й розвитку управління як практики й науки, але воно дає змогу відстежити його знакові рубежі, безперервність та спадкоємність досвіду, традицій і знань.

Як свідчить історія, уже первісна людина намагалася управляти собою, своїми діями, вчинками. По мірі зародження і формування державності, появи й поширення писемності управління стає однією з функцій суспільного життя. Ще до нашої ери в древніх Шумері, Ассирії, Єгипті, Вавилоні, Індії, Китаї, Греції, Римі та інших країнах закладалися основи раціонального ставлення до управління державними, господарськими та військовими справами, формувалися й найдавніші архіви для зберігання різного роду документів. Однією з найдавніших пам'яток першовитоків менеджменту був Кодекс законів управління державою часів видатного вавилонського правителя Хамурапі (1750–1692 рр. до н. е.), який стосувався майнових і сімейних відносин, різного роду злочинів.

За Платоном, управління – це наука про життєдіяльність людей і їхній душевний стан. У праці "Держава" ("Політика", "Про справедливість") на основі досвіду Афін та Спарти Платон виклав основні види державної влади та її функції, а його учень Аристотель у книзі "Нікомахова етика" обґрунтував моральний принцип управління – справедливість. Сократу належить відома думка про те, що головне завдання – поставити потрібну людину на потрібне місце й домогтися виконання своїх наказів.

Акцент на військове управління, його централізацію і професійність, на військове мистецтво й моральний облік полководців характерний для мислителів Риму, зокрема О. Македонського, Ю. Цезаря, М. Цицерона та ін. З іменем О. Македонського пов'язують перехід до територіальної структури управління, до створення регулярного війська. Ю. Цезар вимагав дисципліни й беззастережної покори. Водночас, звертаючись до воїнів, він називав їх "соратниками", турбувався про важко поранених. Не можна оминати погляди на державне управління наступника Цезаря М. Цицерона, зокрема його діалоги "Про державу". Він вважав, що державна влада має бути в руках мудреців, а люди повинні жити не тільки за заповітами і звичаями батьків, але й за законами.

З прийняттям християнства низка візантійських ідей державного управління, відносин держави й церкви, організації княжої влади поширилися і в Києворуській та Галицько-Волинській

держав. "Слово про закон і благодать" митрополита Іларіона, "Руська правда" Ярослава Мудрого, "Повчання дітям" Володи-мира Мономаха, "Ізборник" Святослава, літописні відомості про Данила Галицького та інших князів містять чимало важливих положень, які стосуються управлінської думки. Йдеться про настанови як побудувати правове регулювання суспільством, розмежувати повноваження князя, князівської й боярської рад, взаємовідносини князя й "людьми", підлеглих. У "Повчанні ді-тям" знаходимо ідеальний образ управління підданими, заклики до відповідальності, контролю за станом справ тощо.

Увага до моральних і освітніх засад управління актуалізува-лася в добу Ренесансу, Реформації, а відтак Просвітництва. Іта-лійський мислитель Н. Макіявеллі, формулюючи норми поведі-нки правителя, його єдиновладдя, звернув увагу на такі моральні і психологічні якості як чесність, щедрість і бережли-вість, вміння дотримувати слова. Володар, на його думку, пови-нен вміти бути водночас милосердним і жорстким, "і людиною, і звіром, і лисицею". Не втратило свого значення класичне мірку-вання Макіявеллі про те, що про мудрість правителя судять з того, яких людей він наближає до себе, наскільки ці люди відда-ні, здібні і здатні допомагати йому. Великий вплив на форму-вання управлінської думки справили праці Вольтера, Руссо, Ді-дро, Гегеля, Локка та ін. спрямовані на обґрунтування поділу влади, принципу законності, освіченість правителів

Доба Ренесансу і Просвітництва збігається з козацько-гетьманським періодом української історії, який теж має уніка-льний досвід демократичної організації управління державними і військовими справами. Він пов'язаний із розвитком друкарства, діяльністю Острозької та Києво-Могилянської академії. Запоро-зька Січ, Козацько-гетьманська держава Б. Хмельницького, Ге-тьманщина, полково-сотенний устрій, виборність козацької стар-шини залишили глибокий слід у ментальності українського народу. У козацько-гетьманську добу, зрештою, постав україн-ський державний архів.

І все ж перші наукові розвідки про менеджмент побачили світ на межі XIX–XX ст. Власне їм і судилося закласти основи управлінської науки, тобто модерний менеджмент.

2. Батьківщиною модерного менеджменту, його наукових заasad стали найбільш розвинуті економічно, технічно та інтелектуально США, Англія, Франція, Німеччина та Італія. Корифеями науки менеджменту вважають Фредеріка Тейлора, Генрі Форда, Гарінстона Емерсона, Анрі Фійоля, Макса Вебера, Ектона Мейо. До цього кола основоположників управлінської науки відносять і учених українського походження – Михайла Туган-Барановського, Федора Дунаєвського, Валерія Терещенка та ін. Їхні наукові надбання справили потужний вплив на всі сфери суспільного розвитку й державного життя, включно з архівною справою.

На могилі Фредеріка Тейлора (1856-1915) у Філадельфії написано: "Батько наукового менеджменту". Він першим застосував сам термін "науковий менеджмент", а його книга "Принципи наукового управління" заклала основи цієї науки й наукової організації управлінської праці. Ф. Тейлор наголошував, що менеджмент – не емпіричні правила, а наука, яка покликана сприяти максимальній віддачі кожного працівника, найвищої продуктивності і якості праці. Він сформулював чотири управлінські принципи: а) науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; б) науковий підхід до підбору, навчання та тренування працівників; в) кооперація менеджера і виконавців; г) розподіл відповідальності між менеджером та виконавцем.

Якщо Ф. Тейлор був здебільшого практиком, хоча й автором терміну науковий менеджмент, то його послідовники – Г. Емерсон, А. Файоль, М. Вебер підвели під управлінську емпірику наукову теорію управління. Зокрема, Г. Емерсон, якого називають "першим інженером ефективності", чіткіше виклав принципи менеджменту, виокремивши такі з них як: чітке формулювання мети й завдань; компетентне інструктування працівників і консультація з усіх питань організації роботи; підхід із позицій здорового глузду до аналізу ефективності кожного процесу; виконавська дисципліна; нормування робіт і оперативний та точний облік їхнього виконання; справедливе ставлення до персоналу й заохочення його праці. Не втратили свого значення й напрацювання французького теоретика адміністративного менеджменту Анрі Файоля (1841–1905). Він обґрунтував органічне поєднання централізації та децентралізації управління, необхідність планування робіт, їхньої координації,

доцільність стабільності працівників. Варті уваги сформульовані ним вимоги до менеджерів: здоров'я, фізична бадьорість і енергійність; освіченість, розумові, інтелектуальні та управлінські здібності; моральні якості; компетентність і вміння працювати з людьми та ін. А. Файолю належить афоризм: "Управляти – значить передбачати".

3. Історія менеджмент архівної справи цілком уписується в загальну періодизацію менеджменту як управлінської практики й теорії. Додатковим критерієм тут є періодизація історії України та архівної справи на українських землях. Можна умовно виділити щонайменше шість великих періодів: 1) княжа доба; 2) козацько-гетьманські часи; 3) перебування українських земель у складі Австро-Угорської та Російської імперій; 4) період Української революції й державотворення 1917–1921 рр.; 5) радянські часи; 6) відновлення й утвердження державної незалежності України. У межах цих періодів досить чітко простежується низка більш вузьких етапів, для кожного з яких характерні певні особливості в організації архівництва та управління архівними установами. Наприклад, друга половина XIX ст., пов'язана з діяльністю губернських археографічних комісій і реформуванням архівної справи, або роки хрущовської відлиги, коли відбулася часткова лібералізація роботи архівних установ, та ін.

Фундамент архівної справи в Україні, наріжні камені державного керівництва нею закладалися в *князю добу* (Киеворуська держава, Галицько-Волинське і Велике Литовське князівства) при княжому дворі функціонували державні канцелярії-скарбниці, у яких створювалися і зберігалися різноманітні документи, включно з князівськими грамотами та міжнародними договорами. На місцях створювалися канцелярії посадників, які зберігали документи адміністративного та судочинного характеру, наприклад, судові протоколи, вироки та ін. Великий пласт документації формувався і зберігався в монастирях та церквах, зокрема літописи, рукописні книги, жалувані грамоти, привілеї, реєстри. По мірі підвищення ролі удільних князівств та місцевої адміністрації зростала роль приказної документації господарського та цивільного спрямування. На жаль, маємо дуже мало джерел про організацію документообігу, які, очевидно, були знищені в умовах монголо-татарської навали та численних воєн.

Водночас достеменно відомо про створення архівів архіві церков і монастирів, у яких відкладалися не тільки релігійні документи, але і світські.

Як відомо, з 1366 р. українські землі Галичини й частини Волині опинилися в складі Польщі, а наприкінці століття Королівство Галицьке на короткий час увійшло до Угорщини, але з 1387 р. було повернуте Польщі. Натомість Волинь, Київщина, Поділля, Чернігово-Сіверщина та Берестейщина відійшли до Великого князівства Литовського. Поряд зі збереженням архівних традицій київської доби архівна справа набула якісно нового розвитку: на Галичині й Західному Поділлі почала переважати польська система організації архівної справи, а на решті земель ще тривалий час домінували київські традиції, де великокнязівська канцелярія ВКЛ сформувала Литовську метрику – один із найдавніших у Європі загальнодержавний архів, розміщений у Вільнюському замку, перевезений в 1765 р. до Варшави. У ньому зосереджувалися документи адміністративного, господарського, фінансового, культурного і військового характеру. Саме тут було започатковано реєстри (реєстри) – спеціальні книги із записами вихідних документів, а відтак актові книги, а також копіювання важливих документів. Після Люблінської унії (1569) було проведено опис документів Литовської метрики, а документи короля та сейму, що стосувались українських воєводств, почали зосереджуватись у Коронній метриці у Варшаві. Після включення українських земель до Польського Королівства була виокремлена Руська (Волинська) метрика, у якій велися реєстрові книги Руської канцелярії щодо Київського, Волинського, Брацлавського й Чернігівського воєводств. По мірі розвитку міст, надання їм Магдебурзького права поряд з наявними архівами монастирів засновуються магістратські архіви та архіви судових установ у межах адміністративної системи Речі Посполитої.

Отже, у княжу добу української історії була закладена концепція князівської опіки архівною справою, яка набула подальшого розвитку в Польщі й Литві, а відтак у Речі Посполитій. Сама вона розглядалася як один із сегментів функціонування суспільства і державного управління.

З появою козацтва, утворенням Запорозької Січі, а відтак Української козацько-гетьманської держави формується, за визначенням І. Крип'якевича, Український державний архів. Є немало джерел про існування ще в XVI ст. архіву Зарубинецького монас-

тиря, про який згадував французький мандрівник Гійом Левассер де Боплан, та військового архіву в Трахтемирівській січі на Канівщині, у якому зберігалися важливі документи державного комісара для нагляду за реєстровим козацтвом, а також козацькі привілеї.

У Козацько-гетьманській державі Богдана Хмельницького при Військовій канцелярії в Чигирині було створено державний архів на чолі генеральним писарем Іваном Виговським, який розміщувався в резиденції гетьмана. На час військових походів створювався похідний архів. Відомо, що в ході битви під Берестечком (1651 р.) похідний архів із важливими документами гетьмана, оригінальним текстом Зборівського договору (1649 р.), листами від турецького цісаря, кримського хана й московського царя, а також козацькі привілеї від польських королів були захоплені поляками. Відповідно до Березневих статей (1654 р.) найважливіші дипломатичні документи гетьмана, його грамоти й листи мали надсилатися до московських приказів. Після Андрусівського перемир'я й поділу України між Москвою і Варшавою цілісність козацького архіву була порушена.

З деякими перервами козацький устрій на Волині, Київщині та Поділлі, які перебували під владою Речі Посполитої, зберігався до 1714 р. Козацькі полки в Богуславі, Брацлаві, Корсуні, Фастові, а пізніше – у Білій Церкві, Умані, Чигирині – мали органи козацького самоврядування з відповідними канцеляріями й архівами, незалежні від польської й російської адміністрацій.

На Лівобережжі документи Гетьманщини зберігалися в столицях – Переяславі, відтак у Гадячі й Батурині. До речі, під час московського погрому Батурина більшість документів згоріла разом із гетьманськими будинками й лише невелика частина, яку вивіз І. Мазепа, уціліла. У XVIII ст. на теренах Гетьманщини існувало чотири основних архіви: при канцелярії гетьманського уряду, при Генеральній скарбниці, при Генеральному судді і при Генеральному обозному, який відав військовою артилерією. З утворенням Малоросійської колегії (1722 р.), яка розмішувалася в Глухові, та її відновленні в 1764 р. при їхніх канцеляріях функціонували архіви. За пропозицією президента колегії П. Румянцева була створена "Генеральная Малороссийская архива". Чимала частина документів із цих архівів нині зберігається в Києві, Москві та Санкт-Петербурзі.

Українське архівознавство, як і архівна справа на землях України загалом, маючи давню традицію, не могло розвиватися на національних засадах за імперських часів як цілісність. Для його розвитку характерною була так звана двоколісність: діяльність архівів і опрацювання наукових засад їхнього функціонування впродовж довгого часу відбувалося у двох культурно-цивілізаційних полях: західноєвропейському – у межах Австро-Угорської імперії і східному – у рамках Російської імперії. Звідси випливають суттєві відмінності в організації та управлінні архівною справою в Австро-Угорській та Російській імперіях, у складі яких перебували українські землі до 1917–1918-го рр. В Австрії та Угорщині існувала династична, відомча та місцева організація архівної справи. Після об'єднання документи загальнодержавного значення були зосереджені у Віденському державному архіві, а сама архівна система імперії залишалася децентралізованою. У Галичині, Буковині та Закарпатті функціонували місцеві архіви трьох типів: штатгальтерські, земські та при музеях, більшість із яких підпорядковувалися міністерству внутрішніх справ. Недержавними архівами опікувалася Архівна секція при Комісії з охорони пам'яток мистецтв, а відтак Архівна рада (до 1910 р.).

Істотно відрізнялася організація архівної справи на підросійських землях України. Основну ланку системи архівних установ, окрім центральних органів державної влади, становили архіви губерній та міст. Велику роль у цій системі відігравали губернські (Таврійська, Чернігівська, Харківська, Херсонська, Катеринославська, Полтавська) та регіональні вчені археографічні комісії, серед яких ключову роль посідала Київська. Починаючи з ХІХ ст. тут робилися спроби централізувати архівні установи й утворити єдиний державний архів, який би був підпорядкований Головному управлінню архівами при Державній раді. Археологічний з'їзд 1871 р. на доповідь М. Калачова висловився за реформування центральних і губернських архівів і створення Головної архівної комісії. Ідею централізації архівної справи продовжив І. Андрієвський, а відтак Д. Самоквасов. Однак ця робота зволікалася й тільки в 1903 р. імператор затвердив пропозиції міністерства внутрішніх справ про проведення архівної реформи, спрямованої на централізацію архівної системи.

Реальний шанс на самостійний розвиток архівної справи, її децентралізацію й самоврядність архівів відкривала Українська революція 1917-1921 рр. Варто нагадати лише ключові події цієї доби, які заклали фундамент незалежної архівної системи України та задекларували її соборність. Восени 1917 р. Центральна рада заснувала Бібліотечно-архівний відділ на чолі з відомим істориком О. Грушевським при департаменті мистецтв Генерального секретарства освітніх справ, трансформованого згодом у Міністерство освіти УНР. У березні 1918 р. було створено Державний військово-історичний архів. Реформування архівної системи було продовжено в Українській Державі часів гетьмана П. Скоропадського на основі проголошення державної власності на архівні документи та їхнього збереження. З ініціативи В. Модзолевського, Д. Багалія, В. Іконникова та І. Каманіна розпочалися роботи щодо створення Національного архіву та губернських архівів як державних інституцій. Підвищену увагу до збереження архівних матеріалів, підготовки архівістів виявляв уряд Директорії УНР. У Західноукраїнській Народній Республіці було прийнято низку державних актів щодо розвитку архівної справи. Однак більшовицька окупація східних регіонів України, а також польська, румунська та чеська – Галичини, Буковини та Західних – продовжила двоколісність розвитку архівної справи. Згасання Української революції 1917–1921 рр. перервало процес утвердження соборності системи архівних установ і забезпечення цілісності архівної науки.

У міру насадження більшовицького режиму на територію України було поширено Декрет Раднаркому Російської Федерації "Про реорганізацію та централізацію архівної справи". Відповідно до нього в 1919 р. в Харкові постала Архівно-бібліотечна секція в межах Всеукраїнського комітету охорони пам'яток мистецтва і старовини, перетворена згодом у Головне управління архівною справою Наркомату освіти УСРР. В умовах тоталітарного режиму була вибудована централізована архівна система закритого типу, підпорядкована Москві. На її функціонування поширювалися командно-адміністративні методи управління. Із середини 1930-х рр. в Україні були остаточно згорнуті архівознавчі студії, суспільству нав'язувались ідеологічні гасла на зразок: "архіви – на службу партії", "архівні доку-

менти – зброя в класовій боротьбі", "засіб нищення ворогів народу". В 1934 р. було припинено видання журналу "Архів Радянської України", а з 1939 р. архівна галузь була перепідпорядкована Наркомату внутрішніх справ, що ще більше посилювало партійний диктат, централізацію й обмеження доступу до архівної інформації, а кваліфіковані кадри архівістів зазнали чисток, погромів і репресій. Підготовка архівістів була зосереджена в Москві, а рішення про архівознавче відділення в Київському університеті з'явилося лише в 1944 р. З 1939 р. почалася советізація та ідеологізація архівної справи, нищення її національних традицій і на західноукраїнських землях.

Лише в часи хрущовської відлиги було частково привідкрито доступ до архівів, почав відновлюватися термін "архівознавство" як "теорія і практика архівної справи", побачили світ поодинокі публікації з архівної справи, але вони здебільшого глорифікували радянську архівну систему й політику "архівного будівництва". Отже, лише невеликими змінами ця система зберігалася до кінця 1980-х рр., вона залишила негативний слід на архівознавстві в Україні, зумовлений його тотальною комунізацією, абсолютізацією партійно-класового трактування архівних свідчень, централізацією та шаблонізацією архівної справи, обмеженням доступу до архівної інформації, репресіями проти архівістів і архівознавців, зосередженням архівної науки в Москві, маргіналізацією й нищенням українських фондів і національного архівознавства.

З відновленням державної незалежності України почався новий, пострадянський етап у розвитку архівної справи, проведені наукових досліджень у сфері архівістики. Хоч трансформаційний період дещо затягнувся, але за чверть століття відбулися глибокі зміни в організації та управлінні архівною справою, в архівознавчій науці та освіті. Головними з них стали заходи щодо декомунізації, десовєтізації, децентралізації та демократизації архівної справи, її інтеграції в європейський архівний простір.

Відродженню українського архівознавства, його усамостійненню від радянського й російського сприяло прийняття Верховною Радою України низки законодавчих актів, зокрема закону "Про національний архівний фонд і архівні установи", реформування архівної справи на шляхах децентралізації та інтеграції у

європейський інформаційний простір, створення Українського науково-дослідного інституту архівної справи та документознавства", Інституту архівознавства Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського, академічного Інституту української археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського, перетворення Науково-інформаційного бюлетеня Головного архівного управління в науково-практичний журнал "Архіви України", заснування "Студій з архівної справи та документознавства", міжвідомчого збірника "Архівознавство. Археографія. Джерелознавство", відкриття навчальної й наукової спеціальностей "архівознавство", підготовка нової генерації українських архівістів і архівознавців, помітна активізація наукової й методичної діяльності центральних і обласних державних архівів тощо.

На *першому*, перехідному етапі розвитку архівознавства в незалежній Україні (1991–2005 рр.) пріоритетним напрямом архівознавчих студій стала підготовка національних посібників з архівознавства та історії архівної справи в Україні, довідково-методичної літератури. До цієї роботи активно долучилися С. В. Абросимова, В. В. Бездрабко, Г. В. Боряк, І. Л. Бутич, Л. М. Васько, І. Н. Войцехівська, В. М. Волковинський, Л. З. Гіцова, Л. В. Гурбова, М. В. Делеган, О. М. Дзюба, М. Г. Дубик, Л. А. Дубровіна, Л. О. Драгомірова, Я. С. Калакура, А. В. Кентій, К. І. Климова, П. І. Кравчук, П. М. Кулаковський, С. Г. Кулешов, В. С. Лоцицький, В. П. Ляхоцький, І. Б. Матяш, Н. П. Московченко, К. Є. Новохатський, М. Г. Палієнко, Г. В. Папакін, Р. Я. Пиріг, Ю. А. Прилепішева, І. І. Сварник, З. О. Сендик, О. С. Сокирко, Н. М. Христова, В. С. Шандра, Г. К. Швидько, М. Г. Щербак, А. К. Шурубуря та ін. Велике значення мало створення бібліографічних довідників про визначних архівістів та архівознавців України, Архівної енциклопедії, низки праць з архівознавства та документознавства.

Другий етап розвитку архівної справи умовно охоплює період між Помаранчевою Революцією й Революцією Гідності. Попри його суперечливість, намагання певних сил загальванізувати трансформаційні та євроінтеграційні процеси, він характеризується появою низки праць, присвячених осмисленню методологічних та історіософських засад архівознавства, правових засад архівної справи, її інформатизації, розвитку архівного менеджменту.

Євромайдан і Революція гідності започаткували *третій*, сучасний етап розвитку архівознавства, пов'язаний із подальшою його декомунізацією, подоланням комплексу совковості та утвердженням українськості. Саме після цих революцій у засобах масової інформації появився термін "модерна українськість", під якою розуміють усвідомлене відчуття ідентичності на ґрунті гордості за Україну, її історію, самодостатність і нескореність. Це словосполучення цілком співзвучне з поняттям "українська архівна справа", "українське архівознавство", "українська модель архівного менеджменту" тощо. Дедалі більшою стає пізнаваність українського архівознавства у світі шляхом презентації наукових досліджень за рубезем, публікації архівних документів, оприлюднення ретроспективної архівної інформації в мережах "Інтернет", участі в міжнародних конференціях, міжнародному співробітництві, у т. ч. у Міжнародній раді архівів. Нині українська архівістика має всі підстави бути більш пізнаваною за кордоном, особливо в контексті євроінтеграційних процесів, підписання Угоди про асоціацію України та ЄС. Це дуже важливо і для формування міжнародного статусу української архівістики.

Розглядаючи розвиток української архівної справи, а відтак і менеджменту архівної справи в пострадянську добу, не можна оминати живучість "синдрому їхньої комунізації", симптоми якого не відмерли автоматично разом із крахом тоталітарної системи, а показали властивість успадковуватись і передаватись як новим поколінням архівістів та науковців, так і владі в її архівній політиці. Чимало ознак цього синдрому, головними з яких були стереотип "другорядності архівної справи", "пріоритет ідеології й політики над науковістю", звичка ставити "політичну доцільність вище історичної правди й архівних документів", усе ще циркулюють у сучасній практиці архівістики. У цьому зв'язку заслуговують підтримки праці дослідників, спрямовані на викриття злочинів комуністичного режиму, на руйнування і спростування советських стереотипів і міфів а також спроб симпатиків режиму видати крах комунізму як фатальне "викривлення" ідеї або як результат "підривної діяльності заходу". Ностальгію за "советським проектом" всіляко підживлюють ідеологи "руського міра" та їхні прислужники в

Україні. Ось чому необхідно, з одного боку, підвищувати методологічну зрілість українських архівознавців, повніше використовувати закордонний досвід країн, зокрема Польщі, Латвії, Литви, Естонії, Словаччини, Чехії та ін., які швидше позбулися рудиментів комунізму, а з іншого, глибше досліджувати на особистісному рівні психологічні аспекти творчого процесу різних поколінь у тоталітарну добу. Одна з проблем деяких сучасних архівознавців, у т.ч. молодшої генерації, полягає в невизначеності та конфлікті кількох методологій, у їхньому "плаванні" між залишками радянського нормування й постмодерністськими підходами до методології. Відповідаючи на суспільні виклики, зумовлені анексією Росією АР Крим, гібридною війною проти України, яка має у своєму змісті і війну історичних пам'ятей, дуже важливо формувати в членів українського співтовариства архівістів почуття громадянської відповідальності й патріотизму. Надзвичайно велика робота очікує архівознавців у контексті реалізації законів України про декомунізацію суспільства й розширення доступу до архіві репресивних органів тоталітарної доби.

Особливої уваги заслуговує опрацювання оновленої стратегії формування Національного архівного фонду, теорії й методики експертизи цінності документів, методів репрезентативного відбору документів на державне й комунальне зберігання з урахуванням їхнього походження, змісту, авторства, унікальності інформаційного ресурсу, обґрунтування оптимальних термінів їхнього зберігання, удосконалення обліку. Не секрет, що частина архівістів усе ще керується радянськими критеріями визначення цінності документів. Сучасний динамічний етап документотворення та документообігу в системі органів державного управління, діяльності установ науки, освіти, культури, соціальної сфери, а також громадських об'єднань, політичних партій, переходу на електронні носії інформації об'єктивно диктує необхідність розроблення наукових засад та інноваційних підходів до технології фондування, реставрації, реконструкції та зберігання документів. Архіви, особливо місцеві, у своїй роботі з комплектування не займаються прогностичною діяльністю, недостатньо враховують нові тенденції науково-дослідної роботи, наприклад, підвищення інтересу до повсякдення, дослідження ментальності тощо. З ура-

хуванням новітніх інформаційних засобів і технологій необхідно опрацювати наукові засади модернізації створення науково-довідкового апарату архівів, автоматизованих довідників і путівників, єдиної загальнодержавної системи архівної інформації, що особливо актуальне для інформаційного суспільства. Йдеться і про нові підходи використання ретроспективної інформації, надання архівних послуг. Інтеграція України у світовий архівний простір, міждержавна співпраця архівів об'єктивно диктують потребу сформувати українське бачення історії, теорії і практики закордонного архівознавства. Ми не маємо права дивитися на нього лише через "російські окуляри".

І, нарешті, це низка актуальних проблем, що стосується архівного менеджменту. Управління персоналом – це наука, мистецтво й досвід ефективної роботи з людьми задля успішного виконання ними поставлених завдань та задоволення їхніх потреб. Робота з персоналом належить до пріоритетних проблем архівного менеджменту, оскільки йдеться про найбільше багатство архівної галузі, держави й суспільства загалом. Сучасне розуміння персоналу є набагато ширшим ніж поняття "кадри" й означає не просто особовий склад або трудовий ресурс архіву, а насамперед його інтелектуальний потенціал, культурний і освітній рівень працівників, їхню кваліфікацію й досвід, компетентність, моральний і фізичний стан, спроможність колективу успішно і якісно виконувати поставлені на нього завдання. Євроінтеграційний вибір України орієнтує персонал системи архівних установ на подальшу демократизацію, забезпечення їхньої публічності, прозорості та відкритості, поваги до особистості та її запитів. Нині на зміну крилатому гаслу радянської доби "Кадри вирішують усе" приходить, хоч і повільно, його нове розуміння: "Все в руках Людей і для Людей".

Отже, розглянутий нами процес зародження й основних етапів формування менеджменту і його архівного сегменту переконливо засвідчує зв'язок управлінської практики, її науки з цивілізаційною історією людства. Для архівного менеджменту неоціниме значення має наукова концепція управління, розроблена фундаторами менеджменту Ф. Тейлором Г. Емерсоном, А. Файолем, А. Маслоу та ін., підтверджена сучасними моделями управління. У загальну періодизацію менеджменту цілком вписується історія архівного менеджменту, його розвиток в Україні.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. Визначте місце і специфіку поняття: "архівний менеджмент" у концептуальних підходах фундаторів наукового менеджменту.
2. Визначте основні етапи зародження та розвитку архівного менеджменту в контексті загальної теорії та практики управлінської діяльності.
3. Визначте провідні тенденції розвитку архівного менеджменту в умовах глобалізованого світу та сучасних інформаційних технологій.
4. Прокоментуйте пріоритети стратегії архівного менеджменту на тлі декомунізації українського суспільства та євроінтеграційних процесів ХХІ ст.
5. Окресліть своє бачення внеску найбільш відомих фундаторів управлінської науки та значення їхньої спадщини для становлення архівного менеджменту.

Джерела та література

- Про внесення змін до Закону України "Про Національний архівний фонд і архівні установи України" від 13 грудня 2001 р. – К. : Вісник Держкомархіву України, 203. – Вип. 1. – С. 3–15.
- Про державну службу. Закон України від 9 листопада 2017 р. // Відомості ВРУ, 2017, № 45. – Ст. 405.
- Про доступ до публічної інформації. Закон України від 9.04.2015 // Відомості ВРУ, 2015. - № 25. – Ст. 192.
- Архівознавство: підручник. 2-е вид. / За заг. ред. Я. С. Калакура, І. Б. Матяш. – К. : ВД "КМ Академія", 2002. – 356 с.
- *Бездрабко В. В.* Управлінське документознавство / В. В. Бездрабко. – К. : Четверта хвиля, 2006. – 208 с.
- *Бровкова О. Г.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. Г. Бровкова. – К. : ЦУЛ, 2012. – 224 с.
- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент як галузь наукових знань і навчальна дисципліна / Я. С. Калакура // Студії з архівної справи та документознавства. – Т. 15. – К., 2008. – С. 18–26.
- *Кіндрацька Г. І.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Л. : Львівська політехніка, 2010. – 408 с.

- *Крип'якевич І. До історії українського державного архіву в XVII ст. / І. Крип'якевич // Записки НТШ. Б – Т. 134–135. – Л., 1924. – С. 67–78.*
- *Матяш І. Архівознавство: методологічні засади та історія розвитку / І. Матяш. – К. : ВД "Києво-Могилянська академія", 2012. – 515 с.*
- *Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К.: Нічлава, 2011. – 624 с.*
- *Нариси історії архівної справи в Україні. – К. : УНЛІАСД. – 2002. – 609 с.*
- *Сухарський В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416 с.*
- *Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмент / Пер. с англ. / Ф. Тейлор. – М.: Конроллинг, 1991. – 104 с.*
- *Уткин Э. А. История менеджмента / Э. А. Уткин. – М., 2001. – 227 с.*
- *Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.*
- *Шегда А. В. Менеджмент : Підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.*

Лекції 3–4. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА НАУКОВІ ПРИНЦИПИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

План лекції:

1. Теорія й методологія менеджменту та їхня екстраполяція на архівну справу.
2. Сутність наукових принципів менеджменту та особливості їхньої реалізації в діяльності архівних установ.
3. Комплекс дослідницьких і дидактичних методів менеджменту в архівній справі.
4. Наукові школи й сучасні моделі менеджменту, їхнє значення для управлінської діяльності в архівній сфері.

Мета лекції: з'ясувати теоретичні та методологічні засади менеджменту, сутність його наукових принципів та особливості найвідоміших моделей, розкрити їхнє значення для організації архівної справи та управлінської діяльності.

Ключові поняття: теорія менеджменту, методологія менеджменту, принципи менеджменту, наукові школи менеджменту, моделі менеджменту.

1. Означена тема посідає ключове місце в навчальній програмі, охоплює широке коло питань, які розглядається у двох лекціях. Що розуміють під *теорією менеджменту архівної справи*? Це частина загальної теорії управління, її універсальних наукових засад, адже архівна справа є складовим сегментом функціонування суспільства з чітко окресленим межовим характером. Теорія – це логічно взаємозв'язана система парадигм, положень, узагальнень, закономірностей, отримана на основі наукового пізнання реальних процесів суспільного життя та узагальнення досвіду. З одного боку, теорія архівного менеджменту невіддільна від теорії державного управління, від розвитку культури й науки, є важливим чинником інформаційної системи

суспільства. З іншого боку, архівна справа має власну теорію, ґрунтується на закономірностях і тенденціях свого розвитку. ***Отже, теоретичне підґрунтя менеджменту в архівній справі являє собою синтез загальної теорії менеджменту і специфіки теоретичних засад організації та управління системи архівних установ.***

Теорію менеджменту можна характеризувати як акумульовані та упорядковані найбільш загальні наукові знання про його сутність, закономірності становлення й розвитку, зміст і призначення категоріально-понятійного апарату. На зміну емпіричному практицизму, який домінував у теоретичних студіях ХХ ст., сьогодні приходиться синергетичний підхід, спрямований на досягнення цілісності менеджменту як органічної єдності управлінської науки і практики. Розроблення його теорії носить міждисциплінарний характер, вона опрацьовується в міжнародному масштабі й націлена на комплексне й системне розв'язання наукових і практичних завдань управлінської діяльності. Головне призначення теорії полягає в тому, щоби сприяти підвищенню науково-теоретичного рівня менеджерів, зростанню їхньої кваліфікації й компетентності. Розвитку теорії менеджменту сприяли надбання суміжних наук: філософії, історії, економіки, права, логістики, соціології, психології, інформатики та ін., що дало змогу повніше з'ясувати сутність менеджменту, його значення, структуру, наукові засади, завдання і функції. За останні десятиріччя набули подальшого розвитку інноваційний, інформаційний, адміністративний, стратегічний, організаційний, кадровий, психологічний та інші різновиди менеджменту, що сприяло збагаченню загальної теорії управління.

Загальна теорія менеджменту має важливе значення для управлінської діяльності в архівній сфері. Вона включає такі сегменти як теорія організації архівної справи, теорія стратегічного, перспективного та поточного програмування і планування розвитку архівів, теорія управління персоналом, теорія взаємодії управлінських ланок і стилю керівництва, теорія інформаційного забезпечення діяльності архівів, теорія взаємодії менеджменту та маркетингу, теорія надання якісних архівних послуг, теорія корпоративних цінностей архівістів та ін.

Серцевиною теорії архівного менеджменту є *теорія організації*. Її діапазон досить широкий і різноманітний. Він включає стратегію, тактику й ефективність управління архівною галуззю, її структуру і статус організаційних ланок, починаючи від архівного підрозділу, місцевого архіву й закінчуючи державною архівною службою, склад персоналу, мотивацію та гармонізацію його діяльності, методи і принципи прийняття управлінських рішень та організація їхнього виконання, взаємодія архівних установ із внутрішнім і зовнішнім середовищем та ін.

Новітні теоретичні напрацювання у сфері менеджменту дають змогу удосконалити й раціоналізувати управління та адміністрування в архівній справі на шляхах її демократизації, децентралізації та відкритості, забезпечити вищий рівень наукової організації та координації роботи колективів і їхніх підрозділів, поліпшити систему кооперації праці персоналу, дотримання виконавської дисципліни, регламентації, розпорядництва та контролю.

З теорією менеджменту тісно пов'язана його *методологія*. Цей термін має грецьке походження і складається з двох слів: *methodos* – шлях дослідження, спосіб пізнання і *logos* – учення, наука, тобто, дослівно під методологією розуміють науку пізнання, вчення про його методи. У контексті архівного менеджменту як науки методологія є інструментарієм дослідження історії, теорії та практики управління в архівній сфері. Можна дати таке визначення методологічного інструментарію менеджера як *цілісної системи взаємообумовлених принципів (правил), методів, прийомів, способів та засобів пізнання теорії і практики управлінської діяльності*. У цій системі умовно виділяються три компоненти: а) методологічні принципи; б) методи (прийоми і способи пізнання); в) засоби дослідження: оргтехніка, комунікаційні та інформаційні технології, обчислювальна та розмножувальна техніка (комп'ютери, ксерокси, Інтернет тощо). Усі ці компоненти методологічного інструментарію такі важливі, що заслуговують самостійного розгляду.

2. Серед теоретико-методологічних проблем менеджменту як науки й управлінської практики ключове місце посідають *методологічні принципи*, тобто найбільш загальні правила дослідження й наукового осмислення управлінських процесів. Засво-

ення цих принципів має важливе значення не тільки для тих хто буде займатися науковою діяльністю в архівній сфері, але і для практичної роботи архівіста. Виділимо найважливіші з них, а саме ті, які, попри свою універсальність, мають певну специфіку в архівному менеджменті.

Йдеться, по-перше, про *принцип історизму*, без послідовного дотримання якого не можна з'ясувати коли, у яких конкретно-історичних умовах, за яких обставин виникло те чи інше явище в управлінській діяльності, у розвитку архівної справи, його динаміку, які етапи воно пройшло, як змінювалось і чим стало сьогодні. Візьмімо, для прикладу, такий елемент менеджменту як теорія управління. Торкаючись у попередніх лекціях історії менеджменту, наголошувалось, що мірі розвитку людських цивілізацій йшов процес виокремлення управлінської праці від усіх інших видів життєдіяльності людини, нагромаджувався практичний досвід організації роботи, виникла потреба описування, аналізу й наукового осмислення цього досвіду, відбору з нього найбільш позитивних елементів і формування ідеальної моделі управлінської діяльності. Так поступово на межі ХІХ–ХХ ст. склалася управлінська наука, органічно поєднавши теорію і практику менеджменту. У процесі подальшого розвитку утвердилася цілісна система знань, ідей, положень, пояснень, логічних висновків і прогнозів щодо ефективних методів організації управління, тобто його теорії. Об'єктом історизму як методологічного принципу наукового пізнання виступають і архіви, системи архівних установ, організація їхньої роботи й управління. Звідси і впливає універсальність принципу історизму.

По-друге, дослідження з менеджменту може бути успішним, якщо воно проводиться з позицій *принципу об'єктивності*. Це своєрідний критерій науковості, орієнтир, який застерігає дослідника, а відтак і керівника установи чи організації від упередженого, однобічного ставлення до будь-чого, перебування під впливом окремих осіб. Зазвичай розвиток наукового менеджменту і практики управлінської діяльності, їхнього пізнання носить суб'єктно-об'єктний характер, оскільки в них задіяні люди, які є об'єктами й суб'єктами як самого управління, так і наукового дослідження. Ось не може йтися про абсолютизацію принципу

об'єктивності, позаяк йдеться про різне сприйняття й оцінку суб'єктами наукового пізнання чи управління тих чи інших явищ. Об'єктивність досягається за допомогою всебічного й системного, тобто наукового підходу до оцінки тих чи інших явищ, процесів, залучення достовірних джерел та інформації, а також системи методів і аргументованих доказів. А хіба можлива успішна робота архіву чи його підрозділу, якщо їхнє керівництво не виявляє об'єктивності в оцінці працівників? Ось чому так важливо дотримуватися принципу об'єктивності як запобіжника помилок і хибних суджень.

По-третє, *принцип наступності* або *спадкоємності*. На цьому принципі будується вся багатотисячолітня цивілізаційна історія людства, на ньому зародився і сформувався науковий менеджмент. Ось чому будь-яке дослідження з історії і практики менеджменту, як і сама управлінська діяльність, мають базуватися на надбаннях попередників. Це не означає механічне повторення чи просте наслідування знань і досвіду минулого, або його консервацію. Принцип наступності передбачає орієнтацію на перспективність, на впровадження інновацій. Необхідне критичне і творче переосмислення знань і досвіду минулого, відбір усього того, що не втратило актуальності та значення для сьогодення й майбутнього. Важко уявити, що людина, яка береться за дослідження тієї чи іншої управлінської проблеми, скажімо, стилю керівництва або роботи з персоналом, не ознайомила би з уже наявними працями з цієї проблематики, опублікованими як в Україні, так і за кордоном.

Сказане стосується й організації практичної роботи новопризначеного керівника архіву, особливо, якщо він прийшов з іншої установи. Такий керівник обов'язково повинен враховувати, як формувалася колектив і як він працював у минулому, якою була атмосфера, її плюси й мінуси, усвідомити, що треба зберегти і примножити, а від чого відмовитись. Помиляються ті адміністратори, які вважають, що до них усе було погано й беруться за "революційні" зміни, хоча інколи це виправдано. Головне – не робити висновків надто швидко, не поспішати з оцінками, а виявляти витримку, терпимість, але й не на шкоду оперативності.

По-четверте, **принцип системного підходу**, який невіддільний від трьох попередніх. Справа в тому, що сама архівна справа є складною й багатогранною системою як за ознаками організації (централізовані, децентралізовані, змішані), так і за особливостями взаємодії мережі архівних установ. (центральні, галузеві та місцеві). На розвиток менеджменту архівної справи як науки й управлінської практики, на діяльність архівної галузі, на якість і ефективність управління архівними установами загалом і кожною з них окремо впливає багато чинників: політичних, економічних, соціальних, культурних, наукових, інформаційних, організаційних, зокрема і суто людського виміру (рівень кваліфікації та компетентності персоналу тощо). Дослідити цю багатофакторність, раціонально врахувати її як у науково-дослідній, так і в практичній діяльності на всіх рівнях архівної галузі можна лише на основі системного й комплексного підходу до її аналізу й максимального врахування в наукових студіях та в практиці архівних установ. Принцип системності, з яким пов'язаний комплексний та інтегративний підходи в дослідницькій роботі, спонукає кожного науковця і практика, пов'язаних з архівною справою, враховувати надбання в суміжних галузях науки й управління як в Україні, так і за рубежем, забезпечувати досягнення цілісності наукових знань, їхнього органічного зв'язку з досвідом і практикою.

Є й низка інших принципів, наприклад, **критично-прогностичного підходу** в науковій і практичній роботі, який передбачає, з одного боку, діагностику стану справ, його критичний аналіз, виявлення недоліків, прогалин та упущень, встановлення їхніх причин, а з іншого, – опрацювання й реалізація заходів щодо заповнення прогалин, усунення вузьких місць, подолання негативних явищ, вироблення конкретних заходів, спрямованих на поліпшення роботи, прогнозування наукової і практичної діяльності. Варто пам'ятати, що ігнорування або недотримання хоча б одного із зазначених методологічних принципів може призвести до негативних наслідків, негативно позначитися на якості наукових досліджень, ефективності управлінської діяльності й у кінцевому рахунку на роботі архівних установ та їхніх працівників.

3. Методологічні принципи реалізуються в процесі застосування **комплексу загальнонаукових**, або універсальних методів (аналізу, синтезу, індукції, дедукції тощо), які з певною специфікою побутують у науковому менеджменті; і **спеціальних та міждисциплінарних дослідницьких методів**. Міждисциплінарність методів у менеджменті зумовлюється тим, що він розв'язує багато таких проблем, що є предметом дослідження історії, філософії, економіки, права, психології, інформатики та ін.

Жодне управлінське явище як і процес загалом не може бути дослідженим без **наукового аналізу**. Це своєрідне розчленування об'єкта пізнання на відповідні елементи задля поглибленого вивчення кожного з них окремо. Метод наукового аналізу як пізнавальний цикл операцій, особливо важливий на етапі вивчення історії менеджменту, формування наукових шкіл і моделей, для з'ясування ефективності окремих ланок управлінського процесу. З урахуванням результатів аналізу кожної ланки, явища здійснюється **синтез**, тобто поєднання та інтеграція відомостей про окремі факти і формування цілісного знання з тієї чи іншої проблеми. Менеджмент постав як науковий синтез історичних, теоретичних знань і досвіду. Аналіз і синтез — це взаємообумовлені методи наукового пізнання, які мають універсальний характер.

З-поміж інших методів важливе значення мають системний, порівняльний, ретроспективний та перспективний. **Системний** метод дає змогу зреалізувати системний підхід як один із пріоритетних принципів менеджменту, спрямований на всебічність і цілісність пізнання таких багатогранних об'єктів, якими є складники управлінської теорії і практики. **Порівняльний** (компаративістика) метод передбачає зіставлення однотипних об'єктів, процесів, проблем і явищ управлінської науки в часовому та просторовому вимірах. Тільки за допомогою порівняння старої й нової науки, зіставлення поглядів представників різних менеджерських шкіл, наукових напрямів, течій, наукових досліджень можна встановити реальний приріст наукових знань, виявити новизну та оригінальність у трактуванні тих чи інших проблем. Як приклад можна взяти розвиток управлінських знань на українських землях в Австро-Угорській та Російській імперіях у другій половині XIX-го – на початку XX ст.; погляди науковців радянських та пострадянських часів.

Ефективними в науковому менеджменті, особливо з погляду вивчення досвіду управлінської діяльності є **проблемно-функціональний та проблемно-ситуаційний** методи, націлені на дослідження певної проблеми, що потребує вирішення в загальнофункціональному контексті науки та конкретної ситуації. Найбільш поширеними проблемами є як сам об'єкт пізнання, так і суперечливі, часом протилежні підходи до нього, тобто до оцінки або трактування ефективності та результативності управлінських рішень, роботи з персоналом, подій, контроль за якістю робіт тощо.

Важливу роль в інструментарії науковця-менеджера відіграє **логічний метод** пізнання, який ґрунтується на законах логіки, включає способи доведення або заперечення тих чи інших висновків, доказування їхньої істинності чи помилковості. Логічний метод орієнтує дослідника на те, щоби не захоплюватись описуванням процесів, а забезпечити їхнє теоретичне осмислення і зробити широкі наукові узагальнення.

Зважаючи на історизм менеджменту, на помітне місце в ньому явищ історичного характеру виникає необхідність скористатися **історико-генетичним, історико-хронологічним та історико-ситуаційним методами**. Саме вони дають змогу глибше проникнути в мотиви, обставини, причини того чи іншого явища в управлінні та науці про нього, з'ясувати основні етапи його розвитку, з'ясувати вплив конкретної ситуації на характер дослідницької діяльності. Ці методи дають змогу сприймати управлінські факти в часі та просторі, зіставляти локальні явища із загальноісторичними процесами. Додаткові можливості для дослідження відкривають і **методи типологізації (типології) та класифікації** управлінських явищ і процесів. Йдеться про типологію управлінських принципів, методів, наукових шкіл тощо.

Як уже говорилося, менеджмент – це наука передусім про людей. Ось чому серед його дослідницьких методів важливу роль відіграють антропологічний підхід, методи педагогіки, психології, біографістики, які дають можливість персоніфікувати надбання менеджменту, простежити творчий шлях його провідних представників, зміни в їхніх поглядах, внесок у розвиток науки.

У процесі студій із менеджменту дедалі ширше застосовуються й інші методи, зокрема *спостереження*, який базується на власних контактах науковця з колективами, спілкування х менеджерами. Особисті враження від спілкування фіксуються в щоденниках або за допомогою сучасних технічних засобів (магнітофонні записи, відео та фотографування). Не зайвими будуть і методи *опитування*, які особливо цінні для збирання відомостей про стиль і методи роботи того чи іншого керівника, вражень підлеглих про них. Цей метод у поєднанні з іншими методами соціологічних досліджень, наприклад, *анкетуванням, інтерв'ю*, дає можливість почерпнути цінну інформацію соціального характеру.

Не вдаючись до характеристики інших методів, обмежимося двома положеннями: 1) вибір методів всеціло залежить від теми, мети й дослідницьких завдань, а оптимальні результати досягаються за допомогою комплексного використання різних, а інколи і всіх методів; 2) більшість перелічених методів мають і дидактичне призначення, оскільки застосовуються у викладанні архівного менеджменту як наукової дисципліни. Вони дають змогу глибше розкрити теорію і практику менеджменту, донести їх до студентів, сприяють вихованню майбутніх фахівців з архівної справи.

У методологічному інструментарії науковця-менеджера важливу роль відіграють допоміжні або спеціальні засоби наукового пізнання. Йдеться, насамперед, про новітні інформаційно-комунікаційні технології, персональні комп'ютери, оргтехніку, які дають можливість максимально інтенсифікувати дослідницьку роботу, підвищити її ефективність. Розглядаючи цей компонент, слід зазначити, що в сучасному наукознавстві він фігурує як *наукова техніка* або *дослідницьке устаткування*. Його призначення не тільки сприяти успішному та якісному проведенню дослідження, а й раціональнішому використанню часу, полегшенню праці науковця, підвищенню її ефективності. Сучасні інформаційні технології дають змогу краще орієнтуватися в інтернет-ресурсах із менеджменту в глобальній комп'ютерній мережі, ширше застосовувати кількісні методи й

математичні моделі для аналізу управлінських технологій, використання в дослідженнях статистичних і метричних матеріалів. Слід зазначити, що західні країни інвестують неабиякі кошти в наукове устаткування, у створення інтернет-порталів, спеціалізованих кабінетів, лабораторій, розглядаючи все це як невідмінну передумову формування успішного дослідницького середовища. Знайомство з літературою та спілкування з фахівцями з менеджменту засвідчує, що в їхньому арсеналі досить важливу роль відіграють популярні нині електронні прилади та пристрої, зокрема персональні комп'ютери, планшети, сканери, принтери, багатофункціональні мобільні телефони (смартфон), а також мережа "Інтернет".

Отже, усі три компоненти методологічного інструментарію менеджменту, у т.ч. архівної справи, – принципи, дослідницькі методи й засоби пізнання тісно взаємозв'язані, перевірені практикою і здатні гарантувати належний рівень дослідної роботи за умов раціонального та творчого застосування.

4. Опрацювання теорії та методології менеджменту стало можливим завдяки формуванню й діяльності численних **наукових шкіл**, які у свою чергу обґрунтували наявність різних управлінських моделей. Творчі надбання цих наукових осередків, як і відомості про найбільш поширені сучасні моделі менеджменту, мають опосередковане відношення й до архівної справи, а тому заслуговують окремого розгляду. Під науковою школою розуміють форму організації науково-дослідної роботи людей, об'єднаних спільною ідеєю, програмою, завданнями, методологією. У ній концентрується інтелект і творчість учителів – фундаторів школи, генераторів ідей і соратників: колег, учнів, однодумців. Наука менеджменту має у своєму арсеналі досвід різних наукових шкіл як класичного, так і модерного типу. Більшість із них почали складатися в різних країнах, насамперед США, Франції, Великій Британії, Німеччині, Італії, у XIX – першій половині XX ст. і у своєму розвитку вони зазнали модернізації. Розглянемо стисло принаймні **п'ять** найбільш відомих і авторитетних наукових шкіл менеджменту, напрацювання яких варті уваги й мають суттєве значення для архівознавців:

а) **раціоналістична** школа управління, пов'язана з іменами Ф. Тейлора, Р. Емерсона, Ф. Гілбрета та ін. Вона сформувалася на межі XIX-XX ст. навколо ідеї раціональної організації праці й наукових принципів управління, стандартизації і хронометражного підходу до нормування праці задля підвищення її продуктивності. Прихильники раціоналістичної школи обґрунтували необхідність відокремлення управління від виконавських робіт;

б) школа **класичного** (адміністративного) управління (1920–1950-ті рр.), сформована М. Вебером, А. Файолем, Л. Урвіком, Давісом, А. Рейлі та ін., на пріоритетне місце менеджменту ставила пошук універсальних принципів управління, розмежування його функцій і виконавської дисципліни, розробляла теорію ідеальної бюрократії, управлінських рішень, програмування і прогнозування. Низка прихильників адміністративного управління, зокрема Ден Кеннеді, ідеалізують образ "сильного лідера", здатного жорсткими методами примусити людей працювати на якісний результат. Загальним девізом цієї школи є гасло: "Управляти – значить передбачати";

в) школа **людських відносин** (1930–1960-ті рр.), лідери якої (Е. Мейо, М. Фоллет) на передній план висували людський чинник, психологічні засади неформальних, дружніх взаємин, мотивацію, культуру й гігієну праці;

г) **поведінково-психологічна** школа (друга половина XX ст.) на чолі з Р. Лайкертом, А. Маслоу, Л. Бернард, П. Друкер та ін. основне значення в менеджменті надавали людським ресурсам, індивідуальному підходу до працівників, врахуванню особливостей їхнього психологічного стану та темпераменту, а також групової поведінки. Цей напрям знайшов багатьох прихильників у Японії;

д) школа **кількісно-математичного та інформаційного підходу** до управління (1980-ті рр. – початок XXI ст.) відводить домінуючу роль програмуванню, системному й операційному управлінню, застосуванню інформаційних технологій, моделювання й кількісно-математичних методів. Її прихильники активно впроваджують комп'ютеризацію управлінських процесів, сучасні комунікаційні засоби. Окрім зазначених шкіл світового рівня існує немало регіональних осередків наукового менеджменту, у т. ч. і в Україні.

Концептуальні підходи названих та інших наукових шкіл менеджменту не вичерпали себе, вони оновлюються, осучаснюються, збагачуються новими ідеями, поповнюються новими іменами.

У процесі еволюції управлінської діяльності, її теорії і практики, розвитку наукового менеджменту сформувалися різноманітні види й типи організації управління, які прийнято називати *моделями менеджменту*. Що таке *модель* менеджменту? Це певний образ управління, уявний зразок або й еталон. Хоча універсальної моделі менеджменту не існує, але в кожній із них акумульовані ті чи інші елементи повчального досвіду. Кожен народ, кожна країна, кожна кампанія, установа, у т.ч. й архівна, формує свою власну управлінську модель, у чомусь подібну до інших, а чомусь – самотню й унікальну. На ній знаходить відбиток національні, культурні та релігійні традиції, менталітет, звичаї. У науковій і навчальній літературі з менеджменту фігурують такі моделі як західноєвропейська, американська, японська та ін. Які їхні особливості, що спільного і які відмінності між ними? У *західноєвропейській* (Німеччина, Велика Британія, Франція, Австрія та ін. країни ЄС) помітними є залишки концепції М. Вебера з дотриманням чіткої ієрархії управління, його поділу на вищий, середній та нижчий рівень, відповідне адміністрування й підпорядкування. Тут простежується абсолютизація вимог певних правил, службових інструкцій, акцент на самодисципліну й самоконтроль працівників. До пріоритетів менеджменту відносять раціональне використання матеріальних і людських ресурсів, систему навчання, підвищення кваліфікації й низька плинність працівників, їхня компетентність, стабільність колективів. Серед новацій впадає у вічі намагання менеджерів діяти з позицій "соціальної людини", "управляти настроєм", створювати сприятливий клімат.

Для *американської* моделі характерними є послідовне дотримання наукових принципів і жорстка організація управління, професіоналізм і персональна відповідальність керівників усіх рівнів та працівників за кінцеві результати роботи. Пріоритет тут залишається за конкуренцією та індивідуальним підходом до працівників.

До відмітних рис *японської* моделі можна віднести збереження національних традицій у культурі міжособових взаємин і ділового спілкування, "довічне" наймання працівника й мінімальна плинність персоналу, доплата за стаж і вислугу років, мотивація трудової активності та раціоналізації (премії, оздоровлення), атмосфера корпоративності. Японські менеджери намагаються підбирати посаду під людину, а не навпаки. Здебільшого у фірмах запроваджено медичний і соціально-страховий пакет, пільги на проїзд до місця роботи, система спортивних та розважальних заходів, харчування тощо.

Цілком природно може виникнути питання: а чи існує *українська* модель? Звичайно існує, адже український народ має багатовікову історію й самобутню культуру, специфічну ментальність. Тривале перебування українців у складі інших держав дало їм змогу зберегти свою окремішність і набути позитивного досвіду інших народів. Українська модель ґрунтується двох домінуючих металних рисах: хліборобському індивідуалізмі та козацькому лицарстві. У її основі парадигма "здорового глузду", відкритості, працьовитості, стриманості, толерантності, комунікативності. Чимало ознак наша модель успадкувала від тоталітарного минулого, зокрема синдром совкової свідомості, патерналізм (держава – батько й мати), віра в абсолютну керованість, ризикофобія та ін. Під впливом євроінтеграції, міграційних процесів українці продовжують удосконалювати і збагачувати свою модель менеджменту шляхом самовдосконалення й засвоєння цивілізаційних цінностей та європейських стандартів

У кожній моделі є свої сильні і слабкі сторони, які потребують вивчення і творчого застосування з урахуванням специфіки й конкретних умов. Ідеальної моделі людство не виробило, але її пошук триває. У цьому зв'язку варті уваги ІТ-компанії та їхній самокерований персонал професіоналів, відсутність ієрархічної структури, пріоритетом функцій а не посад, свобода творчості, дій і відповідальністю за результат, атмосфера довіри і взаємоповаги. В умовах сучасних глобалізаційних та інформаційних процесів, динамічного обміну людськими ресурсами та технологіями разом із збереженням національних особливостей моделей вони зазнають помітних змін інтеграційного характеру.

Отже, менеджмент архівної справи базується на загальній теорії й методології управлінської науки. Опрацьовані нею теоретичні положення, методологічні принципи й дослідницькі методи творчо екстраполюються на той сегмент менеджменту, що безпосередньо пов'язаний з архівознавством, з організацією архівної справи. Заглиблення в діяльність і надбання наукових шкіл, ознайомлення із сучасними моделями менеджменту є важливим чинником підготовки магістрантів до майбутньої діяльності в архівній сфері, зокрема управлінської.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. З'ясуйте зміст поняття "теорія менеджменту архівної справи" в контексті загальної теорії й науки управління.
2. Розкрийте взаємозв'язок і взаємообумовленість теорії та методології менеджменту в архівній справі.
3. Визначіть найбільш важливі для менеджменту архівної справи методологічні принципи наукового дослідження.
4. Викладіть своє розуміння наукових шкіл менеджменту і вкажіть на особливості їхнього розвитку в сучасних умовах глобалізації, євроінтеграції та інформатизації.
5. Дайте характеристику дослідницьких методів і засобів архівного менеджменту.
6. Обґрунтуйте необхідність оновлення моделей менеджменту з погляду гуманізації та демократизації суспільства, сучасних трансформаційних процесів в Україні та світі.

Джерела й література:

- Про внесення змін до Закону України "Про Національний архівний фонд і архівні установи України" від 13 грудня 2001 р. – К. : Вісн. Держкомархіву України, 2003. – Вип. 1. – С. 3–15.
- Положення про державну архівну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. // Ресурс доступу : zakonO.rada.gov.ua/laws/show/870-2015-n.
- Архівознавство: підручник. 2-е вид. / За заг. ред. Я. С. Калакури, І. Б. Матяш. – К. : ВД "КМ Академія", 2002. – 356 с.

- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент як галузь наукових знань і навчальна дисципліна / Я. С. Калакура // Студії з архівної справи та документознавства. – Т. 15. – К., 2008. – С. 18–26.
- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент в умовах демократизації та децентралізації суспільства / Я. С. Калакура // Архіви України, 2016. – № 5–6. – С. 5–17.
- *Калакура Я. С.* Стратегія і тактика архівного менеджменту // Архіви України, 2013. – № 5. – С. 5–17.
- *Матяш І.* Архівознавство: методологічні засади та історія розвитку / І. Матяш. – К. : ВД "Києво-Могилянська академія", 2012. – 515 с.
- Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
- Стратегія і тактика менеджменту: навч. посіб. – Чернівці: Рута, 1999. – 40 с.
- *Сухарський В. С.* Менеджмент: теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2002. – 416 с.
- *Сухоруков А. І.* Управління інноваціями / А. І. Сухоруков. – К. : ВД Компютерпрес, 2003. – 206 с.
- *Уткин Э. А.* История менеджмента / Э. А. Уткин. – М., 2001. – 227 с.
- *Шегда А. В.* Менеджмент: Підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004.

Лекція 5. СИСТЕМА ПРИНЦИПІВ І МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В АРХІВНІЙ СПРАВІ

План лекції:

1. Поняття "управління архівною справою" та його зміст.
2. Основоположні принципи управління та їхня специфіка в архівній сфері.
3. Системне застосування управлінських методів і технологій в архівній справі.

Мета лекції: з'ясувати сутність поняття "управління архівною справою", сучасне трактування управлінських принципів, методів і технологій, висвітлити їхнє значення й особливості в архівній сфері.

Ключові поняття: управління як цілеспрямована діяльність, сучасні принципи управління, методи управління, технології управління, об'єкт і суб'єкт управління в архівній справі.

1. Пріоритетне місце в понятійно-категоріальному апараті менеджменту архівної справи посідає категорія "**управління архівною справою**", з'ясування її змісту та співвідношення з терміном "**менеджмент архівної справи**". Як уже зазначалося, вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами. Під поняттям **управління архівною справою розуміють свідому, цілеспрямовану й послідовну діяльність із метою мобілізуючого впливу на працівників системи архівних установ, їхніх структурних одиниць задля їхнього оптимального функціонування і виконання поставлених завдань**. Вищою й найбільш всеосяжною формою управління, яка носить переважно політичний характер і безпосередньо стосується архівної справи, є **державне управління**, тобто організований процес державного керівництва, координації, регулювання й контролю за розвитком усіх сфер суспільного життя. В англійській літературі воно позначається як "public administration". Специфіка державного управління зумовлюється такими чинниками: а) воно спирається на повноваження державної влади та її органів, на політичну та організаційну силу суспільства, яка має відповідну легітимність

і спирається на правові засади; б) поширює свій вплив на всі сфери суспільства, включно з архівною; в) діє системно, поєднуючи управлінську діяльність усіх державних механізмів, державного апарату, державних службовців у тісному зв'язку з інститутами громадянського суспільства. У постмайданівських умовах державне управління в Україні демократизується, набуває прозорості, дедалі повніше відгукується на потреби громадян, захищає їхні інтереси. Це стосується й діяльності архівних установ.

Складником і пріоритетною частиною змісту менеджменту архівної справи є управління персоналом. Зважаючи на важливість цієї проблеми, їй буде присвячена окрема лекція. Тут лише зазначимо, що управління персоналом покликане забезпечити високу організованість і ефективність роботи колективу установи, раціональне розміщення і використання інтелектуальних, фахових, організаторських здібностей працівників, індивідуальний підхід до кожного з них, сприяння їхній самореалізації та забезпечення належних умов праці.

Які **завдання** управління архівною справою? Вони впливають, насамперед, із Закону України "Про національний архівний фонд і архівні установи", зі Стратегії сталого розвитку України, із євроінтеграційних документів. Їх декілька, зокрема: розроблення та реалізація стратегії й тактики розвитку архівної справи; дедалі повніше задоволення потреб суспільства та окремих громадян у ретроспективній інформації; ефективно й раціональне використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів архівних установ; захист прав і свобод працівників архівної сфери, їхня соціальна підтримка. Саме тут додаткові можливості закладає менеджмент архівної справи, поняття якого, як уже зазначалося, набагато ширше, ніж управління, адже йдеться про синтез управлінської науки, практики й навчальної дисципліни. З погляду менеджерської практики, важлива роль тут відводиться мистецтву управління, способу роботи з персоналом, спілкуванню з людьми, плануванню діяльності, ухваленню та виконанню управлінських рішень.

У контексті управлінської практики **менеджмент архівної справи – це система принципів, методів, засобів і форм управлінської діяльності, спрямованих на досягнення належних результатів у роботі архівних установ.** Голова державної архівної служби, директор архіву, завідувач відділу, сектору,

директор Українського науково-дослідного інституту архівної справи та документознавства, керівники інших підрозділів наділені менеджерськими функціями, оскільки їхня діяльність має цілу низку спільних управлінських ознак, зокрема всі вони мають підлеглих (принаймні одного); наділенні певними управлінськими повноваженнями, правом ухвалювати управлінські рішення в межах своїх повноважень та контролювати їхнє виконання; скеровують роботу галузі, установи або підрозділу, у яких вони працюють; несуть персональну відповідальність за стан справ у своїх колективах.

Попри те, що, на перший погляд, процес управління архівною установою простий, насправді – він досить складний і багатогранний. Його серцевину становить усвідомлення і вирішення кількох ключових питань: **які** завдання стоять перед колективом; **коли** їх треба виконати; **що** треба робити для їх реалізації; **хто** є виконавцем; **як** виконувати ці завдання. Під час пошуку відповідей на ці запитання постає необхідність ухвалення управлінських рішень та організації колективу для їхнього виконання в руслі такого ланцюга: **мета – потреби – інтереси – рішення – дії – результати**.

Практичний сегмент менеджменту архівної справи, порівнюючи з науковим, має дещо інший об'єкт і суб'єкт управління. Головним **об'єктом** тут є люди, які працюють у тій чи іншій архівній установі або її підрозділі, їхня діяльність. Роль **суб'єкта** виконує той, хто здійснює організаційно-правове управління. У цій іпостасі може виступати як окрема людина, так і група, скажімо, дирекція або колегія архіву. Між суб'єктом та об'єктом пролягає управлінський процес, їхня взаємодія відбувається на засадах зворотного зв'язку. Критерієм дієвості управлінського процесу є, з одного боку, здатність суб'єкта ефективно управляти колективом, а з іншого – готовність об'єкта успішно реалізувати свої функції та управлінські рішення, що виливається в спільний результат діяльності.

Управлінська лексика включає й такі близькі, але не тотожні поняття, як **керування** та **адміністрування**. Під першим розуміють операційний процес керівництва і здатність того чи іншого управлінця своїми цілеспрямованими діями впливати на організацію й мотивацію роботи, поведінку підлеглих задля досягнення поставленої мети. Об'єктами **керування** можуть бути

не тільки люди, але й техніка, механізми, наприклад, інформаційна мережа, система протипожежної безпеки, апарати підтримання режиму температури та вологості в архівосховищах, прилади оцифрування документів тощо. Досвід деяких західних архівів засвідчує запровадження автоматичного керування окремими операціями, зокрема довідково-інформаційними, без прямої участі людини.

Адміністрування – це організаційно-розпорядча діяльність у сфері управління, керівництво апаратом установи із застосуванням переважно адміністративних методів керування. З цим різновидом управління пов'язують прийняття адміністративних рішень, надання адміністративних послуг, розроблення різного роду правил, регламентів, посадових інструкцій тощо.

Взяті в сукупності ключові елементи управління: об'єкти (колективи архівних установ та підрозділів, їхні структурні одиниці та працівники), суб'єкти (державні органи управління архівами, керівники установ та підрозділів), а також сам управлінський процес складають **систему державного управління архівними установами**. Своїми витокami вона сягає княжих та козацько-гетьманських часів, доби Української революції 1917–1921 рр. Помітний вплив на систему державного управління справив тоталітарний режим, залишивши в спадщину надмірну централізацію архівної системи, її ідеологізацію, бюрократизм та закритість. В умовах незалежної України формується принципово нова система управління, побудована за європейськими стандартами. В організаційному вимірі її представляють Державна архівна служба, центральні, галузеві, місцеві та трудові архіви, архіви та архівні відділи підприємств, установ, організацій. Її сутність розглянемо в наступній лекції, безпосередньо присвяченій загальнодержавному та місцевому рівням менеджменту в архівних установах.

Аналізуючи найбільш поширені системи управління та специфіку їхнього застосування в діяльності українських архівів, можна стверджувати, що маємо приклади **лінійної, функціональної та змішаної системи або домінування тих чи інших їхніх елементів**. У чому особливості цих систем і як вони проявляються на практиці? Лінійна система означає таку форму зв'язку між керівником установи й керівниками підрозділів, за якої директор чи начальник здійснює керівництво відділами, а

їхні керівники спрямовують роботу підлеглих їм працівників. Така схема підпорядкування найбільш характерна для місцевих архівів областей та міст. У нечисленних колективах, зокрема в архівних відділах райдержадміністрацій, міських рад та трудових архівах домінує функціональна система, яка передбачає наявність чіткого визначення функцій працівників. Вона вимагає від керівника установи високого рівня компетентності, знання всіх сфер діяльності архіву. Для Укрдержархіву, центральних, галузевих та обласних архівів оптимальною є змішана система управління, що поєднує елементи функціонального та лінійного управління. Відповідно до неї голова Укрдержархіву або директор архіву здійснює керівництво заступниками, а вони, зі свого боку, керують завідувачами відділами, що мають чітко визначені функції, керівники відділів спрямовують функціональну роботу відповідних секторів та працівників.

Тут треба мати на увазі, що кожній системі, організації, установі властива певна *управлінська ієрархія*, тобто вертикальні управлінські потоки і відповідна *субординація* – службова підпорядкованість, яка базується на засадах передбачених повноважень і виконавської дисциплін. У науковій літературі з менеджменту фігурують *три рівні управління* (піраміда): інституційний (вища ланка), управлінський (середня ланка) і технічний (нижча ланка). Кар'єрне зростання менеджера зазвичай починається з нижчої ланки, яка забезпечує найбільш оперативну роботу й безпосереднє спілкування керівника з виконавцями. У межах архівів – це відділ або сектор. Середня ланка представлена директорами архівів і Укрдержархівом. На ній відповідно проглядається два внутрішні рівні: верхній і нижній. Інституційний або вищий рівень архівного менеджменту представляють вищі державні інститути: Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів. Саме на них покладено вироблення державної політики в архівній галузі, ухвалення правових норм і стратегічних рішень щодо розвитку архівної справи, загальний контроль за станом справ.

Навіть такий стислий розгляд змісту поняття управління архівною справою дає змогу зробити висновок, що воно є головним інструментом реалізації державної політики в архівній галузі, покликане забезпечити цілеспрямовану, планомірну і злагоджену діяльність усієї системи архівних установ. Чинна в Україні система державного управління архівною справою сфо-

рмувалася історично, зазнала суттєвих трансформацій після відновлення державної незалежності України, під впливом декомунізації, демократизації та децентралізації суспільства, євроінтеграції та Революції Гідності.

2. З'ясовуючи сутність менеджменту архівної справи як науки, ми акцентували увагу на значенні його основоположних дослідницьких принципів. Підкреслювалось, що такі з них як принципи об'єктивності, наступності, системного та всебічного підходу, критично-прогностичний та ін. є водночас правилами безпосереднього управління архівними установами та їхніми підрозділами. Водночас у практиці управлінської діяльності застосовується набагато більше принципів, тобто правил. Є підстави говорити про більш широку **систему управлінських принципів**, яка представлена такими з них, як науковість, компетентність, інноваційність, людиноцентризм, цілеспрямованість, спільність мети, законність, прогнозування, плановість, ефективність, оперативність, економічність, єдиновладдя, ініціативність, дисциплінованість, відповідальність, ієрархічність, стимулювання та ін. Розглянемо конкретніше найбільш важливі з цих принципів, їхню взаємопов'язаність і значення для архівної справи.

За рейтингом значущості на перше місце висуваються принципи **наукової обґрунтованості, компетентності та інноваційності управління**. В умовах підвищення ролі науки в усіх сферах суспільного життя науковий підхід до організації архівної справи та управління нею є головною передумовою ефективності роботи. Тільки високоосвічений і компетентний керівник архівної установи чи підрозділу, який володіє науковою методологією, спирається на досягнення науки, відкритий до постійного самовдосконалення, збагачення знань, відстеження і впровадження новацій, спроможний забезпечити належне управління колективом, спрямувати його на ефективну і якісну роботу.

Науковий підхід передбачає **системність** управління. Архівна галузь є складною системою як із погляду завдань, що стоять перед нею, так і з погляду її структури. Як уже зазначалося, система архівних установ складається з багатьох взаємопов'язаних підсистем та їхніх численних елементів. Системного аналізу потребує не тільки діяльність кожної ланки й кожного працівника, але й кожна управлінська дія, управлінське рішення.

Прикметою часу є гуманізація суспільства, **людиноцентрична націленість** управлінської діяльності. Трансформація архівної системи на засадах демократизації та децентралізації супроводжується підвищенням ролі людського чинника, сприйняттям людини як найбільшої цінності. Людські ресурси складають золотий скарб архівів, а це означає, що гуманне й поважне ставлення до працівників, турбота про них, створення умов для підвищення кваліфікації й кар'єрного зростання висуваються на передній план управлінської діяльності. Йдеться як про доброзичливе й уважне ставлення до користувачів архівною інформацією, про якісне надання архівних послуг, так і про гуманізацію управлінських взаємин між керівником установи та підлеглими на основі доброзичливості, взаємоповаги, взаємодії, комунікації та партнерства. Досвід західних архівів засвідчує тенденцію до нівелювання дистанції між начальником та підлеглим, що базується на високій культурі ділових взаємин і почутті відповідальності за свою роботу.

Невіддільним від людиноцентризму є принцип **матеріального й морального стимулювання** працівників, включно з управліннями. Архівна галузь відчуває необхідність запровадження більш гнучкої системи оплати праці з урахуванням складності операцій, обсягу, результатів і якості роботи, а також розширення практики преміальних виплат. Що ж стосується морального заохочення, яке домінувало в радянські часи, то воно теж не вичерпало свого стимулюючого потенціалу. Арсенал таких заохочень досить великий: почесні грамоти, звання, відомчі й державні нагороди тощо. Найголовніше, щоб усі заохочення надавались об'єктивно і справедливо.

Успішна діяльність архіву неможлива без **цілеспрямованості у досягненні спільної мети, без прогнозування, плановості, оперативності керівництва, без дотримання норм законодавства**. Не менш важливим є і принцип **єдиноначальності**, який передбачає наявність одного органу управління, що здійснює керівництво та управлінську діяльність архівної галузі задля досягнення загальної мети. Цей принцип вимагає, щоби кожен співробітник отримував розпорядження тільки від одного керівника й підпорядковувався лише йому. Всю повноту відповідальності за діяльність організації несе перша особа – її керівник. Що означають ці сучасні управлінські принципи в роботі керівника

архівної установи? Вони вимагають чіткого усвідомлення мети й завдань архіву, вміння донести їх до кожного працівника, здатності разом із колективом спрогнозувати стратегію і визначити тактику діяльності, закласти їх у перспективні та поточні плани роботи, опанувати мистецтво прийняття управлінських рішень і, зрештою, забезпечити виконання поставлених завдань.

Кожен із перерахованих сегментів управління потребує послідовного дотримання норм права, визначених Конституцією та чинним законодавством. Особливе значення тут має обізнаність керівника архівної установи не лише з архівним законодавством, але й із "Цивільним кодексом" і "Кодексом законів про працю", із законами "Про оплату праці", "Про охорону праці", "Про колективні договори й угоди", "Про пенсійне забезпечення", "Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)" та ін. Дотримання законодавчих норм, службових інструкцій, правил, що визначають правові засади функціонування архівної установи, а також послідовне забезпечення прав і свобод працівників стосується **юридичної відповідальності** керівника.

Отже, принципи архівного менеджменту являють собою основоположні і взаємопов'язані правила управлінської діяльності. Вони стосуються не лише керівного складу, але й усього персоналу архівної установи й системи загалом. Знання й дотримання цих правил є неодмінною умовою ефективної діяльності трудових колективів. Ігнорування або недостатнє врахування навіть одного з цих принципів може призвести до зниження результативності роботи архівної установи. Водночас важливо наголосити на творчому ставленні до управлінських принципів, на необхідності врахування тих нових явищ, у роботі архівів, які пов'язані із сучасною мобільністю, з децентралізацією й демократизацією архівної справи в умовах євроінтеграції України.

3. У структурі архівного менеджменту поряд із принципами важливу роль відіграють **методи, засоби, форми й технології** управлінської діяльності, частина яких перегукується з уже розглянутим методологічним інструментарієм науково-дослідної роботи. Що розуміють під **управлінським методом**? Метод – це спосіб, засіб, прийом впливу на колектив працівників та окремих співробітників із метою успішного досягнення мети. Сучасні методи ґрунтуються на об'єктивних законах розвитку суспіль-

ства, тенденцій функціонування всіх його сфер, включно з архівною. Особливості сучасних методів пов'язані з опорою на науку, хоча і враховують набутий досвід. Як засвідчує досвід, в архівних установах застосовується система методів менеджменту, тобто їхня сукупність, взаємопов'язаність і комплексність. За змістом управлінські методи здебільшого можна ідентифікувати за основними функціями менеджменту, що дає змогу класифікувати їх у межах декількох груп, зокрема: **адміністративно-розпорядчі, соціально-психологічні, економічні, правові та інші**. Розглянемо докладніше кожену групу методів і їхню специфіку в архівній галузі.

Адміністративно-розпорядчі або організаційні методи носять здебільшого нормативно-директивний та регламентуючий характер і умовно діляться на два види: а) **організаційного впливу**: нормування роботи, чисельність персоналу, штатний розпис, кваліфікаційні характеристики посад, структура організації, інструкції, включно з посадовими, та ін. До речі, правильно опрацьовані посадові інструкції керівників підрозділів і працівників архівних установ дають змогу оптимально розподілити функції, підвищити особисту відповідальність і об'єктивно оцінити роботу кожного працівника, захистити його від необґрунтованих доручень та вимог; б) **розпорядчого впливу**: законодавчі та нормативні акти, постанови, накази, розпорядження, вказівки, резолюції, приписи тощо.

До **соціально-психологічних** відносять методи індивідуального підходу до працівників і встановлення сприятливого психологічного клімату (переконання, навіювання, похвала, порада), мотивації їхньої роботи, комунікації й запобігання конфліктам, а також методи соціального планування, укладання колективних договорів, підвищення кваліфікації, заохочення працівників, соціологічних опитувань, виховної роботи й гуманізації взаємин у колективі, неформального спілкування, формування організаційної культури архівних установ та ін.

Економічні методи базуються на застосуванні економічної зацікавленості працівників архівних установ і спрямовані на органічне поєднання інтересів держави, колективу й особи. Вони покликані забезпечити оптимальне й ощадливе використання матеріальних і фінансових ресурсів, зростання заробітної плати й матеріальне стимулювання працівників. Хоча державні архівні

установи не є прибутковими, але застосування елементів таких економічних методів як госпрозрахунок, фінансування, кредитування, регулювання тарифів на платні послуги тощо можуть сприяти поліпшенню їхнього економічного становища.

В умовах формування правової держави неухильно зростає роль **правових норм і відповідних методів управління**. Ідеться, насамперед, про методи правового регулювання, тобто юридичного впливу на організацію роботи архівної установи, взаємин у колективі, правового регламентування щодо нормативно-правових актів, повноважень службових осіб, а також розпорядчо-юридичних дій. Основою успішного функціонування архівної установи є дотримання законодавства, роз'яснення його норм та переконання працівників та службовців, діяльність яких ґрунтується на трьох складниках: свідомості, моралі і праві. Важливу роль відіграють методи правового управління в запобіганні зловживань та корупції з боку посадових осіб. Правові методи посідають пріоритетне місце в державному управлінні, яке опирається на авторитет держави й законності. Детальніше розглянемо ці методи в окремій лекції.

Менеджмент передбачає низку загальних вимог щодо застосування управлінських методів, а саме: навчитися добирати оптимальні методи управління залежно від конкретної ситуації і специфіки завдань того чи іншого моменту; вміти послуговуватися різноманітними методами, пристосовувати їх до відповідних умов; виявляти реалізм і гнучкість у застосуванні методів, пам'ятаючи, що нові завдання зазвичай неможливо виконати за допомогою старих методів. Застосування методів дає змогу знизити інтуїтивний характер управління, зробити його раціональним і структурованим.

Починаючи з 1980-х рр. у літературі з менеджменту набуло поширення таке поняття як **"управлінські технології"**. Під ним розуміють систему управлінських дій, процедур, операцій, спрямованих на злагоджену й ефективну роботу колективу, одержання високих результатів. Це своєрідний регламент управлінського процесу, що починається з постановки мети, програмування завдань, вироблення управлінських рішень, вибору ефективних методів та інструментів виконання і закінчується практичною реалізацією намічених планів та підбиттям підсумків. З-поміж

найбільш важливих технологій цільового, програмно-цільового та регламентного характеру, які вже застосовуються в архівній справі, можна виділити такі: а) *діагностування, прогнозування, програмування та планування робіт*; б) *інформаційні, впроваджені, навчальні*; в) *вирішення конфліктів*; г) *модернізація та інноваційний розвиток архівів*. Деякі автори виокремлюють такі види управлінських технологій як управління з конкретною метою, наприклад, перевірка стану збереженості чи реставрації документів; управління, спрямоване на конкретний результат, скажімо, підготовка виставки архівних документів, підготовка наукової конференції; управління з метою активізації діяльності колективу, зокрема в період проведення експертизи цінності документів або підготовки звітів; управління у виняткових або надзвичайних випадках: передислокація фондів, нештатні ситуації тощо. Усі ці та інші технології потребують високої компетентності, управлінської майстерності, своєрідного мистецтва та умінь щодо вибору та застосування ефективних засобів і методів цілеспрямованого організаційно-адміністративного та виховного впливу на колективи та їхніх працівників.

Під час розгляду управлінських технологій не можна оминати застосування новітньої оргтехніки, зокрема персонального комп'ютера, засобів мобільного зв'язку та комунікацій, копіювальної техніки (принтери, сканери), відеоспостереження, приладів автоматичного контролю за дотриманням протипожежної безпеки, режиму температури та вологості.

Підбиваючи підсумки, необхідно ще раз наголосити, що послідовне дотримання принципів, творче й системне застосування управлінських методів та технологій є запорукою успішного впливу на організацію роботи архівної установи задля досягнення мети.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. З'ясуйте сутність і значення методологічних принципів архівного менеджменту.
2. Складіть ієрархію ключових принципів архівного менеджменту в умовах демократизації українського суспільства.

3. Обдумайте критерії класифікації управлінських методів у архівній сфері.
4. Висвітліть функції та структуру Державної архівної служби України.
5. Порівняйте процес становлення та розвитку централізованої та децентралізованої архівної системи (на прикладі радянської та пострадянської доби й зарубіжних архівних систем).

Джерела й література:

- Про внесення змін до Закону України "Про Національний архівний фонд і архівні установи України" від 13 грудня 2001 р. – К. : Вісн. Держкомархіву України, 2003. – Вип. 1. – С. 3–15.
- Положення про державну архівну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. // Електр. ресурс : zakonO.rada.gov.ua/laws/show/870-2015-n
- Правила роботи архівних установ. Затверджені Міністерством юстиції України 6.07.2015 // Ресурс доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0584-13>.
- *Бездрабко В. В.* Управлінське документознавство / В. В. Бездрабко. – К. : Четверта хвиля, 2006. – 208 с.
- *Гордієнко Л. Ю.* Менеджмент державної установи: навч. посіб. / Л. Ю. Гордієнко. –Х. : ХДЕУ, 2001. – 152 с.
- *Данюк В. М.* Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
- *Діденко А. Н.* Сучасне діловодство / В. М. Діденко, – К. : Либідь, 2001. – 384 с.
- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент як галузь наукових знань і навчальна дисципліна / Я. С. Калакура // Студії з архівної справи та документознавства. – Т. 15. – К., 2008. – С. 18–26.
- *Калакура Я. С.* Стратегія і тактика архівного менеджменту / Я. С. Калакура // Архіви України, 2013. – № 5. – С. 5–17.
- Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
- *Палеха Ю.* Керування документацією: підручн. / Ю. Палеха, М. Ф. Безкровний, Ф. М. Кропивко, Т. Д. Іщенко. – К. : Вид-во "Ліра", 2015. – 296 с.

Лекція 6. АРХІВНА УСТАНОВА, ІІ ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

План лекції:

1. Сучасна модель архівної установи як об'єкта управління.
2. Цільове орієнтування менеджменту на якість реалізації повноважень і ключових функцій архівів в інформаційному суспільстві.
3. Раціональне використання людських і матеріальних ресурсів у процесі функціонування архівних установ.

Мета лекції: з'ясувати сутність архіву як поліфункціональної й динамічної установи, особливості управління її діяльністю, спрямованого на раціональне використання людських і матеріальних ресурсів та досягнення якісних результатів.

Ключові поняття: архівна установа як організація, множинність образу архіву, система архівних установ, повноваження та функції архіву, менеджер у структурі архіву, правила роботи архівів.

1. Архіви та прирівняні до них установи як *управлінські організації* є головною ланкою в структурі архівного менеджменту, вони і складають систему архівних установ, від їхньої діяльності в кінцевому підсумку залежить стан архівної справи загалом. Діяльність кожного із суб'єктів цієї системи спрямовується управлінськими органами, регулюється законодавством, підзаконними нормативними актами, відповідними правилами та інструкціями. У контексті українських реалій архівні установи акумулюють найбільше багатство історико-культурної спадщини та інформаційних ресурсів – Національний архівний фонд України. Вони відіграють вирішальну роль у доборі, оцінюванні, реєстрації, збереженні та створенні умов для використання ретроспективної інформації НАФ. В Україні функціонує широка

мережа державних, комунальних і приватних архівів, які виступають об'єктом менеджменту як організації, що є посередницькими ланками між суспільством, громадськими об'єднаннями, громадянами та державою в задоволенні їхніх потреб в архівній інформації. Крім того, євроінтеграційні процеси помітно розширили міжнародні функції архівів, збагатили форми їхнього співробітництва із закордонними архівами. З погляду менеджменту архівна установа є *організацією*, що трактується в управлінській науці, з одного боку, як установа, що створюється або засновується з певною метою й конкретними завданням, а, з іншого, – це процес діяльності людей. Саме колектив людей (не менше двох осіб), які мають спільну мету, майно (державне, комунальне або приватне), свій орган управління або керівника, правовий статус, становить основу організації як структурної одиниці. В інтер'єрі менеджменту архів – це установа, яка здійснює добір, приймання, реєстрацію, опис документів, встановлює їхню історичну та культурну цінність, забезпечує зберігання і створює умови для використання ретроспективної інформації. Сучасне архівознавство вирізняє декілька *типів архівів*: а) окрема спеціалізована установа комплексного зберігання документів та надання архівних послуг; б) структурний підрозділ відомства, установи, підприємства, компанії і т. п., який організовує облік, зберігання і використання важливої діловодної документації; в) місце (кімната, шафа, сейф) тимчасового зберігання корпусу чи колекції архівних документів із наступною експертизою їхньої цінності та встановленням подальшої долі.

Закон України "Про Національний архівний фонд і архівні установи" відносить до системи архівних установ Державну архівну службу; центральні державні архіви; галузеві державні архіви; місцеві державні архівні установи; архівні підрозділи самоврядних наукових установ, державних музеїв та бібліотек; архівні підрозділи державних органів, підприємств, установ і організацій; архіви (архівні підрозділи) об'єднань громадян, підприємств, установ і організацій, що ґрунтуються на колективній та приватній формах власності; науково-дослідні установи в галузі архівної справи. Мережа державних архівів України включає майже 2,5 тис. установ, серед яких 9 центральних дер-

жавних архівів, 5 галузевих державних архівів, 24 архіви областей і тимчасово окупованої АР Крим, архіви м. Києва й окупованого Севастополя, понад 470 архівних відділів райдержадміністрацій, 160 архівних відділів міських рад та приблизно 180 трудових архівів, створених при міських, районних, сільських радах (понад 300 з них мають статус юридичної особи). Низка архівних підрозділів міністерств, відомств, громадських і релігійних організацій, підприємств, установ, навчальних і медичних закладів мають право постійного зберігання документів.

У структурі архівних установ України є декілька організацій системного характеру, зокрема Державна архівна служба як спеціально уповноважений центральний орган державної виконавчої влади, що здійснює управління архівною справою, Український науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства, Державний центр збереження документів Національного архівного фонду, Державна наукова архівна бібліотека та ін. В умовах інформаційного вибуху та розширення масштабів електронного обігу документів в Україні доречною є робота Центрального державного електронного архіву, інформація в якому зберігається на файлах і дисках.

Не зупиняючись на докладній характеристиці архівних установ, їхньої специфіки та місця в інформаційній системі суспільства, у реалізації державної політики у сфері архівної справи, адже чимало з цих питань уже відомі з курсу архівознавства, розглянемо передусім той аспект їхньої життєдіяльності, який безпосередньо стосується менеджменту, насамперед, у межах самої установи. Кожен архів у сучасних умовах – це поліфункціональна, самобутня й динамічна організація, колективи структурних підрозділів якої завдяки управлінню й координації виконують визначені їм функції, забезпечують у кінцевому підсумку злагоджену роботу й досягають очікуваних результатів щодо збереження та використання документальної інформації.

У попередніх лекціях, присвячених науковим засадам і системі державного управління архівною справою, зазначалося, що вона має три рівні: **загальнодержавний, регіональний і місцевий**. Нагадаємо, що в ній органічно поєднуються методи централізованого й децентралізованого управління. Залежно

від статусу архіву установлюється його безпосередня підлеглість або змішане підпорядкування. Наприклад, центральні державні архіви та спеціалізовані архівні установи системного характеру виступають об'єктами загальнодержавного управління, тобто підпорядковані Державній архівній службі. Натомість державні галузеві архіви, а також державні архіви областей мають подвійне підпорядкування: Державній архівній службі та відповідному відомству (Міністерство оборони чи Служба безпеки України) або відповідній обласній чи міській адміністраціям. Така подвійність підлеглості властива й архівним відділам райдержадміністрацій та міських рад, а також архівним підрозділам підприємств, установ, організацій, оскільки контроль і нормативно-методичне забезпечення ведення діловодства й архівної справи здійснюється Державною архівною службою та уповноваженими органами на місцях. По мірі посттоталітарної трансформації архівної системи України та її інтеграції у світовий архівний простір пріоритетними тенденціями менеджменту стають децентралізація та демократизація управлінської діяльності, набуття архівами статусу самоврядних установ. Ці процеси ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавчих актах, зокрема на законах "Про національний архівний фонд і архівні установи" та "Про інформацію", на указах Президента, урядових постановках, на підзаконних актах Укрдержархіву, зокрема на Положеннях про архівні установи. На підставі типових зразків, затверджених Міністерством юстиції України, кожен архів і архівний підрозділ опрацьовує свої положення й погоджує їх в установленому порядку. Наприклад, Положення про Державну архівну службу затверджується Кабінетом Міністрів, а Положення про Центральні державні архіви, які є науково-методичними центрами в архівній галузі – Державною архівною службою. Положення про галузеві державні архіви подається на затвердження Укрдержархіву та відповідному центральному органу державної виконавчої влади. Державні архіви АРК та областей мають статус регіональних науково-методичних центрів із питань архівної справи й керуються Типовими положеннями про державні архівні установи.

Що являють собою ці Положення? Це офіційні документи нормативного характеру, які визначають порядок утворення та функціонування архівних установ, їхній юридичний статус, завдання та повноваження, а також структуру. Наприклад, Положення про Державну архівну службу (2015 р.) визначає, що її діяльність щодо реалізації державної політики у сфері архівної справи, діловодства й діяльності державної системи страхового фонду документації спрямовується й координується Кабінетом Міністрів України через Міністерство юстиції. Далі в ньому чітко сформульовані як завдання Укрдержархіву, його компетенції, порядок роботи і взаємодії з іншими державними органами та службами, з міжнародними і громадськими організаціями, обсяг контролювальних функцій, так і права. Укрдержархів є юридичною особою публічного права, що має власні бланки та рахунки в органах Казначейства. Його очолює Голова, який призначається на посаду та звільняється з неї Кабінетом Міністрів відповідно до законодавства про державну службу. Він видає накази, розподіляє обов'язки між своїми заступниками, затверджує положення про структурні підрозділи апарату, погоджує в установленому порядку призначення та звільнення з посади керівників місцевих архівних установ. Граничну чисельність апарату встановлює Кабінет Міністрів, його структуру затверджує Голова за погодженням із Міністром юстиції, а штатний розпис та кошторис апарату погоджується з Мінфіном. Для погодженого вирішення питань, що входять до компетенції, обговорення найважливіших напрямів діяльності Укрдержархіву може створюватися колегія, а також консультативні та дорадчі органи.

Багато спільного із цим документом мають Положення про інші архівні установи, центральні й галузеві державні архіви. Візьмімо для прикладу Положення про центральний державний архів вищих органів влади та управління України. Воно визначає його статус, обов'язки, права й завдання, окреслює обсяг функцій і порядок забезпечення роботи. Відповідно до Положення архів є юридичною особою, має самостійний баланс, печатку. Очолює архів директор, який разом із заступниками та іншими особами входить до колегії як дорадчого органу управління. Склад колегії, як і саме Положення, затверджується Укр-

держархівом. У структурі архіву є п'ять відділів: відділ формування НАФ, відділ забезпечення збереженості та обліку документів, відділ довідкового апарату, відділ використання інформації документів, фінансово-економічний відділ і відділ режимно-секретної роботи. У межах деяких відділів функціонують сектори, а сектор управління персоналом є самостійним. Такі Положення мають і інші центральні державні архіви, а також галузеві, архіви областей, міст, архівні відділи районних держадміністрацій та міських рад, трудові архіви. Останні є архівами установ, сільських, селищних, міських рад, а також місцевих об'єднаних громад. Положення про ці архіви затверджують відповідні органи влади та державні адміністрації. З урахуванням Положень та специфіки тієї чи іншої архівної установи розробляється режим і графік роботи, складаються службові та посадові інструкції.

Низка важливих положень, що безпосередньо стосуються організації управління на рівні архівної установи, закладені в Правилах їхньої роботи, затверджених Мініюстом України у квітні 2013 р. Під правилами розуміють систему основоположних принципів, що конкретизують вимоги до архівних установ щодо їхньої діяльності, спрямованої на формування, облік, зберігання та використання документів Національного архівного фонду. У них конкретизовано завдання архіву, порядок описування, передавання та зберігання документів, складання описів та фондування, визначено форми й порядок користування, а також умови приймання-передавання документів у разі зміни керівництва архіву. У Правилах є окремий розділ "Управління архівною справою й діловодством у зоні комплектування архівів". У ньому вказується, що архів планує роботу, видає накази, подає пропозиції до органів управління, організовує співпрацю з іншими архівами.

Підсумовуючи, варто наголосити, що управління діяльністю архівів здійснюється на принципі єдиначальності, а тому лідерська роль у практичній реалізації законодавчих і нормативних документів, так само як і персональна відповідальність за стан справ відводиться директору або завідувачу архіву чи керівнику архівного підрозділу. Ця роль має декілька менеджерсь-

ких вимірів: прогностично-стратегічний, організаційно-оперативний, інформаційно-комунікативний, світоглядно-виховний та ін. Успіх діяльності архівної установи неабияк залежить від здатності керівника інтегрувати ці виміри.

2. Чи тотожні поняття *повноваження* і *функції* архівів? Звичайно, ні, вони не тотожні, але споріднені і взаємопов'язані. Під *повноваженнями* розуміють офіційно надані або делеговані права на певну діяльність, ведення справ, на вчинення тих чи інших дій, на прийняття рішень. Повноваження зазвичай мають у своєму складі владний, тобто управлінський сегмент. Як уже зазначалося, повноваження архівів та їхніх керівників витікають з архівного законодавства, із нормативно-правової бази Укрдержархіву, відповідно до яких вони й застосовуються. Є декілька загальних правил щодо цього, зокрема: повноваження мають використовуватися цілком відповідно до чинного законодавства, обґрунтовано, своєчасно, добросовісно, ґрунтуючись на здоровому глузді. А що таке *функції*? Це, насамперед, завдання, роль, яка відводиться тій чи іншій архівній установі. Функції архівів та їхніх керівників здійснюються на основі отриманих ними повноважень. Директорів архівів, їхніх заступників, а також тих співробітників, які мають статус державного службовця, можна розглядати як "службових осіб", які постійно, тимчасово, чи за спеціальним повноваженням обіймають посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських функцій, а значить, займаються менеджерською діяльністю.

Чим зумовлюється ключова роль менеджменту в реалізації повноважень, завдань і функцій архівів у сучасних умовах? Насамперед, складністю завдань, системним і перманентним характером виробничих процесів. Справа в тому, що управління документами Національного архівного фонду, їхній облік, забезпечення оптимального зберігання, створення науково-довідкового апарату, надання архівних послуг та інші види діяльності архіву не мають чіткої завершеності, вони повторюються й потребують постійної уваги, професіоналізму та компетентності. Менеджмент архівної установи органічно поєднує

розпорядчу і виконавчу діяльність, обсяг якої визначається її статусом, завданнями, структурою, чисельністю трудових колективів та рівнем кваліфікації співробітників. Якщо центральні, галузеві, обласні та міські архіви характеризуються три- і дворівневою структурою управління: вищою, середньою й нижчою – директор, керівник відділу, керівник сектору, то в архівних відділах райдержадміністрації, міських радах та в трудових архівах управління здебільшого однорівневе.

Незалежно від управлінських рівнів кожному з них важливо з належною повнотою й компетентністю забезпечити реалізацію вже згаданих **менеджерських функцій: прогностично-стратегічну, організаційно-оперативну, інформаційно-комунікативну, світоглядно-виховну, фінансово-господарську та ін.** Яке значення цих функцій на загальнодержавному рівні? По-перше, вони логічно накладаються на ключові завдання архівів: якісне і своєчасне комплектування та облік документів, їхнє надійне збереження; створення науково-довідкового апарату архівних фондів; забезпечення сприятливих умов для використання ретроспективної архівної інформації. По-друге, вони націлюють всю систему архівних установ на примноження Національного архівного фонду, на цілеспрямовану, злагоджену, скоординовану, продуктивну і якісну роботу всіх її ланок. З цією метою застосовується широкий спектр форм, методів і засобів планування, організації діяльності архівів і їхніх структурних підрозділів, прийняття адекватних рішень та контроль за їхнім виконанням.

Наведені відомості й роздуми дають підстави зробити висновок про неухильне підвищення ролі менеджменту в реалізації повноважень і ключових функцій архівів, що значеною мірою зумовлюється їхньою багатofункціональністю, яка вимагає системного підходу до управлінської діяльності.

3. Реалізація функцій архівів, забезпечення їхньої злагодженої й гармонійної діяльності, досягнення очікуваних результатів можливі лише за умов **раціонального використання людських і матеріальних ресурсів**, систематичного інвестування. Слід зауважити, що сучасний архів – це не тільки збирання, облік і зберігання важливих документів, але й велика організаторська, дослідницька, методична, інформаційна та просвітницька робота, створення науково-

довідкового апарату, проведення експертизи цінності документів, їхня реставрація, створення копій або страхових фондів рідкісних і особливо цінних свідчень, "порятунок" документальних ресурсів підприємств, банків, установ і організацій, які ліквідовуються, надання архівних послуг. Архів – динамічна установа, яка постійно розвивається, технологічно переозброюється, модернізується, зокрема з погляду збільшення питомої ваги електронних та аудіовізуальних носіїв інформації, оновлення матеріально-технічної бази. На наших очах змінюється обличчя архіву. Сьогодні архів – це й комп'ютерний файл-контейнер із найрізноманітнішою максимально стиснутою інформацією.

Неухильно зростає соціокультурна роль архівів, посилюється їхня участь у суспільно-політичному житті країни, регіону, міста, району, підприємства чи установи. Своїми документальними ресурсами архіви долучаються до розв'язання науково-технічних, геологорозвідувальних, гідрометеорологічних проблем, до реалізації пенсійної реформи, до зміни форм власності і вирішення майнових спорів тощо.

Окрім того, у поле зору керівника архівної установи потрапляють і буденні господарські і фінансові справи: оплата комунальних послуг, своєчасне видавання заробітної плати, утримання й охорона приміщень, капітальні й поточні ремонти, щоденне прибирання, забезпечення належного санітарного стану, протипожежної безпеки, оптимального режиму температури і вологості, запобігання появі цвілі та гризунів, контроль за дотриманням правил внутрішнього розпорядку.

Але найголовніше для керівника архівної установи чи підрозділу – це **людські ресурси, робота з персоналом**, з колективом службовців, спеціалістів і працівників, підвищення їхньої кваліфікації, налагодження ефективної комунікації з ними, створення комфортної морально-психологічної атмосфери, належних умов для їхньої праці, моральне й матеріальне стимулювання працівників тощо. Архівний менеджмент передбачає використання різноманітних форм, методів і засобів впливу на інтереси, поведінку й діяльність кожного працівника з метою максимального застосування їхнього інтелекту, знань, досвіду та здібностей на робочому місці.

Робота з людьми не обмежується персоналом, вона включає комунікацію з іншими організаціями й архівами, представниками дорадчих органів – членами колегій, громадських, експертних та методичних рад, проведення наукових і пресових конференцій, організацію різноманітних виставок, спілкування з численними відвідувачами і громадськістю, задоволення запитів громадян і організацій та ін. Людина, яка приходить в архів, упевнена, що отримає компетентну відповідь на свої питання. Адже якщо ми звертаємося до лікаря, то не маємо сумніву, що маємо справу з фахівцем. Так само і в архіві. Кожен працівник повинен бути максимально обізнаним з обсягом компетенцій та інформації, яка стосується його повноважень і функцій, керуватися правилом: користувач архівними послугами – VIP-персона.

В умовах ринкової економіки дедалі більше уваги приділяється *раціональному використанню матеріально-технічних і фінансових ресурсів* архіву. Тому необхідно враховувати специфіку сучасної моделі фінансування архівної сфери, що ґрунтується на державній чи комунальній формах власності, її багатоканальність. Ідеться, насамперед, про бюджетне фінансування, його перспективний, поточний і програмовий різновиди. По-друге, надходження від надання послуг державним установам і громадським організаціям. По-третє, надходження від приватних осіб за надані їм архівні послуги¹. По-четверте, кошти, які отримують архіви у вигляді грантів, внесків добровільних організацій та ін.

Попри обмежене фінансування архівних установ, вони здебільшого мають задовільну матеріально-технічну базу: технологічно обладнані сховища, читальні зали, робочі кімнати співробітників і кабінети управлінського персоналу, реставраційні кабінети або лабораторії, а також мультимедійну апарату-

¹ Кошти за платні послуги, зокрема за підготовку тематичних оглядів документів, довідок генеалогічного характеру, наукове консультування, переклад текстів, копіювання і реставрацію документів, за друкарські та поліграфічні послуги тощо, зараховуються на спеціальний рахунок і долучаються до кошторису.

туру, відеокамери, комп'ютери, ноутбуки, розмножувальну техніку, фотоапарати зі змінними об'єктивами, електронні системи діловодства та ін. Однак, як показує практика, цю базу не можна порівнювати з архівами країн ЄС, включно з нашими сусідами – Польщею, Угорщиною, Чехією, Словаччиною, які за два останні десятиріччя фактично оновили технічну базу архівної галузі. До того ж у багатьох наших архівах навіть наявна техніка не завжди використовується належним чином.

Пріоритетним завданням керівника архівної установи у сфері матеріально-технічного та фінансово-господарського забезпечення є неухильне дотримання штатного розпису та кошторису, належна організація їхнього виконання, раціональна експлуатація приміщень і техніки, економне використання коштів. Треба мати на увазі, що державні архіви фінансуються через Державне казначейство, яке виконує функції бюджетного банку. Кожен архів має свій рахунок у системі Державного казначейства, розпорядником якого є директор/завідувач архіву.

Означені функції мають пріоритетний характер, вони визначаються положенням про архів, його статутом, а також посадовою інструкцією й передбачають персональну відповідальність керівника архіву чи підрозділу за стан справ, включно з матеріально-технічним забезпеченням і фінансово-господарською діяльністю. Усе це зобов'язує керівника архіву ґрунтовно опанувати знання та навички, необхідні для якісної й ефективної роботи.

Отже, сьогодні архівна установа є пріоритетною ланкою менеджменту як її об'єкт і суб'єкт. Поліфункціональність сучасних архівів вимагає системного підходу до управління ними, побудованого на демократичних засадах. Інформатизація архівної справи, запровадження нових технологій та оргтехніки супроводжується заміною традиційних інформаційних технологій на електронні засоби, що зі свого боку диктує необхідність виховання нового покоління архівістів, здатних їх ефективно застосовувати. Раціональне використання людських і матеріальних ресурсів стає магістральним напрямом діяльності архівних установ.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. Визначте на основі архівного законодавства статус архівних установ різних рівнів (центральні, галузеві, місцеві).
2. Поясніть, під впливом яких чинників змінюється статус архівів у сучасних умовах.
3. Побудуйте рейтинг функцій архівів у контексті менеджменту.
4. Викладіть своє розуміння співвідношення об'єкта й суб'єкта управління в діяльності архівної установи.

Джерела й література:

- Про внесення змін до Закону України "Про Національний архівний фонд і архівні установи України" від 13 грудня 2001 р. – К. : Вісн. Держкомархіву України, 2003. – Вип. 1. – С. 3–15.
- Положення про державну архівну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. // Електр. ресурс : zakonO.rada.gov.ua/laws/show/870-2015-n
- Правила роботи архівних установ. Затверджені Міністерством юстиції України 6.07.2015// <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0584-13>.
- Державна архівна служба України. Публічний звіт голови Укрдержархіву Баранової Т. І. про підсумки діяльності державної архівної служби у 2017 році // Ресурс доступу: www.archives.gov.ua/Archives/zvit_2017.pdf
- *Бездрабко В. В.* Управлінське документознавство / В. В. Бездрабко. – К. : Четверта хвиля, 2006. – 208 с.
- *Гордієнко Л. Ю.* Менеджмент державної установи: навч. посіб. / Л. Ю. Гордієнко. – Х. : ХДЕУ, 2001. – 152 с.
- *Данюк В. М.* Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
- Державне управління: Підручник. / За ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання, 2009. – 343 с.
- *Діденко А. Н.* Сучасне діловодство / А. Н. Діденко. – К. : Либідь, 2001. – 384 с.

- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент як галузь наукових знань і навчальна дисципліна / Я. С. Калакура // Студії з архівної справи та документознавства. – Т. 15. – К., 2008. – С. 18–26.
- *Матяш І.* Архівознавство: методологічні засади та історія розвитку / І. Матяш. – К. : ВД "Кисво-Могилянська академія", 2012. – 515 с.
- Нариси історії архівної справи в Україні. – К. : УНЛІАСД. – 2002. – 609 с.
- *Палеха Ю.* Загальне діловодство: теорія та практика керування документацією із загальних питань: навч. посібн. / Ю. Палеха. – К. : Вид-во "Ліра", 2017. – 624 с.
- *Палеха Ю.* Керування документацією: підручн. / Ю. Палеха, М. Ф. Безкровний, Ф. М. Кропивко, Т. Д. Іщенко. – К. : Вид-во "Ліра", 2015. – 296 с.
- *Палієнко М. Г.* Образ архіву в сучасному науковому дискурсі: множинність інтерпретацій / М. Г. Палієнко // Архіви України, 2016. – № 5–6. – С. 136–150.

Лекція 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ АРХІВНИХ УСТАНОВ

План лекції:

1. Сутність поняття "персонал архівних установ", його склад і структура.
2. Головні принципи підготовки, виховання та розміщення архівних працівників.
3. Організаційні основи підвищення кваліфікації архівістів та ефективного реалізації їхнього інтелектуального потенціалу.
4. Шляхи підвищення кваліфікації архівістів та ефективного застосування інтелектуального потенціалу в архівній сфері.

Мета лекції: з'ясувати особливості формування персоналу архівних установ, його підготовку, склад і структуру, висвітлити вітчизняний і закордонний досвід ефективної кадрової роботи в архівній галузі, насамперед у контексті її адаптації до європейських стандартів архівістики та діловодства.

Ключові поняття: персонал, людський фактор, управлінські кадри, кадрова політика, ефективність роботи з персоналом.

1. Управління персоналом архівних установ належить до пріоритетних напрямів менеджменту. Тут криється одна із найголовніших умов успішної, злагодженої та ефективної діяльності як кожної окремо взятої архівної установи, так і архівної сфери загалом. Наукове осмислення теорії і практики роботи з персоналом – важливий і актуальний напрям архівознавчих досліджень, насамперед студій з архівного менеджменту. Актуальність проблеми зумовлюється багатьма чинниками. Назвемо головні з них.

По-перше, під впливом Євромайдану й Революції гідності в Україні активізувалося реформування всіх сфер суспільного життя, включно з архівною галуззю, очищення (люстрація) вла-

дних і посадових структур від осіб, причетних до корупції, протиправних дій, зловживань службовим становищем. Динаміка змін зумовлюється як глибинними внутрішніми трансформаціями, так і інтеграційними процесами, які набувають дедалі більшої конкретики в процесі адаптації всіх сфер суспільного життя до євростандартів, у т.ч. у сфері архівістики та діловодства, послідовного виконання Угоди про асоціацію України з ЄС. Національне агентство України з питань державної служби та Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС опрацювали Стратегію державної кадрової політики до 2020 року, спрямовану на впровадження європейських інструментів управління якістю державної служби. Йде процес формування нової, демократичної моделі управління, боротьби з бюрократизмом, корупцією, очищення й оновлення кадрового потенціалу держави, апарату всіх гілок влади й управління. Відбувається перехід від традиційного для радянських часів "управління кадрами" до управління людьми, гуманізації управлінської діяльності, від централізованої системи до децентралізації та горизонталі. Безпосередніми виконавцями цих програм, які потребують фахової підготовки й компетенції, є людські ресурси, передусім управлінський апарат і спеціалісти. З погляду архівного менеджменту, особливої актуальності набуває подальша децентралізація й демократизація архівної системи України, запровадження інноваційних технологій і методів організації архівної справи, що зі свого боку потребує нової якості діяльності управлінських кадрів і спеціалістів, їхньої здатності перебудуватися, опанувати діловий стиль роботи, забезпечувати пріоритет мотивації діяльності на засадах партнерства, взаємної довіри, поваги, створення нормальних умов праці.

По-друге, проведення адміністративної реформи як одного з інструментів подолання кризових явищ, зачіпає й систему архівних установ, наближаючи її до потреб і запитів людей, що стимулює підвищення якості надання архівних послуг. Це означає, що мають відбутися зміни у формах і методах управлінської діяльності: подальша професіоналізація управління, зростання ролі загальнодержавних, регіональних і місцевих структур, розширення функцій самоврядності архівних установ, забезпечення

прозорості їхньої роботи, а значить, – підвищення рівня відповідальності персоналу, зростання рівня авторитету архівної справи та іміджу архівіста. Складником реформування архівної системи й надання їй більшої публічності є кадрове забезпечення галузі. Спричиняє занепокоєння те, що попри неухильне збільшення обсягу документів у державних архівосховищах, навантаження на працівників архівів зростання, а їхня чисельність має тенденцію до скорочення.

По-третє, незважаючи на помітне збільшення кількості наукової та навчальної літератури з менеджменту персоналу, питання кадрової роботи в архівній галузі досі належно не висвітлено. Актуальності цій лекції надає і недостатня опрацьованість проблеми з погляду науки.

Персонал архівів (від лат. *persona, personalis* – особа, особистий) – особовий склад архівного підрозділу, архівної установи або й архівної галузі загалом. У літературі фігурують такі критерії збірної оцінки персоналу як: чисельність, компетентність, професійна придатність, кваліфікація, освітній і віковий ценз, стать, досвід, морально-психологічні якості та ін. Чисельність персоналу архівної установи визначається штатним розписом, який включає: а) **керівний склад**: директор архіву (центрального, галузевого, трудового, області, міста), начальник/звідувач архівного відділу райдержадміністрації, їхні заступники, керівники відділів, головний охоронець фондів, головний бухгалтер та ін.; б) **спеціалісти**: головний, провідний, 1 і 2 категорії, наукові співробітники, зокрема старші й молодші, старший охоронець фондів, реставратор 1 і 2-ої категорії та ін.; в) **службовці**: зав. канцелярією, старший майстер, ст. інспектор, ст. касир та ін.; г) **обслуговуючий персонал**: оператор, технік, діловод, друкарка, кваліфіковані робітники, прибиральниці, вахтер тощо.

Головне завдання управління персоналом архівної галузі полягає у формуванні висококваліфікованого, професійного, відповідального, творчого колективу працівників із сучасним економічним і правовим мисленням, високим рівнем національно-державницької свідомості й культури, почуттям професійної гордості, здатним забезпечити належний рівень формування, збереження, примноження і використання Національного архівного фонду.

Що означає "робота з персоналом" і яке місце вона посідає в структурі архівного менеджменту? Відразу підкреслимо, що це пріоритетна ланка й серцевина всього управління, одна з найгодовніших умов злагодженої та успішної діяльності кожної архівної установи та архівної сфери загалом. Вона включає декілька компонентів: прогнозування і програмування персоналу архівних установ, підготовка архівістів, архівознавців та документознавців з урахуванням вітчизняного і світового досвіду, перспектив розвитку галузі та її потреб, створення кадрового резерву, облік складу персоналу і ведення відповідної документації, науковий підхід до добору працівників, своєчасне заміщення вакантних штатних одиниць, підвищення кваліфікації, оцінка діяльності, атестація кадрів, мотивація діяльності. Менеджмент персоналу архівних установ можна визначити як безперервний процес системної управлінської діяльності, спрямований на кадрове забезпечення установи задля успішного вирішення ключових завдань архівної сфери загалом, кожної архівної установи чи підрозділу зокрема. Він має три основні виміри: функціональний, організаційний і виховний. **Перший** включає опрацювання концепції управління персоналом, розроблення кадрової стратегії й тактики. **Другий** реалізується за допомогою практичного формування персоналу, що ґрунтується на визначенні потреб і перспектив, за допомогою планування роботи з персоналом, підготовки кадрів, раціонального розподілу або добору нових працівників, організації прийняття на роботу, оптимального розміщення і використання потенціалу людських ресурсів, збереження, просування та звільнення працівників, удосконалення й підвищення їхньої кваліфікації, раціоналізації витрат на утримання персоналу. **Третій** передбачає повсякденну виховну роботу з персоналом, формування високих моральних якостей працівників і активної громадянської позиції. Відповідно до Положення про Державну архівну службу Укрдержархів здійснює добір кадрів у свій апарат, керівників підприємств, установ, організацій, що належать до сфери його управління, формує кадровий резерв на відповідні посади, організовує роботу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників архівів та діловодства.

Персонал – це основний штатний склад працівників, які виконують функції, визначені їм положеннями про установи та посадовими інструкціями, задля досягнення поставленої перед ними мети й завдань. *У структурі персоналу архівних установ прийнято вирізняти: а) осіб керівного (начальницького) складу; б) спеціалістів, які мають фахові історико-архівні, документознавчі та інженерно-технічні знання; в) допоміжні та технічні працівники, які обслуговують життєдіяльність архівів; г) осіб, які працюють за трудовими угодами.*

Архівний менеджмент, поряд із терміном "персонал", "управління персоналом" застосовує й поняття "кадри", "кадрова політика". Вони близькі, але не є синонімами, оскільки мають дещо різне змістове наповнення. Кадри трактуються як постійний (штатний) зазвичай найбільш кваліфікований склад працівників, які відповідно до правого статусу беруть участь в управлінському процесі, спрямованому на успішне виконання завдань тієї чи іншої установи. Причому до кадрів державної служби здебільшого відносять коло осіб, що обіймають управлінські посади, а також службовців апарату управління. Під державною кадровою політикою розуміють сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і педагогічно-психологічних заходів, спрямованих на формування, використання і відтворення кадрових ресурсів усіх сфер розвитку суспільства, включно з архівною. Важливе місце в цій політиці посідає раціональне розміщення кадрів, забезпечення кожної посади людьми високої кваліфікації, чіткий розподіл повноважень, визначення конкретних функцій і службових обов'язків. Якщо йдеться про кадрове забезпечення архівної галузі, то мають на увазі якісне укомплектування як керівних посад загальнодержавного (Укрдержархів) і місцевого рівнів, включно з центральними й галузевими державними архівами, державними архівами областей і міст, архівними відділами районних державних адміністрацій, так і посад державних службовців і спеціалістів професійно підготовленими, компетентними, високиморальними, ініціативними, сумлінними, дисциплінованими фахівцями й талановитими організаторами. До управлінських кадрів архівної галузі належать: а) на загальнодержавному рівні:

Голова Державної архівної служби, заступники голови, директори департаментів і їхні заступники, начальники управлінь та відділів, їхні заступники, завідувачі секторів, секретар колегії, помічник Голови; керівництво Державного департаменту страхового фонду документації; директори центральних і галузевих державних архівів, їхні заступники та завідувачі відділами; б) на регіональному рівні: директор державного архіву тимчасово окупованої Республіки Крим, директори державних архівів областей, державного архіву м. Києва, тимчасово окупованого м. Севастополя, їхні заступники й керівники відділів; в) на місцевому рівні: директори державних архівів міст, їхні заступники, завідувачі відділів, директори/завідувачі трудових архівів, начальники архівних відділів райдержадміністрацій; г) на рівні підприємств, установ – начальники, керівники архівів і архівних відділів, завідувачі канцелярій, на яких покладена відповідальність за архівну справу; д) на рівні Українського науково-дослідного інституту архівної справи й документознавства: директор, його заступники, керівники відділів і секторів.

"Концептуальні засади розвитку архівної справи в Україні на 2014–2023 рр.", опрацьовані Укрдержархівом, передбачають і кадрову роботу, зокрема погодження штатної чисельності персоналу державних архівів із нормативною, яка має визначатися залежно від реального обсягу їхньої діяльності, кількості одиниць зберігання та виконання запитів; збільшення питомої ваги працівників для виконання високотехнологічних робіт у галузі реставрації документів, створення страхових фондів, роботи з електронними документами та інформаційними системами; підвищення соціальної захищеності працівників архівних установ; опрацювання програми державного замовлення на підготовку кадрів в університетах, які мають ліцензії на підготовку фахівців з архівознавства, документознавства та інформації.

Укрдержархів реалізовує затверджену у 2012 р. Галузеву програму роботи з керівниками установ, що належать до його сфери, яка включає досить чітку систему заходів щодо підвищення кваліфікації керівників центральних державних архівних установ, установ страхового фонду та їхніх заступників, а також осіб, зарахованих до кадрового резерву на ці посади.

Ключова роль в управлінні архівними установами, в організації злагодженої діяльності їхніх колективів належить голові Укрдержархіву, його заступникам, директорам і заступникам департаментів, начальникам відділів, управлінь, завідувачам секторів, лабораторій і т. д., керівництву Державного департаменту страхового фонду документації, а також державним службовцям, статусні вимоги до яких визначені Законом України "Про державну службу" 1993 р. зі змінами та доповненнями.

Персонал архівної сфери, її управлінські кадри і трудові колективи мають певні особливості й деякі відмінності від інших галузей. Насамперед, це їхній високий інтелектуальний рівень і межовий характер, що зумовлюється специфікою архівної справи. Вона, по-перше, є складником державного управління, неабияка частина її співробітників має статус державних службовців; по-друге, архівна галузь невіддільна від сфери культури та науки, адже архіви виконують великий обсяг науководослідних і науково-методичних робіт, задіяні майже в усіх наукових, культурних і просвітницьких проектах; і, по-третє, архіви входять до сфери інформації, зберігаючи, оперуючи й надаючи для використання величезний потенціал найрізноманітнішої інформації, відкладеної в Національному архівному фонді. Ці особливості зумовлені історією зародження й розвитку архівної справи, її взаємодією з розвитком державності, культури, освіти й науки, відображаючи специфіку організації та рівень архівних технологій кожного конкретного етапу. Українська архівістика має у своєму арсеналі сотні імен славетних організаторів і будівничих архівної справи, управлінців і заичайних архівістів. Нагадаємо найбільш славетні постаті: Володимир Антонович, Дмитро Багалій, Богдан, Віктор і Євген Барвінські, Іван Бутич, Олександр Грушевський, Василь Веретенников, Микола Іванишев, Іван Каманін, Семен Пількевич, Гордій Пшеничний, Віктор Романовський та ін.

Найкращі традиції фундаторів архівної справи, керівників архівних установ України зберігають і примножують сучасні архівісти. Високий інтелектуальний та інформаційно-технологічний розвиток суспільства, його реформування та інтеграційні процеси позначаються на рівні кваліфікації, компете-

нтності та обізнаності, на складі та характері діяльності персоналу архівних установ, управлінців, спеціалістів і працівників галузі. Станом на 1 січня 2018 р. в архівній галузі України працює понад 4 тис. працівників, зокрема більш ніж 1700 державних службовців (43,5 %). Серед працівників архівних установ 19,5 % складають чоловіки, 80,5 % жінки. Понад 90 % працівників мають повну вищу освіту, зокрема 17 % – історичну, історико-архівну, документаційну, правову та ін. 75 осіб мають наукові ступені, в т.ч. 4 доктори наук. Порівняно задовільним є і віковий ценз українських архівістів: 29 % віком до 35 років, 41 % – від 35 до 50 років та 39 % старші 50 років. На жаль, частка молоді до 28 років складає лише 8 %. За цими цифрами стоять конкретні люди, здебільшого висококваліфіковані й компетентні працівники, активні громадські діячі, зокрема директори центральних державних архівів Ольга Бажан, Владислав Берковський, Ірина Мага, Наталія Маковська, Ольга Марущак, Діана Пельц, Ніна Топішко, Олена Чижова, директори державних архівів областей Володимир Байдич, Володимир Гика, Софія Каменєва, Петро Кравчук, Лариса Левченко, Володимир Левчук, Юрій Легун, Богдан Хаварівський, директор державного архіву м. Києва Олександр Паченко, начальник архівного відділу Богодухівської райдержадміністрації Ірина Дорочинська та ін. Сотні працівників архівних установ відзначені державними нагородами, Почесними грамотами ВРУ та КМУ, удостоєні почесних звань "Заслуженого працівника культури України", нагрудного знака "Почесний архівіст України" тощо.

2. Наука менеджменту та управлінська практика виробили дієву систему принципів і методів роботи з кадрами, нагромадила великий досвід їхньої підготовки й управління персоналом, зокрема й архівістів. Ідеться про такі складники наукового підходу як системність, перспективність, цілеспрямованість, послідовність, комплексність, об'єктивність, економічність, інформованість, функціональність, нормативність, оперативність, ситуаційність, індивідуальний підхід, раціональне застосування знань і здібностей працівників та ін. У сучасній управлінській літературі фігурує декілька різновидів кадрової політики, зокрема: *пасивна* (інертність і самоплив у роботі з кадрами, бездія-

льність і відсутність чіткої програми, недооцінка прогнозу й діагностики кадрових потреб установи); **реактивна** (оперативне, інколи поспішне, авральне реагування на виклики й ситуації кадрового забезпечення, спонтанне заповнення вакансій); **превентивна** (запобігання прогалинам кадрового забезпечення, короткострокове й середньострокове планування роботи з кадрами, вжиття запобіжних заходів щодо відвернення кризових явищ і профілактики кадрових конфліктів тощо); **активна й раціональна** (наявність науково обґрунтованої програми роботи з кадрами, діагностика і прогнозування кадрової ситуації й оперативний вплив на неї); **авантюристична** (волюнтаристські та суб'єктивні, а часом суто емоційні рішення з кадрових питань, ігнорування думки колективу, брак відкритості і програми кадрової роботи). І хоч у чистому вигляді ці різновиди трапляються рідко, але їх важливо знати для оптимізації роботи з кадрами, запобігання помилкам і негативним наслідкам кадрових рішень.

Відповідальність за кадрове забезпечення й організацію роботи з персоналом покладається на перших керівників архівних установ. У структурі повсякчасного управління персоналом важлива роль відводиться відділам кадрів, а також інспекторам із кадрової роботи, які допомагають керівництву разом із юридичними та фінансовими службами забезпечити організацію прийняття і звільнення працівників, здійснювати їхнє навчання та підвищення кваліфікації, оформлення контрактів і трудових угод, а також посадове переміщення по службі. У структурі Укрдержархіву в межах Департаменту організації архівної роботи функціонує Відділ кадрового забезпечення, на який покладено здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту установ, безпосередньо підпорядкованих Державній архівній службі. Принагідно зазначимо, що в багатьох сучасних фірмах замість традиційних відділів кадрів функціонують департаменти або управління персоналом. Зазвичай вони беруть на себе ширші функції, розроблять стратегію роботи з персоналом, виконують експертні процедури, займаються адаптацією працівників, організацією їхнього навчання і виховання, запобігають конфліктним ситуаціям.

Сучасний архівний менеджмент має у своєму розпорядженні науково опрацьовані *вимоги* до управлінських кадрів і спеціалістів архівної галузі. За соціологічними спостереженнями, до 90 відсотків успіху архівної установи забезпечують люди й лише 10 – технології, оргтехніка та інші чинники. Однак це не означає, що сучасний керівник, спеціаліст чи працівник архіву може обійтися без новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, без персонального комп'ютера, принтера, сканера, ксерокса, мережі "Інтернет" і, зрештою, без факсу й мобільного телефону. Успішна робота архівіста, а тим більше керівника архіву чи підрозділу, можлива лише за умови досконалого оволодіння цими новаціями і вміння поставити їх на ефективну службу архівної установи, на полегшення роботи, підвищення культури та якості надання архівних послуг.

Які вимоги до управлінських кадрів, службовців та спеціалістів архівної сфери висувають інформаційне суспільство, ринкова економіка та євроінтеграційні процеси? Вони такі: 1) компетентність, наявність архівних знань і відповідної освіти, обізнаність із сучасною законодавчою базою архівної справи, її організацією в Україні та за кордоном; 2) володіння практичними навичками виконання технологічних процесів в архівістиці, комп'ютерною технікою й засобами комунікації, вміння раціонально орієнтуватися в інформації, оперативно реагувати на неї, ухвалювати вчасні та виважені рішення; 3) наявність установки на персональну відповідальність, лідерство, належних ділових та моральних якостей, володіння державною та іноземними мовами, основами психолого-педагогічних, юридично-правових, фінансово-економічних та екологічних знань; 4) здатність генерувати й реалізовувати нові ідеї, спонукати трудовий колектив і підлеглих до творчого пошуку та вияву ініціативи. Нарешті, кожен керівник, спеціаліст і службовець архівної установи, незалежно від його посади, має повсякденно вчитися, самоудосконалюватись, опановувати мистецтво роботи з людьми, ухвалення оптимальних рішень, зокрема в надзвичайних умовах (воєнні дії, терористичні акти, техногенні катастрофи, природні катаклізми тощо), постійно спиратися на інтелектуальний та фаховий потенціал і досвід колег, інакше і він і колектив, яким він керує, приречені на застій. Водночас кожен має враховувати, що на

нього покладається обов'язок представляти і обстоювати інтереси колективу як перед вищими інстанціями, так і в зовнішніх зв'язках, вести переговори, укладати угоди в межах своїх повноважень.

До пріоритетів роботи з персоналом архівний менеджмент відносить **добір і раціональне розміщення працівників**. Процедурі пошуку й підбору управлінських кадрів, спеціалістів і службовців архівної справи передують не тільки виявлення потреби у відповідних працівниках та встановлення реальної вакантної посади, визначеної штатним розписом, але й уважне вивчення посадової інструкції та формування вимог до претендента. Керуючись законами України "Про Національний архівний фонд та архівні установи", "Про державну архівну службу" та ін., нормативними актами Президента та Кабінету Міністрів, зокрема Положенням про Державну архівну службу, Положенням про архівну установу, Правилами роботи архівних установ та ін. слід звернути увагу на чітко визначені в них загальні принципи і критерії вимог, які ставляться до осіб, котрі претендують на посади в системі архівних установ. Визначальними тут є професійність, наявність відповідної фахової освіти, належних ділових і моральних якостей. Ділові якості архівних працівників охоплюють комплекс теоретичної підготовки, професійних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для творчого та якісного виконання відповідних обов'язків. З-поміж моральних якостей варто виокремити такі як чесність, принциповість, відповідальність, добросовісність, патріотизм, чуйність і уважність до людей.

На цих засадах базується багаторічна практика добору архівістів, яка включає декілька каналів вирішення кадрових питань. **По-перше**, це влаштування молодих спеціалістів шляхом розподілу на вакантні посади, передусім на ті, що підготовлені за державним замовленням, здійснюваним на підставі Законів України "Про освіту" (1996 р.) 52 ст. та "Про вищу освіту" (2014 р.), а також урядової постанови № 992 про порядок працевлаштування випускників вищих навчальних закладів (1996 р.), підготовка яких здійснювалася за державним замовленням. Як відомо, нині в Україні більше ніж 15 вишів, зокрема низка національних університетів: Київський ім. Тараса Шевченка, Львівський ім. Івана Франка, Харківський ім. Василя Каразіна,

Волинський ім. Лесі Українки, Східноєвропейський ім. Володимира Даля, Черкаський ім. Богдана Хмельницького, Чернігівський педагогічний ім. Тараса Шевченка, Київський університет культури й мистецтв та ін. мають ліцензії на підготовку фахівців з архівознавства, документознавства та інформаційної діяльності. Значний досвід підготовки архівознавців нагромадила кафедра архівознавства та спеціальних галузей історичної науки КНУ ім. Тараса Шевченка, де склалася потужна джерелознавча, архівознавчо-археографічна та історіографічна наукова школа. Частина випускників вишів отримують призначення на роботу відповідно до заявок Укрдержархіву та архівних установ і вважаються молодими фахівцями впродовж трьох років із моменту укладання ними трудового договору із замовником. На них поширюються всі види соціального захисту, передбачені колективним договором. Випускникам, які закінчили виші із відзнакою, можуть встановлюватися вищі посадові оклади в межах кошторису архівної установи. Завдання керівників архівних установ максимально допомогти молодим спеціалістам влитися в трудові колективи, адаптуватися до службових обов'язків, упевнитись у своїй перспективі.

По-друге, це конкурсний відбір на заміщення вакантних посад державних службовців, порядок проведення якого визначений постановою РМ України (2002 р. із низкою змін). З цією метою в Укрдержархіві чи архівній установі утворюються конкурсні комісії, а рішення про проведення конкурсу та його умови визначає керівник установи за наявності вакантної посади. Конкурси на заміщення вакантних посад директорів державних архівів областей проводять відповідні обласні державні адміністрації за погодженням з Укрдержархівом. Зазвичай конкурс проводиться поетапно: оприлюднення оголошення; прийом документів від претендентів та попередній розгляд на їхню відповідність кваліфікаційним вимогам; проведення іспиту задля об'єктивної оцінки знань та здібностей кандидатів та їх добір. Тут важливу роль відіграє вивчення особистих якостей претендентів, зокрема морально-психологічних, їхньої професійної підготовки, досвіду роботи з людьми, вміння працювати з документами, новітньою оргтехнікою й електронними засобами інформації. Менеджмент надає великого значення якісному про-

ходженню кожного з етапів організації конкурсу, починаючи від його оголошення, розгляду документів, проведення іспиту до призначення на посаду. Нормативними актами передбачено, що особа, яка вперше зараховується на державну службу, приймає присягу на вірне служіння українському народу, суворе дотримання Конституції та законів України, сприяння їх втіленню у життя, сумлінне виконання службових обов'язків. Про прийняття присяги робиться відповідний запис у трудовій книжці, а її текст зберігається за місцем роботи.

Не зайвим буде наголосити, що персональну відповідальність за якість проведення конкурсів і роботи з добору всіх працівників, а не лише державних службовців, покладається на перших керівників Укрдержархіву та відповідних архівних установ, включно з установами страхового фонду документації. Які критерії добору кандидатів на інші посади, що не мають статусу державних службовців? Вони мало чим відрізняються. Пріоритетними тут є відповідність особистих рис і ділових якостей, а саме: рівень професійної підготовки й компетентність, досвід практичної, а в деяких випадках і керівної роботи, наявність сформованого світогляду, знання Конституції України та законодавчих актів про архівну справу та державну службу. Є немало способів з'ясування цих якостей у претендентів. Це і спеціалізовані тренінг-програми, і співбесіди, і тестування, і розроблення анкет для проведення незалежної оцінки претендентів, і запит на характеристику з попереднього місця роботи, і, нарешті, випробувальний термін. За українським законодавством він може тривати від одного до шести місяців (застереження про випробовування зазначається в наказі чи розпорядженні про прийняття на роботу). Однак і ці форми не завжди дають змогу виявити ділові та особисті якості працівника і встановити його відповідність обійманій посаді. Ось чому законодавство й передбачає проведення **атестації працівників**, яка одночасно може бути й умовою підвищення рангу державного службовця, переміщення на вищу посаду або навпаки.

По-третє, внутрішнє або внутрівідомче переміщення працівників, так звана ротация кадрів, що включає просування на вищу або рівнозначну посаду, переведення на нижчу посаду і т. д. Водночас треба мати на увазі, що переведення на рівно-

значну або нижчу посаду, а також просування по службі державних службовців, які зараховані до кадрового резерву або успішно пройшли атестацію чи стажування, можуть здійснюватися й без конкурсного відбору.

В усіх випадках заміщення посад чи переміщення працівників відбувається на підставі їхньої заяви або подання і видання відповідного наказу (розпорядження), з яким знайомиться працівник (під розписку) і укладається трудовий договір. У сучасних умовах оптимальною є письмова або електронна форма трудового договору. Він може укладатися на конкретний термін, на невизначений строк, або на час виконання певної роботи. Особливою формою трудового договору є контракт, який може укладатися як з ініціативи керівника установи, так і особи, яка наймається на роботу. У ньому окрім терміну неминуче обумовлюються умови й обов'язки сторін, можливості розірвання контракту, якщо одна зі сторін знайде для цього мотиви або причини.

Бюрократична фраза "підбір і розміщення кадрів" успадкована нами з радянської риторики. У старій системі все це відбувалося під строгим контролем партійних органів із неодмінною участю в цьому процесі служб КДБ. З відновленням державної незалежності та початком демократизації суспільства ця фраза наповнилася новим змістом. Як уже говорилося, йдеться про процес розподілу й перерозподілу працівників архівної системи, який включає такі операції як переміщення по вертикалі (висунення на більш престижну або зміщення на менш оплачувану посаду), про перестановку по горизонталі (на суміжну посаду, яка більшою мірою відповідає кваліфікації й досвіду працівника). Усі ці операції важливі і відповідальні, інколи вони можуть вразити, а тому потребують виваженості, належного такту й делікатності. Тут, як у клубочку, переплітаються різні, нерідко навіть протилежні інтереси: службові, виробничі, особисті, фінансові, амбітні тощо. До речі, у закордонній літературі з менеджменту фігурують відомості про систему "планування кар'єри", яка практикується багатьма фірмами США. Йдеться про те, що кожна людина може мати ціллі професійний і службовий ріст та може розраховувати на її реалізацію. Зазвичай це не має нічого спільного з так званим кар'єризмом. Така практика допомагає повірити у власні сили, додає впевненості у майбутньому, стимулює сумлінне ставлення до праці й самостве-

рдження. Японці доволі широко застосовують "ротацію кадрів": переміщення на різних управлінських посадах, у різних колективах і сферах. В умовах архівної галузі, де переважають порівняно нечисленні колективи, такі системи навряд чи можуть застосовуватися, але така ідея доволі цікава і варта уваги як вибіркового компонент роботи з кадрами. Головне в переміщенні кадрів – керуватися державними інтересами та потребами архівної установи або галузі загалом, а не особистими симпатіями чи антипатіями. Дуже важливо прагнути до справедливості й забезпечувати залежність посадового підвищення не лише від зростання заробітної плати й матеріального заохочення працівника, але й від якості та ефективності його роботи, показників діяльності підрозділу.

Сучасна концепція управлінської діяльності та кадрової роботи передбачає об'єктивне **оцінювання персоналу** архівних установ під яким розуміють діяльність керівництва установи або вищого органу щодо збору, вивчення та аналізу інформації про кількісний і якісний склад працівників, їхні ділові якості, організаційні здібності, відповідність вимогам і виконання ними посадових обов'язків, підвищення кваліфікації, плинність кадрів. Експертна оцінка персоналу має базуватися на комплексному аналізі результатів роботи колективу, його підрозділів і кожного працівника персонально. У літературі з менеджменту описані такі методи оцінки персоналу як аналіз, спостереження, тестування, інтерв'ю-співбесіди, анкетування, класифікація, порівняння, рейтинг, ділові ігри з визначення компетентності та ін. Методичні рекомендації щодо застосування критеріїв та показників визначення ефективності діяльності місцевих державних архівів опрацьовані Українським науково-дослідним інститутом архівної справи та документознавства. У них неабияке місце відведено аналізу кадрового забезпечення установ: укомплектованості, підвищенню кваліфікації, організації атестації, плинності працівників, віковій структурі, досвіду. Корисним видається й закордонний досвід, зокрема напрацювання Товариства американських архівістів, рада якого затвердила 10 критеріїв оцінювання ефективності архівних установ, серед яких фігурує й персонал (кадрова політика).

З оцінюванням персоналу тісно пов'язана **атестація** працівників як складова частина менеджменту персоналу, ефективний

засіб стимулювання росту його кваліфікації. Зазвичай вона проводиться кожні три-чотири роки, а її висновки щодо відповідності чи невідповідності займаним посадам використовуються для поліпшення якісного складу працівників. Атестації, яка носить винятково індивідуальний характер, підлягають особи, які відпрацювали на відповідній посаді не менше одного року (крім молодих спеціалістів, вагітних жінок, батьків, що мають дітей віком до 14 років), а також сумісники. На кожного працівника складається атестаційний лист і відгук-характеристика, підписана безпосереднім керівником, у якій визначається рівень його професійної підготовки, компетентності, знання державної та іноземних мов, виконання посадових обов'язків, відповідальності, ініціативності, вміння працювати з людьми й нормативно-правовими та іншими документами, результативність роботи, підвищення кваліфікації, дотримання правил поведінки, можливості службового просування, висловлюються зауваження та побажання, формулюються пропозиції щодо висновку. Підготовані документи після ознайомлення з ними працівника подаються до атестаційної комісії не пізніше як за три дні до розгляду, котра, зі свого боку, ухвалює рішення про його відповідність чи невідповідність обійманій посаді чи виконуваній роботі, висловлює певні рекомендації керівнику установи, який видає відповідний наказ. Інформація про результати атестації державних службовців подаються до Головердержслужби до 30 грудня того року, коли вона проводилась.

3. Важливе місце в управлінні персоналом відводиться **навчанню й підвищенню кваліфікації** працівників, виховній роботі в колективі, включно з індивідуальною. З цією метою проводяться семінари, стажування, курси в Академії державного управління при Президентові України, в обласних державних адміністраціях. В архівних установах поряд із підвищенням професійної кваліфікації працівників багато уваги приділяється формуванню наукового світогляду, любові до України та професії, вихованню почуття відповідальності за виконання дорученої справи, духу корпоративності, вироблення однакового розуміння цілей і завдань архівної галузі, принципів діяльності архівних установ, загальної культури управління, стилю керівництва, охорони й гігієни праці, культури робочого місця тощо.

Сучасний керівник має прагнути стати неформальним лідером колективу, користуватися авторитетом, повагою працівників, їхньою довірою. Тому керівник має вміти контактувати з людьми, прислухатися до них, враховувати характер, темперамент, психологію кожного працівника. Дуже важливо уникати необдуманих і невважених рішень, не давати обіцянок, які неможливо виконати.

У структурі архівного менеджменту належне місце відводиться *мотивації* та *моральному й матеріальному стимулюванню* праці. Мотивація містить низку спонукальних чинників управління, покликаних забезпечити злагоджену роботу колективу й кожного його члена, підтримувати трудову активність на належному рівні, задовольняти матеріальні та духовні потреби. Дуже важливо, щоби кожен архівний працівник усвідомлював значення й суспільну корисність своєї праці, причетність до державної справи, цікавився її результатами, бачив перспективу кар'єрного росту. Особливу роль тут відіграє роз'яснювальна робота щодо ціннісних критеріїв архівної справи, причетності архівістів до зберігання найбільших скарбів народу, що акумулюють його національну пам'ять. Мотиваційна стратегія включає винагороди і визнання досягнень, відповідну заробітну плату, преміювання, певні соціальні блага, моральне заохочення. Результативність і злагодженість роботи архівної установи неабияк залежить і від морально-психологічного клімату та стилю керівництва. У багатьох областях України створено галереї "Засновники та ветерани архівної справи", "Дошки пошани". Підвищенню соціального статусу архівістів сприяє і щорічне відзначення Дня архівних працівників (24 грудня), започатковане 1998 р.

Підсумовуючи, ключові питання діяльності колективів архівних установ, що спрямована на реалізацію державної політики у сфері архівної справи й діловодства, визначені Законом України "Про Національний архівний фонд та архівні установи".

Пріоритетними завданнями роботи з персоналом залишаються такі: активізація діяльності архівістів, спрямованої на адаптацію архівістики й діловодства до європейських стандартів; забезпечення гарантованої збереженості, неухильного примножен-

ня та раціонального використання інформаційного потенціалу документальних ресурсів, зокрема і на електронних носіях; створення страхових копій (оцифрування) документів; широке впровадження новітніх архівних технологій; дедалі повніше задоволення запитів громадян, державних установ і громадських об'єднань щодо архівної інформації. Видається доцільним ширше практикувати стажування українських архівістів у країнах ЄС, проведення міжнародних конференцій та обмін досвідом. Керівникам важливо приділяти увагу не лише покращенню умов зберігання документів і дотримання спеціального режиму приміщень архівосховищ, але і створенню належних і безпечних умов праці в архівних установах, запобіганню нещасним випадкам, професійним захворюванням архівістів. Важливу роль тут відіграє Всеукраїнський огляд-конкурс стану умов і охорони праці в архівних установах, започаткований у 2013 р.

Отже, управління персоналом – це наука, мистецтво й досвід ефективної роботи з людьми для успішного виконання ними поставлених завдань та задоволення їхніх потреб. Робота з персоналом належить до пріоритетних проблем архівного менеджменту, оскільки йдеться про найбільше багатство архівної галузі, держави й суспільства загалом. Сучасне розуміння персоналу є набагато ширшим ніж поняття "кадри" й означає не просто особовий склад або трудовий ресурс архіву, а насамперед його інтелектуальний потенціал, культурний і освітній рівень працівників, їхню кваліфікацію й досвід, компетентність, моральний і фізичний стан, спроможність колективу успішно і якісно виконувати поставлені завдання. Євроінтеграційний вибір України орієнтує персонал архівних установ на подальшу демократизацію, забезпечення їхньої публічності, прозорості та відкритості, поваги до особистості та її запитів. Нині на зміну крилатому гаслу радянської доби "Кадри вирішують усе" приходять, хоч і повільно, його нове розуміння: "Все в руках Людей і для Людей". Модернізація державної кадрової політики в архівній галузі, поглиблення її наукової обґрунтованості, комплексності, прогнозованості та конкретизації дасть змогу оптимально поєднати діяльність досвідчених і молодих працівників, забезпечить сталість розвитку й оновлення персоналу архівів молодими, профе-

сійно підготованими кадрами із високими діловими й моральними якостями. А все це слугуватиме подальшому поліпшенню роботи з персоналом архівних установ.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. З'ясуйте особливості формування персоналу архівних установ у сучасних умовах.
2. Охарактеризуйте основні етапи процедури добору й зарахування кадрів у архівній сфері.
3. Викладіть своє розуміння теорії мотивації та партнерства в контексті архівного менеджменту.
4. Проаналізуйте на основі доступних джерел якісний склад архівістів України.
5. Назвіть критерії атестації управлінських кадрів архівних установ.
6. Розкрийте шляхи адаптації кадрової роботи в архівній галузі до європейських стандартів.
7. Складіть текст особистого резюме, щоб обійняти вакантну посаду в архівній справі.

Джерела й література

- Конституція України. – К. : Преса України, 1997. – 80 с.
- Про внесення змін до Закону України "Про Національний архівний фонд і архівні установи України" від 13 грудня 2001 р. – К. : Вісн. Держкомархіву України, 2003. – Вип. 1. – С. 3–15.
- Про державну службу. Закон України від 9 листопада 2017 р. // Відомості ВРУ, 2017, № 45. – Ст.405.
- Про засади запобігання і протидії корупції. Закон України // Відомості ВРУ, 2011. – № 40. – Ст. 404.
- Положення про державну архівну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. // Електр. ресурс : zakonO.rada.gov.ua/laws/show/870-2015-n.
- Правила роботи архівних установ. Затверджені Міністерством юстиції України 6.07.2015//Ресурс доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0584-13>.

- Державна архівна служба України. Публічний звіт голови Укрдержархіву Баранової Т.І. про підсумки діяльності державної архівної служби у 2017 році // Ресурс доступу: www.archives.gov.ua/Archives/zvit_2017.pdf.
- *Воронько О. А.* Керівні кадри: державна політика та система управління / О. А. Воронько. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 156 с.
- *Данюк В. М.* Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 390 с.
- Державне управління: навч. посіб. / За ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання-Прес, 2003. – 334 с.
- *Кисельова Л.* Визначення європейських стандартів у сфері архівної справи і діловодства / Л. Кисельова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 4(15). – С. 142–150.
- *Козак І., Сидорчук О.* Оцінка компетенції державних службовців / І. Козак, О. Сидорчук // Наук. вісн. – 2008. // Режим доступу: www.lvacademy/visnik/2/fail.
- *Козоріз В. П.* Загальне і кадрове діловодство: навч. посібн. / В. П. Козоріз, Н. І. Лапицька. – К. : МАУП, 2003. – 162 с.
- *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : "Кондор", 2006. – 308 с.
- *Матвеева В.* Кадрова документація / В. Матвеева. – Х. : Фактор, 2002. – 334 с.
- Методичні рекомендації Головдержслужби від 17.11.2004 р. про застосування Положення про проведення атестації державних службовців // <http://www.uprav.ck.minjust.gov.ua>.
- Методичні рекомендації щодо застосування критеріїв та показників визначення ефективності діяльності місцевих державних архівів / С. Л. Зворський, І. М. Мага. – К. : УНДІАСіД. – 2009. – 34 с.
- *Щур О.* Сучасний погляд на персонал / О. Щур // Практика управління. – 2008. – № 6. – С. 35–40.

Лекції 8–9. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОГРАМУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АРХІВНИХ УСТАНОВ

План лекції:

1. Поняття стратегії й тактики в розвитку архівної справи та управління нею.
2. Наукові засади програмування та планування діяльності архівних установ.
3. Різновиди планів в архівістиці та шляхи підвищення їхньої ефективності
4. Організація та система контролю за виконанням планів.

Мета лекції: з'ясувати сутність стратегії й тактики в контексті менеджменту архівної справи, наукові засади стратегічного програмування розвитку архівної справи, перспективного й оперативного управління архівами за допомогою складання відповідних планів роботи та їхньої реалізації в процесі вироблення, прийняття і виконання управлінських рішень.

Ключові поняття: стратегія менеджменту, тактика в менеджменті архівної справи, перспективне програмування, планування роботи архівів, організація виконання планів.

1. У циклі наукових студій із менеджменту в архівній справі ключове місце посідають засади стратегічного управління архівною справою, які реалізується в процесі перспективного програмування та оперативного планування роботи архівних установ. Чи існує стратегічний архівний менеджмент? Який зміст укладають у термін "стратегічне управління"? Яке його значення для архівної справи? Як розробляється і втілюється на практиці архівна стратегія? Ці та інші питання, що зумовлені викликами самого життя, є винятково актуальними і важливими як для архівної практики, так і архівознавчої науки. Терміни "стратегічний менеджмент", "стратегічне управління", "стратегічний план", "стратегічна мета", "стратегічний аналіз" та ін. не є нови-

ми, на Заході вони запроваджені до обігу на межі 1960–1970-х рр. задля чіткішого розмежування управління на перспективу й поточним, або оперативним. За два останні десятиріччя стратегічне управління не оминуло Україну, охопивши всі сфери суспільного життя, включно з архівною справою. Воно впливає із загальних тенденцій підвищення ролі людського та інтелектуального потенціалу як пріоритетного чинника прогнозованого розвитку й наукової організації всієї життєдіяльності суспільства. Стратегічний менеджмент орієнтує на цілеспрямоване прогнозування, визначення пріоритетів, а відтак поетапне розв'язання перспективних проблем, а це дає змогу передбачати й адекватно реагувати на видозмінюваність управлінських структур в умовах науково-технічного прогресу, інформатизаційних процесів, враховувати вплив ринкових відносин, конкуренції й кон'юнктури у сфері інформаційних послуг на тенденції розвитку й перспективи архівної справи.

У чому виявляється актуальність і значення стратегічного управління архівною галуззю? *По-перше*, у тому, що програмування та планування розвитку архівної галузі як особливої сфери, що перебуває на межі державного будівництва, розвитку науки й культури й потребує цілісного врахування й раціонального використання людського та інтелектуального потенціалу, матеріально-технічних ресурсів і фінансових можливостей, інвестування в розвиток архівної справи, об'єктивно диктує необхідність опрацювання наукових підходів до всіх щаблів управлінської діяльності з погляду майбутнього.

По-друге, йдеться про подальше дослідження закономірностей організації архівної сфери, з'ясування її провідних тенденцій, переорієнтацію архівної системи з централізованої, бюрократично-планової моделі на демократичну, перехід від ідеології виживання до інноваційного, інтенсивного, заощадливого і сталого розвитку в умовах ринкової економіки, інтеграційних процесів, визначення пріоритетів сучасного й кожного наступного етапу з орієнтацією на інтереси користувачів, фондоутворювачів і реальні можливості держави та суспільства. І, *по-третє*, попри існування великого масиву літератури, присвяченого теорії та практиці менеджменту, зокрема і стратегічному управлінню, видання Національного інституту стратегічних досліджень, пуб-

лікацію наукового журналу "Стратегія розвитку України", питання стратегії, пов'язані з архівною сферою, лише окреслені.

Побуває афоризм "Той, хто не дивиться вперед, залишається позаду", що належить англійському письменнику й публіцисту, автору роману "Машина часу" Герберту Уелсу. І це справді так: якщо немає бажання зазирнути в завтрашній день, неминуче залишишся в дні вчорашньому. Сказане стосується й архівної справи, яку не оминули трансформаційні процеси в умовах утвердження незалежності України, а подальший розвиток якої неможливий без належного наукового прогнозування і вироблення відповідної довгострокової стратегії. Оскільки майже всі архівні установи України функціонують як державні, на них поширюються принципи стратегічного державного менеджменту, які істотно відрізняються від господарського та бізнесового менеджменту. Чимало підприємців і бізнесменів, які приходять на державну службу, відчувають дискомфорт, безпорадність і розчарування, губляться перед лавиною бюрократизму, низькою виконавських дисциплін, розмитістю оцінок кінцевих результатів роботи тощо. Під менеджментом у царині державної служби розуміють процес вироблення й реалізації управлінських рішень у сфері державних установ шляхом програмування, планування, організацію й координацію роботи, мотивації й контролю. До найбільш поширених правил державного управління відносять такі: замість ієрархії – робота в команді; керувати, а не докоряти; уповноважувати, а не слугувати; віддавати перевагу споживачу послуг, а не бюрократії.

На архівний менеджмент поширюються державні нормативні акти, які визначають порядок організації роботи, зокрема і стратегічного планування. Як відомо, КМУ ще у 2011 р. вніс на розгляд Верховної Ради проект Закону України "Про державне стратегічне планування". Він пройшов два читання, але не був схвалений, а тому методологія й порядок розроблення стратегічних планів поки що здійснюється на основі інших законів та урядових нормативних актів. Відповідно до Закону України "Про Національний архівний фонд та архівні установи" та "Положення про Державну архівну службу України", затвердженим Указом Президента України у квітні 2011 р., Держархів бере участь у розробленні проектів Державних програм еконо-

мічного й соціального розвитку України, інших програмних документів загальнодержавного характеру. На нього покладено обов'язок розроблення цільових програм розвитку архівної справи й діловодства, страхового фонду документів.

За роки незалежності Україна вже нагромадила неабиякий досвід довгострокового (5, 10, 20 та більше років), середньострокового (2–5 років) та короткострокового (від квартального до річного) планування та програмування розвитку архівної справи. У листопаді 2003 р. Державний комітет архівів України схвалив "Стратегію розвитку архівної справи й діловодства на 2003–2011рр., з урахуванням якої у 2006 р. Кабінет Міністрів України затвердив Державну програму розвитку архівної справи на 2006–2010 рр. Вона передбачала широкий спектр заходів щодо внесення до Національного архівного фонду всіх цінних документів як надбання української нації, зміцнення матеріально-технічної бази, фінансового забезпечення (457 млн. грн.) тощо. Відповідно були опрацьовані обласні, міські та районні програми, а також програми або плани розвитку кожної архівної установи, кожного діловодного підрозділу.

Нова програма розрахована на період до 2020 р. Державна архівна служба України визначила пріоритетні питання державної архівної політики у сфері архівної справи й діловодства. Йдеться про розширення площ, будівництво приміщень, модернізацію устаткування, оперативне задоволення запитів громадян і установ. Нижче ми окреслимо формат пріоритетних напрямів державної політики у сфері архівної справи та діловодства.

Чільне місце відводиться питанням, пов'язаним із поповненням Національного архівного фонду новими документами, забезпеченням їхнього належного зберігання та ефективного використання архівної інформації. По мірі трансформації архівної системи й діловодства України, її наближення до європейських і світових стандартів вона має орієнтуватися на світовий рівень розвитку, насамперед із погляду технічного, технологічного та інформаційного оснащення.

Як і в попередні роки, велику увагу приділено підготовці та публікації довідкових видань, виконанню уточненої програми підготовки довідкових видань "Архівні зібрання України" як у серії "Путівники" (довідники про склад та зміст фондів окремих

державних архівів), так і в серії "Спеціальні довідники" (архівні довідники інших типів, зокрема бібліографічні покажчики; ановані реєстри описів фондів та покажчики архівних фондів, зокрема і особового походження, втрачених, розсекречених та інших документів). До речі, у межах цієї програми вже видано приблизно 80 архівних довідників, підготовлено електронні версії довідників про архівні та рукописні зібрання України, відомості про які систематично публікуються на веб-порталі Державної архівної служби за адресою: www.archives.gov.ua.

Серед пріоритетів архівної сфери залишається оперативне і якісне задоволення громадян і державних установ в архівній інформації, своєчасне виконання звернень та створення сприятливих умов для роботи користувачів у читальних залах архівів.

З урахуванням світових тенденцій розвитку архівної справи в умовах інформаційного суспільства, поширення електронного урядування й комп'ютерного документообігу особлива увага приділяється електронному документообігу. Тут важливу роль відіграє створений у 2007 р. Центральний державний електронний архів як опорна база реалізації державної політики у сфері комп'ютеризації архівної справи й діловодства та координації всього спектру робіт щодо впровадження електронного документообігу та електронного підпису, зберігання та використання інформації на електронних носіях. В електронних мережах дедалі повніше систематизуються відомості і про архівну україніку, чому сприяє й діяльність Центрального державного архіву зарубіжної україніки. Загалом сучасні умови інформаційного суспільства, західні архівні стандарти нагально вимагають модернізації й заміни наявних технічних засобів, комп'ютерного обладнання, програмного забезпечення (персональні комп'ютери, сервери, проектори, апарати для якісного мікрофільмування під час створення страхового фонду на архівні документи, ультразвукового зварювання та читання мікрофільмів, телекінодатчики для перезапису кінодокументів на відео та цифрові носії, стелажне та виставкове обладнання, устаткування для реставрації, ремонту, консервації, сканування та ксерокопіювання тощо).

Низка питань, зокрема про розширення робочих площ архівів, ремонт і реконструкція чинних та будівництво нових архівних

приміщень, потребує розв'язання на загальнодержавному рівні. Як відомо, архіви України щорічно поповнюються тисячами нових документів, які надходять на державне зберігання, однак необхідних площ уже давно немає. Архіви деяких областей, зокрема Закарпатської, Львівської, Харківської, Херсонської та м. Києва через брак вільних площ фактично призупинили комплектування фондів. У той же час масив документів, які очікують постійного зберігання, невпинно збільшується (їхня кількість наближається до 2 млн. одиниць), і все ж упродовж 2017 р. до архівів вдалося прийняти понад 452 тис. одиниць збереження. Значне місце серед пріоритетів галузі відводиться реконструкції комплексу споруд центральних архівних установ по вул. Солом'янська, 24 у м. Києві з добудовою двох нових 15-поверхових корпусів, у яких передбачається розмістити архівосховища, читальні зали, лабораторії тощо. Неабиякого поліпшення потребує матеріально-технічна база місцевих архівів, зокрема м. Києва, низки областей, архівних відділів районних державних адміністрацій та трудових архівів. Ідеться також про збільшення штатної чисельності працівників архівної галузі, зокрема спеціалістів із реставрації унікальних та особливо цінних документів, створення на них страхового фонду та фонду користування.

Пріоритетне місце відводиться виконанню запитів державних установ, громадських об'єднань і громадян, пов'язаних із соціально-правовим захистом, потік яких невпинно зростає: лише у 2017 р. до архівних установ поступило понад 73 тис. тематичних, більше 44 тис. соціальних та 3 тис. генеалогічних запитів від українців та іноземців. Водночас доступ до ретроспективної документної інформації залишається безоплатним, адже відповідно до стратегії ЮНЕСКО щодо розвитку архівної справи право на інформацію є одним з основних прав людини. Це передбачено й Законами України "Про Національний архівний фонд та архівні установи" (ст. 35), "Про інформацію", "Про доступ до публічної інформації" та ін. Звичайно, задовольнити такий потік запитів, особливо генеалогічних, які поступають від громадян України та іноземців щодо встановлення їхнього родоводу, надання відомостей про предків лише бюджетними ресурсами і штатними працівниками неможливо, а тому необхідно

створювати госпрозрахункові дослідницькі групи, дедалі ширше розвивати платні послуги, надходження від яких сприятимуть поповненню позабюджетних надходжень.

Зазначені тут напрями стратегії розвитку архівної галузі, вектори визначення пріоритетів знаходять віддзеркалення в програмах архівних установ АР Крим, областей, міст і районів. Головна увага в них приділялася матеріально-технічній базі, яка оцінювалася як така, що не відповідає сучасним стандартам і вимогам і ставить під загрозу частину НАФ. Метою програм визначалося створення належних умов для зберігання, примноження і використання НАФ, а її реалізація дасть можливість створити умови для гарантованої збереженості документів, забезпечити повноцінний захист архівних документів, поліпшити матеріально-технічну базу архівних установ і умови праці їхніх співробітників, наблизитися до європейських стандартів зберігання і використання документів НАФ. Побіжне ознайомлення з деякими програмами дає підстави говорити про їхній надто загальний і неконкретний характер. Щоправда, у планах заходів щодо розвитку архівної справи, які, зазвичай, додаються до Програм, розписані календарні терміни придбання технічних засобів макрографії, мікрофільмування, обладнання для реставрації, ремонту й консервації документів, а також витратних матеріалів. Відрадно, що у зв'язку зі створенням у багатьох населених пунктах трудових архівів, розроблено низку програм як щодо їхнього розвитку, так і подальшого розвитку архівної справи в районі чи місті загалом.

У стратегічному управлінні архівною справою важливе місце посідають цільові програми з окремих напрямів діяльності. Зокрема, у 2000 р. була опрацьована Програма підготовки довідкових видань "Архівні зібрання України": путівники (довідники про склад та зміст фондів), спеціальних довідників (тематичні). За неповними відомостями вже побачили світ 90 довідників, електронних версій. До речі, методичним центром цієї роботи став заснований у 2007 р. Центральний державний електронний архів України, який виконує широке коло функцій, пов'язаних із виявленням, комплектуванням, обліком та зберіганням документів на електронних носіях інформації, що віднесені до Національного архівного фонду.

Навіть стислий огляд пріоритетних напрямів діяльності Державної архівної служби та центральних і місцевих архівних установ України засвідчує, яке велике значення надають вони стратегічному управлінню галуззю. Це ще раз підтверджує, що в структурі архівного менеджменту дедалі рельєфніше й повніше виокремлюється його стратегічний сегмент. У цьому зв'язку необхідно звернутися до сучасного трактування поняття "стратегічний менеджмент" в управлінській науці і зрозуміти, наскільки доречно поширити його визначення на архівну сферу? Під стратегічним менеджментом, зокрема і в сфері державного управління, розуміють *управлінську діяльність щодо опрацювання й реалізації довгострокових цілей, пов'язаних з ефективним використанням наявних ресурсів і спрямованих на виконання завдань, поставлених перед країною, регіоном, галуззю, сферою, організацією на перспективу*. Екстраполюючи це визначення на архівну галузь, можна запропонувати таку дефініцію стратегічного *архівного менеджменту: це довгострокове спрямування діяльності архівної справи або установи, визначення перспективних і пріоритетних цілей, розроблення плану їхнього досягнення*. Стратегічний менеджмент реалізується через управлінські процедури: планування, прийняття рішень, організацію, координацію, мотивацію й контроль.

Серед складників системи стратегічного управління архівною справою виділяються такі як: оцінка поточної ситуації внутрішніх і зовнішніх впливів на основі аналізу архівного середовища; вибір стратегії та пріоритетів розвитку архівної галузі; визначення стратегічної мети; вибір засобів і методів реалізації стратегії. Умовно цю систему можна зобразити за такою схемою:

Аналіз архівного середовища,
(внутрішнього і зовнішнього),
поточної ситуації в галузі

Вибір архівної стратегії та пріоритетів	Стратегічний архівний менеджмент	Визначення стратегічної мети
---	----------------------------------	------------------------------

Реалізація стратегії
Оцінка й контроль виконання

Злагоджена взаємодія всіх ланок системи стратегічного управління належить до ключових передумов ефективної діяльності архівних установ, виконання ними функцій.

Фахівці зі стратегічного менеджменту звертають увагу на три різновиди стратегій: корпоративну, ділову і функціональну. Перша дає загальний напрям розвитку галузі, установи загалом; друга переважно пов'язана з діяльністю фінансово-господарських служб і стосується здебільшого надання платних архівних послуг; на основі корпоративної та ділової стратегій функціональні служби – департаменти, управління, відділи, сектори розробляють третій вид стратегій, покликаний забезпечити ефективну роботу кожного підрозділу і працівника. Будь-яка стратегія має дати відповідь на питання: Що й навіщо треба змінювати? Як замінювати? Як забезпечити ці зміни?

Архівна стратегія, як і будь-яка інша, невіддільна від тактики, без неї вона – мертва. Різниця в тому, що стратегія дає загальну перспективу, ставить мету, окреслює напрям розвитку архівної справи, а тактика визначає конкретний спосіб, засоби, методи реалізації стратегії. Дуже часто визначення стратегії зводять до переліку завдань, що потребують вирішення, а стратегічний менеджмент орієнтує на визначення пріоритетів, тобто тих точок, або вузьких місць, які гальмують всю систему і від яких залежить загальний успіх. Для більшості архівних установ нині такими точками найчастіше є матеріально-технічна база, кадрове забезпечення, ефективність роботи.

Стратегія й тактика матеріалізуються за допомогою відповідного програмування та планування роботи, а відтак організації виконання планів. З погляду менеджменту існують чіткі принципи стратегічного та поточного програмування і планування в архівній справі. По-перше, це послідовне й неухильне дотримання *наукових засад* цієї роботи, які ґрунтуються на осмисленому наукою практичному досвіді. Серед наукових основ стратегічного менеджменту на першому місці стоїть *системний підхід*, за яким будь-який об'єкт являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів як внутрішніх, так і зовнішніх. Це набуває особливої актуальності в умовах адаптації української архівної системи до європейських і світових стандартів, входження України у світовий простір архівної інформації. Із системним

тісно пов'язаний **комплексний підхід**, що передбачає врахування всіх чинників – гуманітарних, соціальних, гендерних, психологічних, демографічних, екологічних, економічних, технічних, політичних та ін. Порушення або ігнорування хоча б одного з цих чинників матиме негативні наслідки для діяльності архівної установи. Наприклад, під час спорудження багатьох архівних будівель не було передбачено кондиціонування повітря, що зумовило не тільки незручності, але й негативні наслідки для зберігання документів. Важливо дотримуватись **інтеграційного підходу**, який передбачає зв'язок між суб'єктами й об'єктами управління, між архівами та установами, що виступають у ролі фондоутворювачів, а також із користувачами архівної інформації. Необхідно постійно удосконалювати систему **науково обґрунтованого нормування** робіт. У розробленні наукових засад архівного менеджменту велика роль належить Українському науково-дослідному інституту архівної справи та документознавства, суміжним науковим установам та архівознавчим кафедрам університетів.

По-друге, **перспективна кадрова політика**, підготовка, виховання й раціональне розміщення працівників, включно з управліннями. Україна ще не має елітного й чесного апарату державних службовців, у тому числі й архівістів. Нефективно й непрозоро виконується конкурсний відбір і просування працівників архівних установ, їхня ротация, нерідко формальний характер носить атестація кадрів. У межах управління персоналом погано працюють чинні форми мотивації якісної роботи, підвищення кваліфікації працівників, порушуються вимоги Закону України "Про державну службу", а також Положення про формування кадрового резерву для державної служби. Упродовж 2015 р. з кадрового резерву було призначено для роботи в архівній сфері лише 2 особи. Багато в цьому напрямі належить зробити навчальним закладам, на які покладено підготовку архівознавців, зокрема національних університетів імені Тараса Шевченка, Івана Франка, Володимира Даля, Лесі Українки, культури й мистецтв та ін. Назріла необхідність опрацювати в межах Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр відповідну програму кадрової політики Державної архівної служби.

По-третє, *застосування новітньої комп'ютерної техніки та сучасних інформаційних технологій у процесі програмування і планування роботи*, використання наявних комп'ютерних програм для поетапного й підсумкового контролю виконання планів. На базі комп'ютерних технологій створюється глобальна система архівної інформації, складовим компонентом якої стане український сегмент.

2. Вказані принципи програмування стосуються і *планування* діяльності архівних установ та органів управління ними, яке має давню традицію. На доцільність складання планів роботи архівів вказували класики української архівістики – Д. Багалій, В. Веретенников, І. Каманін, В. Романовський та ін. Однак найбільш абсолютизованого, бюрократичного, часом і формального характеру воно набуло в умовах радянської командно-адміністративної системи, яка розглядала планування як метод здійснення соціально-економічної політики держави. Наприклад, радянські п'ятирічні плани розвитку народного господарства мали статус законів і були обов'язковими до виконання, хоча, як тепер відомо, що жоден із них так і не був реалізований у повному обсязі.

3 відновленням незалежності України, трансформацією та демократизацією суспільного життя, децентралізацією архівної системи утверджуються принципово нові підходи до перспективного й поточного планування, яке набуло характеру програмування. *Під планом роботи архівної галузі, установи чи підрозділу розуміють наперед визначені цілі та пріоритетні завдання на конкретний період, намічений порядок, послідовність проведення певних робіт, здійснення заходів у їхньому календарно-часовому вимірі*. Зазвичай усе в житті починається із певної ідеї, задуму, накреслення загального плану. Планування є однією з найбільш важливих управлінських та науково-методичних функцій Державної архівної служби України, центральних, галузевих та місцевих державних архівів, діловодних служб. Як зазначається в Основних правилах роботи державних архівів України, планування – це визначення видів і обсягів роботи, які складаються на рік у форматі: план розвитку архівної справи; план науково-дослідної та методичної роботи;

план науково-видавничої роботи; план упровадження наукових і методичних розробок; план-звіт роботи архіву; план-звіт роботи працівника. Планування здійснюється кожною архівною установою самостійно на основі аналізу виконання попередніх планів і досягнутих результатів, з урахуванням перспективних планів та програм розвитку архівної справи й діловодства та програм за окремими напрямками діяльності й починається ця робота із планів-звітів структурних підрозділів. У планах фіксуються найбільш важливі стратегічні та поточні завдання, визначаються терміни їхнього виконання, вказуються відповідальні за реалізацію планів особи.

3. Сучасний менеджмент розрізняє **два види планування: перспективне та оперативне**, яке стосується як архівної сфери загалом, так і кожної архівної установи, їхніх підрозділів, а також індивідуальних планів окремих працівників. Наука виробила низку принципів, на яких ґрунтується планування. Назвемо деякі з них: 1) наступність стратегічного й поточного планування; 2) соціальна орієнтація планів; 3) ранжування пунктів плану згідно з важливістю; 4) збалансованість, реалізм або адекватність планів; 5) узгодженість плану із зовнішнім середовищем; 6) економічна обґрунтованість плану; 7) забезпеченість зворотного зв'язку (корективи щодо змісту, термінів та виконавців).

В архівних установах виробилися менш-більш однакові підходи до визначення термінів, на які розраховані плани. Здебільшого, це річні та піврічні, квартальні, місячні, тижневі, щоденні. Найбільш поширеним є річне планування роботи архівних установ, до якого додається план-графік прийняття справ до архіву. Щодо форми плану, то тут немає шаблонів, але практика довела доцільність передбачити певні рубрики. Державна архівна служба опрацювала методичні рекомендації і примірні зразки річних планів для орієнтації архівних організацій, відповідно до яких план розпочинається із визначення штатної чисельності працівників, загального бюджету робочого часу згідно з типовими нормами. Річні плани супроводжуються стислим Вступом або Пояснювальною частиною, у якій наводяться головні показники архівної установи, її здобутки за попередній період, конкретизується бюджет робочого часу. Наприклад, на 2016 р. бюджет ро-

бочого часу становив 460 год. За структурою, орієнтовний план включає 9 розділів, а саме: 1) організаційна робота; 2) участь у складанні номенклатури справ; 3) експертиза цінності документів; 4) підготовка і приймання справ до архіву; 5) науково-технічне опрацювання документів; 6) облік документів архіву та створення довідкового апарату до них; 7) забезпечення збереженості документів; 8) користування документами архіву; 9) підготовка й передавання справ на державне зберігання. Цілком природно, що в переліку розділів пріоритетне місце відведено ключовим питанням діяльності архівів – збереженню і примноженню Національного архівного фонду та використанню архівної інформації. Однак, впадає у вічі брак десятого розділу: матеріально-технічне забезпечення діяльності архіву. Що ж стосується пропонованих граф плану, то вони не викликають заперечень і враховують набутий досвід планування. Ідеться про такі параметри як порядковий номер; види робіт; норми виконання робіт (дні, години); обсяг роботи; термін виконання; виконавець; примітки. Деяку специфіку має планування роботи архівних та діловодних відділів і канцелярій установ і організацій, зумовлену мінімальною чисельністю працівників.

Виправданою є практика складання індивідуальних планів роботи архівних працівників та ведення службових щоденників (план на день, тиждень, місяць). Сучасна оргтехніка, персональний комп'ютер, ноутбук, планшет, мобільний телефон дають змогу перевести планування, насамперед індивідуальне та щоденники на електронні носії, що набагато полегшує та інтенсифікує роботу державного службовця.

Досвід багатьох центральних і місцевих державних архівів засвідчує: чим більш обдуманий і виважений план, чим він реальніший, тим вищий рівень організації роботи колективу, його підрозділів і кожного працівника. Практика застерігає від гігантоманії, від загальних положень, необдуманих термінів.

Відповідальність за виконання планів несуть перші керівники: на загальнодержавному рівні – голова Державної архівної служби, на рівні архівної установи – її директор чи завідувач, на рівні підрозділу – його керівник. Вони ж і затверджують плани роботи та надсилають їх до вищих управлінських структур.

Окрім загальних планів роботи архівних установ практикується тематичні плани, зокрема: план розвитку архівної справи; план науково-дослідної та методичної роботи; план науково-видавничої діяльності; план упровадження наукових та методичних розробок; план інформатизації архівів; план оцифрування документів архіву; план діяльності архіву в екстремальній ситуації та ін. До речі, як недавно повідомлялося в "Архівах України", у США нагромаджено великий досвід розроблення спеціальних програм порятунку архівів під час катастроф та їхнього відновлення. Україна теж не раз стикалася з нищівними подіями на кшталт окупацій, воєн, Голодоморів, Чорнобилю, анексії Криму, окупації частини Донбасу та ін., унаслідок яких було втрачено цілі пласти документальних пам'яток.

Маємо чимало прикладів вдалого складання перспективних та оперативних планів роботи центральних, галузевих і місцевих архівних установ на виконання конкретних Законів України, Указів Президента, урядових постанов, створення планів-заходів, присвячених підготовці і відзначенню визначних подій, ювілейних дат, як, наприклад, святкування Днів незалежності або соборності України, 200-річчя від дня народження Тараса Шевченка, пошанування пам'яті голодоморів, жертв воєн та ін.

Планування охоплює також і діяльність дорадчих архівних органів: колегій, науково-методичних рад, експертних комісій, комісій із розсекречування документів, Громадської ради при Держархіві України та ін.

Попри те, що архівні установи дедалі частіше постають як самоврядні організації, організаційно-методичне керівництво здійснюється централізовано, документообіг архівів носить уніфікований характер. У цьому зв'язку звертає на себе увагу неоднаковість визначення часових рамок Програм розвитку архівної справи. Строкатість термінів ускладнює аналітичну роботу, спричиняє незручності під час підведення підсумків на регіональному та загальнонаціональному рівнях.

3. Які б ідеальні плани не складали архівні установи, їхня ефективність вимірюється конкретними справами, тобто виконанням. Ось чому дуже важливо опрацювати не лише процедуру складання планів, але і шляхи їхньої реалізації.

Необхідно виходити з того, що невід'ємним компонентом стратегічного й оперативного управління поряд із опрацюванням планів посідає **організація контролю за їхнім виконанням**. Що є предметом контролю? Перше й головне, це зміст запланованих заходів; друге, дотримання термінів виконання пунктів плану; третє, це повнота, результативність і якість виконання планів. Усі складники цього предмету мають бути охоплені науково обґрунтованою системою контролю, яка б дала змогу встановити реальний стан справ на той чи інший момент, забезпечити дотримання виконавської дисципліни працівників, своєчасно виявляти відставання в реалізації того чи іншого пункту, вживати необхідних заходів щодо усунення недоліків і давати об'єктивну оцінку виконанню планів. У контексті архівної галузі відповідальність за реалізацію планів, а відтак і контроль за цим процесом покладається на Укрдержархів, директорів центральних, галузевих та місцевих архівів, на керівників їхніх підрозділів.

Контроль за виконанням планів може дати поштовх як для їхнього корегування у зв'язку зі змінами в кадровому складі або у фінансуванні, так і для безпосереднього втручання в справи і прийняття додаткових управлінських рішень. Важливе місце в системі контролю за виконанням планів відводиться звітності, яка може носити усний або письмовий характер. У багатьох архівних установах практикується публічне заслуховування інформації керівників підрозділів про перебіг виконання запланованих заходів. Існує практика розроблення спеціальних заходів для супроводу виконання планів, насамперед перспективних.

Докладний аналіз підсумків виконання колективних чи індивідуальних планів, узагальнення набутого досвіду, заохочення працівників, які відзначились у цій роботі, вжиття заходів до порушників виконавської дисципліни є обов'язковим етапом підготовчої роботи до складання нових планів.

Підсумовуючи, варто звернути увагу на необхідність ширшого використання в стратегічному й оперативному програмуванні та плануванні роботи архівних установ новітню оргтехніку, персональні комп'ютери та інформаційні технології. Слід ширше вивчати й повніше використовувати закордонний досвід стратегічного програмування розвитку архівної справи, включно

з досвідом сусідніх держав – Білорусі, Польщі, Чехії, Словаччини, Угорщини та ін. Наприклад, у центрі Державної програми "Архіви Білорусі. 2016–2020 рр." поставлено завдання створення й розвитку системи автоматизованого обліку документів НАФ Республіки Білорусь. У Польщі відповідно до Стратегії національної єдності опрацьована Стратегія розвитку державних архівів на 2010–2020 рр. – довгостроковий план дій, що визначає головні цілі та ключові напрями діяльності архівів щодо якомога повнішого задоволення інформаційних потреб держави й суспільства.

Отже, у стратегічному менеджменті з одного боку, головне – визначення правильної, науково обґрунтованої стратегії, яка б була зрозумілою кожному працівнику архівної установи й давала чітку відповідь, що має зробити колектив і він особисто для виконання загальних завдань, а з іншого, вибір ефективної тактики і практична організація втілення стратегії в життя. Стратегічне та оперативне управління архівною службою та архівними установами покликане органічно поєднати широкий спектр робіт, починаючи від обґрунтування прогнозу, визначення стратегії розвитку, складання перспективних і поточних планів, прийняття і виконання управлінських рішень, відповідного кадрового, матеріально-технічного і фінансового забезпечення до підбиття підсумків діяльності, звітності та винесення повчальних уроків із набутого досвіду. Водночас необхідно неухильно дотримуватися таких принципів як наступність, соціальна орієнтація, обґрунтованість, збалансованість і реальність планів.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. Проаналізуйте Державну програму розвитку архівної справи в Україні під кутом зору її відповідності науковим принципам стратегічного програмування.
2. За матеріалами веб-сайтів та сучасної архівної періодики узагальніть досвід поточного планування центральних державних архівів України.
3. Назвіть пріоритети стратегічного розвитку архівної справи в Україні.

4. Поясніть, що розуміє сучасний менеджмент під стратегією розвитку архівної справи?
5. Порівняйте підходи до перспективного та поточного планування діяльності архівів.
6. Складіть план роботи архіву (за місцем проходження практики).

Джерела й література:

- Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про Національний архівний фонд і архівні установи" від 13 грудня 2001 р. – К. : Вісник Держкомархіву України, 2003. – Вип. 1. – С. 3–15.
- Державна архівна служба України. Публічний звіт голови Укрдержархіву Баранової Т. І. про підсумки діяльності державної архівної служби у 2017 році // Ресурс доступу: www.archives.gov.ua/Archives/zvit_2017.pdf
- Положення про державну архівну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. // Ресурс доступу : zakon1.rada.gov.ua/laws/show/870-2015-p.
- Правила роботи архівних установ. Затверджені Міністерством юстиції України 6.07.2015 // Ресурс доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0584-13>.
- Про охорону праці. Законодавство України станом на 2017 р. // Відомості ВРУ, 2015, № 21. – Ст. 133.
- *Кайлюк Є. М.* Стратегічний менеджмент: підручник. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 279 с.
- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент як галузь наукових знань і навчальна дисципліна / Я. С. Калакура // Студії з архівної справи та документознавства. – Т. 15. – К., 2008. – С. 18–26.
- *Калакура Я. С.* Стратегія і тактика архівного менеджменту / Я. С. Калакура // Архіви України, 2013. – № 5. – С. 5–17.
- Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
- *Пересада А. А.* Управління інвестиційними процесами / А. А. Пересада. – К. : Ліра, 2004. – 472 с.

Лекція 10. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ АРХІВНОЇ СПРАВИ

План лекції:

1. Поняття "управлінські рішення", їхні функції в архівістиці та класифікація.
2. Етапи підготовки та прийняття управлінських рішень.
3. Організаційні основи реалізації управлінських рішень в архівних установах.

Мета лекції: з'ясувати теорію управлінських рішень, їхню сутність і особливості в архівній сфері, розглянути їхнє функціональне призначення та класифікацію, розкрити основні етапи й наукові принципи прийняття і виконання рішень.

Ключові поняття: управлінські рішення, управлінська документація, накази, розпорядження, резолюції, контроль, виконання рішень, ефективність рішень

1. Одне з ключових місць у менеджменті архівної справи посідають *управлінські рішення як важливий інструмент визначення завдань і засіб організації архівної справи, діяльності галузі, усіх архівних установ, їхніх підрозділів, кожного керівника і працівника*. Рішення акумулюють стратегічну й оперативну мету колективу, постановку завдань, визначення термінів їхньої реалізації, вибір тактики, шляхів, методів, засобів і логіки виконання. Від своєчасності та якості прийнятих рішень, ефективності їхнього виконання залежить успішна і злагоджена робота архівної установи, усієї архівної справи. Дослідження й навчальна література із загального менеджменту надають великого значення теорії та методиці підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень, розглядаючи їх як дієві засоби організації роботи підприємств, фірм, установ. Проблемі управлінських рішень присвячено й декілька спеціальних

праць. Викладені в них загальні положення можна поширити й на архівний менеджмент, який орієнтується на європейську перспективу управлінської діяльності. На жаль, специфіка управлінських рішень в архівній галузі лише частково розкрита в студіях із менеджменту державних установ, а також у поодиноких публікаціях з архівного менеджменту. Усе це робить проблему важливою, актуальною і суспільно значущою.

Наслідки гострої соціально-економічної та політичної кризи, у якій усе ще залишається Україна, зачепила і сферу державного управління, реформування якої далеко не завершено. Не оминула вона й архівну галузь, яка все ще стикається з такими негативними явищами як застарілість форм і методів управлінської діяльності, зацентралізованість системи, бюрократизм, тяганина у виконанні запитів громадян, недостатня компетентність окремих працівників, слабкість матеріально-технічної та інформаційної бази. Трапляються випадки, коли рішенням бракує належної системності, обґрунтованості, дієвості.

Актуальність поставленої проблеми посилюється її людським і соціальним вимірами, адже в епіцентрі управління архівами, включно з системою прийняття і виконання рішень, стоять люди як управлінці, так і інші архівісти, а самі рішення зачіпають прямі інтереси всіх працівників, підвищення їхньої кваліфікації, заробітної плати, преміювання, організації й охорони праці, оздоровлення, надання відпусток тощо. Архівна галузь постійно поповнюється молодими спеціалістами, частина яких висувається на керівні посади в Державній архівній службі, у центральних, галузевих, місцевих та трудових архівах. Багатьом із них бракує не тільки досвіду, але і знань з архівного менеджменту, практичних умінь готувати і приймати управлінські рішення, забезпечувати їхнє виконання. До речі, у магістерській програмі з архівного менеджменту в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка передбачено не лише розгляд теорії й наукових засад прийняття управлінських рішень, але й відповідні тренінги, практична підготовка відповідних текстів, максимально наближених до діяльності конкретних архівних установ.

Архівна справа – складна, багатогранна, а водночас і специфічна система міжгалузевого характеру, тісно поєднана з державним управлінням, наукою й культурою, яка функціонує на основі права і в якій домінує інтелектуальна та управлінська, а далеко не технічна праця. Усі управлінці в архівній сфері є призначеними особами, здебільшого державними службовцями, однак чимало з яких не мають архівознавчої та менеджерської підготовки. Усе це й накладає цілу низку особливостей на форму і зміст управлінських рішень, висуває специфічні вимоги до них як до інтелектуальної творчості. Архівна галузь функціонує на основі Конституції та законів України, насамперед "Про національний архівний фонд і архівні установи", указів Президента, директив уряду, низки нормативних актів як от: "Положення про Державну архівну службу України", "Правила роботи архівних установ України" та ін. У ній поєднується діяльність колективних органів і одноособових управлінців, а їхні рішення мають комунікаційно-обов'язкову форму. Принагідно зазначимо, що в процесі децентралізації архівної системи України, її демократизації, інтеграції в європейський і світовий архівний простір, формування відкритого громадянського суспільства підвищується роль колективних органів: засідань колегій, зборів трудового колективу, засідань дирекцій архівних установ, а відтак зростає значення колегіально ухвалених рішень. Децентралізація – це й передавання частини функцій і повноважень органів державного управління архівною справою безпосередньо архівним установам, розвиток самоврядності та ініціативи. Зазначені особливості позначаються й на управлінських рішеннях у архівній сфері.

Робота з прийняття та виконання рішень носить комплексний характер і вимагає від усіх органів та їхніх керівників системного підходу, дотримання законодавства, галузевих нормативних актів, високого рівня фахової компетентності, сучасних знань і умінь, почуття відповідальності, певного досвіду. Що розуміє архівний менеджмент під управлінським рішенням, які його функції та призначення? Сучасна наука трактує прийняття управлінських рішень як один із пріоритетних етапів і методів

організації роботи, як основу управлінського процесу, ефективний спосіб впливу на колектив і його працівників. *Управлінське рішення – це не тільки директивний документ наказного або розпорядчого характеру, який визначає мету, завдання, цілеспрямовані дії, терміни їхньої реалізації та виконавців, і покликаний забезпечити згоджену роботу установи, його підрозділів та працівників, але і процес вибору системою, установою або особою однієї чи декількох альтернатив із багатьох можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.* Деякі автори надто широко трактують форми управлінських рішень, відносячи до них, поряд із класичними (постанови, ухвали, рішення, накази, розпорядження, вказівки, резолюції), і протоколи, інструкції, договори, угоди, плани, контракти, положення, моделі та ін. Ми ж обмежимося розглядом рішень як інструментів управління й зосередимо увагу безпосередньо на розпорядчих документах.

Прийняття рішень є частиною щоденного життя не лише управлінця, але й кожної людини на рівні особистого менеджменту. Кожній людині доводиться регулярно ухвалювати найрізноманітніші рішення публічного і приватного характеру: вибір професії, визначення місця роботи і проживання, одруження, покупки і т. п., за які вона відповідає здебільшого сама. А от у службовій сфері ситуація інша: керівник чи службовець ухвалює рішення керуючись не особистими інтересами, а інтересами суспільства, держави, галузі, колективу. Тому й вага ухвалених рішень набагато вища і відповідальність за наслідки їхнього виконання принципово інша. До того ж прийняття рішень у державних архівних установах, як правило, усе ще має політичне забарвлення, хоча вектор розвитку європейської архівістики націлений на її деполітизацію. Наявна література з менеджменту містить різноманітні класифікаційні схеми управлінських рішень. Автори виокремлюють документи за різними критеріями їхньої мотивації й поділяють рішення на ситуаційні, приписні та ініціативні. До *ситуаційних* відносять, зазвичай, ті, що мотивовані конкретною ситуацією, надзвичайними подіями, які диктують необхідність негайного й оперативного реагування (реальна загроза діяльності архівної установи, зумовлена аварією, катаст-

рофою, пожежею, раптовим руйнуванням приміщень, виходом із ладу інженерних та інших мереж, проявами насилля, тероризму, появою токсичних речовин тощо).

Для приписних розпорядчих актів ключовим є приписи. Це можуть бути обов'язкові для виконання письмові вимоги голови Укрдержархіву, директора архівної установи щодо реалізації важливого завдання державної ваги, усунення конкретних недоліків, виявлених під час перевірки, зі встановленням чітких термінів і виконавців. Поширеними є й *ініціативні* рішення, які приймаються архівними органами без вказівок вищих інстанцій державного управління, і стосуються життєдіяльності галузі. Йдеться, наприклад, про розпорядчі документи щодо вдосконалення галузевої статистичної звітності, координації наукової й методичної роботи архівних установ, упровадження новітніх технологій та прогресивних методів зберігання документів на електронних носіях і т. п.

Якщо за основу класифікації взяти функції та зміст рішень, то їх можна умовно поділити на чотири групи: *планові, організаційні, координуючі* та *контрольні*. Серед планових рішень переважають ті, що пов'язані з проведенням робіт щодо формування фондів страхової документації, підготовкою бюджетних запитів, переглядом нормативно-правових засад надання платних послуг, бухгалтерським обліком та фінансовою звітністю та ін. За тривалістю здійснення розпорядчі документи ділять на програмові, програмово-планові; довгострокові (стратегічні), оперативні (короткотермінові).

За характером і організацією розроблення рішення поділяються на: одноособові, колегіальні та колективні. Вважаємо доцільним зупинитися більш ґрунтовно на тих письмових і усних розпорядчих документах колегіального, колективного й одноособового (персонального) характеру, які найближчі за своїм призначенням до архівної справи й найчастіше застосовуються в практиці архівних установ. Насамперед, це *постанови, ухвали, рішення, накази, розпорядження, вказівки, резолюції-дозволи, резолюції-доручення*. З'ясуємо докладніше сутність, призначення, управлінські функції та особливості кожного різновиду цих актів на різних рівнях архівної ієрархії, починаючи від Укрдер-

жархіву, центральних і галузевих архівів, архівів АР Крим, областей, міст Києва та Севастополя, архівних відділів і секторів районних держадміністрацій і закінчуючи трудовими архівами. Принагідно зазначимо, що характер управлінських рішень можуть мати й інші документи, зокрема положення, порядки, програми, заходи, плани, інструкції, норми, але вони переважно є частиною або додатком до рішень і варті самостійного розгляду.

2. Як засвідчує практика, чимало керівників архівних установ недооцінює роботу, пов'язану з підготовкою і прийняттям управлінських рішень, підходить до неї спонтанно або й формально. Тим часом, наука менеджменту з часів Г. Емерсона, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, узагальнюючи знання й досвід, виробила досить ґрунтовну теорію з цього питання. Ідеться про науковий підхід, про певні принципи, своєрідні правила підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень. Головними з них є такі: компетентність і правомірність; правомочність і законність; колегіальність та єдиноначальність; своєчасність і зваженість; узгодженість і комплексність; обов'язковість і реальність виконання; поєднання інтересів людини й держави; повнота й системність; результативність і ефективність; чіткість, ясність і конкретність викладу змісту та ін. Ці принципи безпосередньо поширюються й на архівний менеджмент.

Як засвідчує архівна практика, є декілька груп мотивів розроблення і прийняття рішень: а) законодавчі та директивні акти, які вимагають реагування Укрдержархіву й архівних установ; б) реалізація стратегічних програм розвитку архівної справи і внесення коректив, зумовлених конкретною ситуацією; в) звернення організацій і громадян щодо розширення доступу до архівної інформації й поліпшення діяльності архівних установ; г) факти, виявлені в процесі контролю за діяльністю архівів та їхніх підрозділів, що потребують адміністративного втручання і практичної допомоги; д) наявність проблемних, конфліктних, екстремальних та інших ситуацій, що потребують оперативного реагування і відповідних рішень.

Сучасний менеджмент має у своєму арсеналі низку принципів і способів вироблення та прийняття управлінських рішень, порядку оформлення розпорядчих документів, а також обов'яз-

кових вимог до них: 1) відповідність до чинного законодавства й повноважність; 2) цільова спрямованість і адресність; 3) відбір оптимального з багатьох альтернативних варіантів; 4) єдність форми і змісту рішень та ін. Будь-яке управлінське рішення в архівній галузі має дати відповідь на низку класичних питань менеджменту: що і з якою метою робити? Як робити? Кому робити? Коли робити? Які можливі ризики? Які результати виконання рішень очікуються? У процесі пошуку відповідей на ці та інші питання на допомогу приходять фахові знання, досвід, здоровий глузд і наука логістика, яка з'ясовує логіку управлінських дій, їхню послідовність, вираженість, запобігання негативним наслідкам і передбачуваність результатів. Звідси й випливає *програмно-цільовий і системний підхід* до вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень, які мають системний характер, що підтверджується класифікацією.

Зупинимося стисло на методиці підготовки найбільш вживаних в архівній справі різновидів рішень. Почнемо із колективних і колегіальних документів: *постанов, ухвал та рішень*. Спільним для них є не тільки колективний і демократичний спосіб ухвалення, але й обов'язковість для всіх працівників відповідної архівної установи, незалежно від того, чи брали вони участь у їхньому ухваленні. У сучасних умовах неухильно підвищується роль трудових колективів, а відтак і їхніх загальних зборів або конференцій представників. Постанови, ухвали, рішення зборів колективу найчастіше присвячуються затвердженню проекту колективного договору, питанням самоврядування, матеріального й морального стимулювання працівників, представлення до державних нагород, висунення кандидатур для участі у виборах органів державної влади та ін. Вони приймаються переважно відкритим голосуванням більшістю голосів присутніх на зборах чи конференції, а їхня правомочність визнається, якщо в зборах узяли участь не менше $\frac{3}{4}$ загальної кількості працівників.

Зважаючи на те, що в управлінській структурі архівної системи України дедалі більшу роль відіграють колегіальні органи, зокрема колегії Державної архівної служби, державних архівів АР Крим, областей, міст Києва та Севастополя, а та-

кож такі дорадчі органи при Укрдержархіві як Центральна експертно-перевірна та Нормативно-методична комісії, Науково-видавнича, Науково-експертна, Громадська ради, важливе значення мають їхні ухвали, які оформляються у формі рішень рекомендаційного характеру. Зазвичай такі акти мають певну спорідненість за структурою і складаються із двох взаємозв'язаних частин: констатуючої та ухвалюючої. Після стислої констатації в преамбулі оцінки стану справ із того чи іншого питання, характеристики його позитивних ознак та недоліків викладається розпорядча частина, яка починається зі слів "колегія ВИРІШИЛА". Рішення підписується головою та секретарем колегії, а його зміст доводиться до відома колективів шляхом надсилання Витягу з протоколу або наказом відповідних керівників установ. Палітра проблем, які розглядають колегії Укрдержархіву, центральних та обласних архівів дуже широка. Наприклад, рішення з дотримання працівниками архівів законодавства, зокрема антикорупційного, регулярно ухвалювалися впродовж 2016-2017 рр., що дало змогу розробити і зреалізувати цілий комплекс заходів щодо дотримання законодавства й запобігання корупційним діям. Більшість колегій державних архівів областей систематично розглядають стан роботи зі зверненнями громадян і ухвалюють відповідні рішення, аналізують перебіг виконання своїх власних рішень.

Перед тим, як перейти до характеристики другого, найбільш поширеного й універсального різновиду управлінських рішень – *наказів*, як категоричної форми визначення обсягу і змісту роботи, зазначимо, що ними оформляється й обов'язковість колегіальних рішень (ухвал колегій). Голова Укрдержархіву, директори архівних установ видають накази з *кадрових питань* (призначення працівників, переміщення й переведення на посади, заохочення, притягнення до дисциплінарної відповідальності); з питань основної діяльності (організація роботи архівних установ); з *регламентування та нормативності* (затвердження посадових інструкцій, положень, режимів і графіків роботи, нормативи часу на виконання робіт тощо). Накази можуть носити характер разової, короткочасної або тривалої дії, наприклад,

щодо переміщення читального залу у зв'язку з отриманням додаткових площ, або створення конкретних колекцій документів та довідкового апарату до них та ін.

У практиці архівних установ найчастіше фігурують *установчі* накази, у яких формулюються конкретні завдання, наприклад, щодо відзначення визначних дат у житті держави й регіонів, ювілейних дат, скажімо, 200-річчя від дня народження Тараса Шевченка, 100-річчя Української Центральної Ради, організації виставок документів, про підготовку документальних публікацій, підготовку приміщень до роботи в зимових умовах із вказуванням термінів їхньої реалізації та конкретних виконавців. Нерідко установчі накази видаються на виконання конкретних Законів України, Указів Президента, урядових і відомчих актів. Деякі накази мають *констатаційно-установчий* характер і видаються в процесі виконання конкретних завдань, пов'язаних наслідками перевірки стану прийняття, описування або збереженості документів, актами експертно-перевірних комісій тощо. Поширені також *аналітико-узагальнюючі* накази, які здебільшого стосуються підбиття підсумків роботи архіву за квартал, півріччя, рік, результатами експертних комісій, результативності методичної роботи, зв'язків із громадськістю і т. п. Наприклад, наказ про стан ведення державного обліку документів Національного архівного фонду, про Всеукраїнський огляд-конкурс стану умов і охорони праці в архівних установах, про доступ до службової інформації архівів та ін.

Зазвичай наказ складається з короткої преамбули або з констатуючої частини, у якій обґрунтовуються актуальність, важливість, мотиви його прийняття, викладаються обставини, факти, які спонукають управлінське реагування. У разі, коли підставою наказу є законодавчий чи розпорядчий документ органів державної влади й управління, то в преамбулі обов'язково вказується його точна назва, номер і дата. Наприклад, "На виконання Указу Президента...", або "З метою...". Між констатуючою й розпорядчою частинами застосовується слово "Н А К А З У Ю:", яке друкується окремим рядком. У разі, коли констатаційна частина відсутня (немає причин для роз'яснення), наказ викладається без слова "наказую". Найчастіше це стосується наказів із кадрових та оперативних питань.

Розпорядчу частину формулюють у наказовій формі, кожен пункт якої містить відповіді на три ключових питання: що робити? Кому робити? До якого часу виконати? Кожен пункт нумується арабськими цифрами, а за наявності підпунктів – літерами *a, б, в*, або цифрами *1.1, 1.2 і т. д.* Формулювання пунктів може починатися й безпосередньо із зазначення посади та прізвища виконавця в давальному відмінку. Завершувати документ прийнято пунктами: "Контроль за виконанням наказу покласти на (вказується посада і прізвище в знахідному відмінку)" та "Наказ довести до відому...". Наказ має мати заголовок, дату й номер реєстрації. Нумерація ведеться впродовж кожного календарного року окремо. Наказ візується юристом або особою, на яку покладена правова служба, бухгалтером та іншими посадовими особами, які мають відношення до його змісту, а відтак підписується керівником відповідного архівного відомства чи установи, а в разі його хвороби, відрядження чи відпустки – виконуючим обов'язки або заступником. Якщо наказ супроводжується додатками, то їхні назви подаються перед підписом. Він набуває чинності здебільшого з моменту підписання.

Наближеними за призначенням та змістом до наказів різновидом управлінських рішень є *розпорядження* як акт посадовця або установи, обов'язковий для працівників, яким воно адресується. Їхнє оформлення відрізняється від наказу тим, що замість слова "наказую" вживається "ЗОБОВ'ЯЗУЮ", "ВИМАГАЮ", "ДОРУЧАЮ", "ПРОПОНУЮ", "ДОЗВОЛЯЮ". Вони, зазвичай, присвячуються вирішенню оперативних питань і можуть носити як письмовий, так і усний вигляд. Розпорядження можуть видавати не лише перші керівники, але і їхні заступники в межах своєї компетенції. Найбільш поширеною формою розпоряджень в архівах є дозволи на користування документами в читальних залах, копіювання технічними засобами, на проведення екскурсій в архіви тощо. Розпорядженням оформляється планова й позапланова перевірка наявності та стану збереженості архівних справ у сховищах, звіряння заголовків з описами, ідентифікація документів. Особливість розпоряджень полягає в тому, що вони зазвичай мають обмежений термін дії і стосуються вузького кола поточних питань, скажімо, доопрацювання довідкового та

облікового апарату архіву у зв'язку з поповненням фондів, реставрацією пошкоджених документів або розшуком відсутніх справ у разі їхнього невиявлення, проведення виставок. Після підписання тексту розпорядження на ньому, як і на наказі, ставиться печатка, а також може робитися позначка про виконання.

Різновидом розпорядчих актів є *вказівка*, яка віддається усно для вирішення конкретних і оперативних завдань здебільшого організаційного, технологічного або методичного характеру. В архівній сфері найбільш широко застосовуються вказівки-рекомендації щодо приймання-передавання документів у зв'язку зі зміною охоронця фондів або реорганізацією архіву, проведенням попередньої експертизи цінності документів, а також із питань контролю за дотриманням номенклатури і складу справ, видавання документів іншим архівним установам у тимчасове користування (з обов'язковим оформленням відповідного акту), методики фондування й описування документів, створення архівних колекцій, переміщення фондів і т. д. Вказівки можуть стосуватися й технічної експлуатації електро- та протипожежного устаткування, забезпечення температурно-вологісного, світлового, а також санітарно-гігієнічного режиму, виготовлення та ремонту стелажів. Наприклад, у зв'язку з виходом із ладу комп'ютерно-інформаційної системи в архіві директор може надати вказівку заступнику забезпечити, скажімо, у триденний термін ремонт і заміну обладнання та відновлення функціонування системи.

Окремої уваги заслуговують *резолуції* керівника установи чи підрозділу, які здійснюються письмово на ділових документах у правому куті над їхньою назвою у форматі доручень, адресних завдань або дозволів (в окремих випадках резолюції можуть викладатися на окремому аркуші з обов'язковим зазначенням реєстраційного номера та дати документа). Ними офіційно закріплюються розпорядження керівника установи, його адресність, умови й термін виконання. Резолюція підписується керівником, ставиться дата, а її зміст фіксується в книзі реєстрації документів. Якщо в резолюції фігурує декілька виконавців, то організація роботи покладається на особу, названу першою. Зазвичай, у резолюціях зазначають: "до виконання", "до відому",

"прошу підготувати відповідь", прошу інформувати по завершенні терміну виконання", або "прошу доповісти про виконання" і т. п. Резолюції мають формулюватися коректно, чітко, ясно і зрозуміло щоби не виникала потреба в додаткових поясненнях.

Загальні правила й рекомендації щодо підготовки й оприлюднення управлінських документів викладені в численних працях із документознавства та діловодства. Автори зазначають, що всі вони, незалежно від виду, мають бути науково обґрунтованими, грамотними, законними (тобто не суперечити законам і нормативним актам), ясними, чіткими, несуперечливими. Звернемо увагу й на те, що письмові рішення фіксуються на спеціальних фірмових бланках установи з відповідними реквізитами. Обов'язковим їхнім компонентом є наявність заголовку розпорядчого документу, наприклад: "Про міжнародне співробітництво архівних установ...", "Про ліквідацію (реорганізацію) відділу...", або "З особового складу".

Найбільш поширеним різновидом колективних рішень є ухвали колегій Державної архівної служби України, центральних державних установ, галузевих архівів. Як відомо, колегії являють собою демократично сформовані колективні консультативно-дорадчі органи, які проводяться, зазвичай, під головуванням першої особи і слугують засобом обміну думками, погодження і прийняття відповідного рішення. Вони ухвалюються за допомогою голосування, підписуються головуючим та секретарем і набувають юридичної сили після видання відповідного наказу.

Відштовхуючись від ключової думки про те, що робота з управлінськими рішеннями – це не одноразова дія, а тривалий процес, зазначимо, що він включає щонайменше сім дуже важливих етапів:

- аналіз мотивів, обґрунтування доцільності та мети прийняття рішення;
- збір інформації і визначення людських і матеріально-технічних ресурсів, необхідних для розв'язання проблеми (переміщення архіву, або освоєння нових архівосховищ, або заміна електрообладнання і т. п.);
- підготовка альтернативних текстів управлінських рішень;

- вибір альтернативи й документальне оформлення проекту рішення;
- адресність і конкретність рішень;
- підписання й оприлюднення рішення та ознайомлення з ним колективу та виконавців;
- реалізація, контроль та підбиття підсумків виконанням управлінських рішень.

Кожен із цих етапів має свою тривалість, змістовне наповнення і специфіку роботи залежно від форми, призначення й терміну виконання рішення: постанова, наказ, розпорядження, вказівка, резолюція. Обов'язковим для кожного різновиду рішень є врахування загальної стратегії розвитку архівної справи, конкретизація тактики, а відтак її реалізація у відповідних пунктах розпорядчих документів. Робота над ними починається з мотивації, тобто з чіткого визначення мети, обґрунтування необхідності відповідного рішення, оцінки ситуації, аналізу стану справ і прогнозування очікуваних результатів. Успішність цих етапів неабияк залежить і від стилю роботи керівника.

Прибічники ділового й демократичного стилю прагнуть долучити до роботи на кожному етапі якомога більше співробітників, вислухати і врахувати їхні пропозиції, прислухатись до порад тощо. Відомий американський дослідник творчих рішень А. Осборн висловився за відокремлення процесу генерації ідей від їхньої критики, запропонувавши концепцію "мозкового штурму". Алгоритм процесу полягає в тому, що для підготовки важливих, принципових управлінських рішень створюються дві групи: спеціалістів, здатних до генерування нових ідей, готових подати найфантастичніші, нестандартні пропозиції. Друга група з нестереотипним складом мислення, покликана критично проаналізувати ці ідеї і зробити відповідні висновки. Відтак на основі цього аналізу і висловлених висновків керівник відбирає оптимальний варіант і ухвалює остаточне рішення. Практикується й метод "виправлення помилок", сутність якого в тому, що підготовлений проект наказу чи розпорядження, скажімо, директора архіву розсилається керівникам підрозділів для попереднього обговорення, виявлення слабких місць, усунення недоліків, внесення пропозицій і коректив. З урахуванням висловлених

зауважень ухвалюється остаточний варіант рішення. Така робота може проводитись і в усній формі на виробничих нарадах. Натомість, прихильники командно-адміністративного та авторитарного стилю керівництва схильні ухвалювати рішення кулуарно, без широкого обговорення або і просто одноосібно. Як засвідчує практика, такі рішення здебільшого виявляються малоефективними.

В умовах сучасних інноваційних технологій можна оптимізувати та раціоналізувати управлінську функцію рішень, повніше скористатися комп'ютером, інформаційним потенціалом Інтернету, можливостями електронної пошти, обчислювальної техніки, особливо для збирання, опрацювання та аналізу статистичних даних. Створювані нині інформаційні системи Укрдержархіву, центральних і місцевих архівних установ, їхньої бази даних мають слугувати й інструментом обробки відомостей, необхідних для мотивації тих чи інших рішень, підвищення їхньої якості, організації та контролю за їхнім виконанням.

3. Завершальним, але не кінцевим етапом розроблення та прийняття управлінських рішень є організація їхнього виконання та контроль за цим процесом. Саме ця стадія дає змогу встановити своєчасність або запізнілість прийняття рішень, їхню оптимальність або неоптимальність. Головне її завдання – сприяти досягненню кінцевих результатів, тобто реалізації мети. Практика архівних установ виробила цілу систему форм, способів і методів організації роботи й контролю як за ходом виконання рішень, так і підведенням підсумків. Йдеться, наприклад, про доведення рішень до виконавців та їхнього інструктування в разі потреби, визначення пріоритетів, забезпечення ресурсами, координацію роботи, про поточне й рубіжне інформування про виконання пунктів рішень, про створення робочих груп або комісій аналізу проведеної роботи; збір і аналіз оперативної й рубіжної інформації; періодичне заслуховування керівників підрозділів і виконавців; прикінцеві звіти й у разі потреби в їхньому обговоренні. У порядку підсумкового контролю проводиться аналіз виконання завдань, встановлюється відхилення від них, з'ясовуються їхні причини, узагальнюється набутий досвід, виносяться повчальні уроки, опрацьовуються

заходи на перспективу. На цьому етапі, як і на попередніх, кожен керівник і працівник мають усвідомити важливість спільної і злагодженої роботи, подолання стереотипу, ніби прийняття рішень – функція начальника, а їхнє виконання – завдання підлеглих. Необхідно створювати комунікативно-інформаційне поле, сприятливий психологічний клімат, підтримувати дух взаємодопомоги і взаєморозуміння, формувати почуття персональної й колективної відповідальності. Не можна ігнорувати роз'яснювальну й виховну роботу в колективах архівів у процесі прийняття, виконання рішень та підбиття підсумків.

Побіжно нагадаємо, що в структурі архівної системи України створена відповідна адміністративна база контролю за виконанням розпорядчих документів. Так, в Укрдержархіві загальний контроль за діяльністю архівних установ і виконання ними управлінських рішень покладено на департамент організації архівної роботи і його відділ організаційно-аналітичної роботи. У державних архівах АРК, областей, міст Києва та Севастополя ця ділянка забезпечується по-різному: в одних установах виокремлені посади заступника директора-начальника відділу організації та координації архівної справи, кадрових питань та контролю за виконанням документів органів влади, в інших – контроль за виконанням рішень покладено на організаційно-аналітичні відділи.

На нашу думку, варто ще раз наголосити на обов'язковості управлінських рішень, юридичному аспекті, на правомірності та законності їхнього прийняття. До того ж, як засвідчує практика архівів, трапляються випадки юридично некваліфікованого оформлення наказів і розпоряджень, використання застарілої правової бази, порушення законодавства, насамперед Цивільного кодексу та Кодексу законів України про працю щодо прийняття на роботу та звільнення працівників, укладання контрактів, колективних договорів, надання відпусток, матеріального заохочення та покарань. Це ще раз підтверджує, наскільки важливо відповідально ставитися до роботи з управлінськими рішеннями.

Насамкінець зазначимо, що розпорядчі рішення як на паперових чи електронних носіях, так і усні, є складовою частиною документування всієї управлінської діяльності, а

їхня підготовка має відповідати державним стандартам організаційно-розпорядчої документації як неодмінної умови успішної діяльності архівної установи. Організаційно-управлінська документація унормована Державним класифікатором управлінської документації ДК 010–98, затвердженим Держстандартом України від 31 грудня 1998 р., який офіційно закріплює види номіналів документів та їхні групування. Наприклад, наказ (розпорядження) про приймання на роботу – код 0301 001; наказ (розпорядження) про переведення на іншу роботу – код 0301005 і т. д. Організаційно-розпорядча документація (ОРД) у свою чергу поділяється на підкласи з відповідними номіналами: документація з організації систем управління (0201) та організація процесів управління (0202), кожен із яких складається з відповідних підгрупи. Державним класифікатором встановлено не тільки коди, але і склад реквізитів розпорядчих документів, порядок оформлення їхніх текстів.

Архівні установи покликані показувати приклад зразкового документообігу, неухильного дотримання вимог до нормативних актів відповідно до законодавства та повноважень, з огляду на те, що Укрдержархів є центральним органом влади, на який покладено забезпечення реалізації державної політики не тільки в архівній сфері, але й в організації діловодства, налагодження взаємодії в цій справі з іншими органами державної виконавчої влади та громадськими об'єднаннями. Контроль за діяльністю служб діловодства на місцях, в органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форми власності, громадських об'єднань покладено на державні архіви АР Крим, областей, архівні відділи та сектори міських і районних державних адміністрацій.

Отже, прийняття та організація виконання управлінських рішень належить до ключових проблем архівного менеджменту. Вони є дієвим способом ефективного впливу Державної архівної служби України, усіх її структур, керівників архівних установ на діяльність колективів, підрозділів і конкретних працівників задля успішного виконання ними функцій, вирішення перспективних та оперативних завдань. Ефективність рішень визначається передусім дотриманням наукових принципів їхньої підготовки, мінімізацією

суб'єктивних підходів у постановці завдань, їхньою обґрунтованістю, оптимальністю, конкретністю та своєчасністю прийняття, дієвістю організації та контролю за виконанням рішень.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. Класифікуйте управлінські рішення за способом ухвалення та визначіть їхні спільні і відмінні ознаки.
2. Обґрунтуйте мотивацію та основні етапи прийняття управлінських рішень.
3. Назвіть шляхи підвищення дієвості рішень.
4. Що являє собою сучасна система контролю за виконанням рішень і які її форми?
5. Розкрийте методику аналізу ефективності управлінських рішень.
6. Окресліть форми заохочення успішного виконання рішень та врахування досвіду в подальшій роботі.
7. Складіть проекти наказу та розпорядження, присвячені актуальним завданням архівної установи.

Джерела й література:

- Про внесення змін до Закону України "Про Національний архівний фонд і архівні установи України" від 13 грудня 2001 р. – К. : Вісн. Держкомархіву України, 2003. – Вип. 1. – С. 3–15.
- Про засади запобігання і протидії корупції. Закон України // Відомості ВРУ, 2011. – № 40. – Ст. 404.
- Про державну службу. Закон України від 9 листопада 2017 р. // Відомості ВРУ, 2017, № 45. – Ст. 405.
- Про охорону праці. Закон України (Нова ред. 13 грудня 2005 р.) // Відомості Верховної Ради України. 1992. – № 49.
- Положення про державну архівну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. // Ресурс доступу: zakonO.rada.gov.ua/laws/show/870-2015-p.
- Андрійчук В. Г., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризики / В. Г. Андрійчук. – К., 1998. – 316 с.

- *Калакура Я. С.* Стратегія і тактика архівного менеджменту // *Архіви України*, 2013. – № 5. – С. 5–17.
- *Калакура Я. С.* Управлінські рішення в структурі архівного менеджменту / Я. С. Калакура // *Архіви України*, 2014. – С. 92–105.
- *Крупник А. С.* Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик. – К. : ВД Простір, 2007. – 154 с.
- *Міждисциплінарний словник з менеджменту* / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
- *Палеха Ю.* Документаційне забезпечення управління / Ю. Палеха. – К. : МАУП, 1997. – 344 с.
- *Палеха Ю.* Керування документацією: підручн. / Ю. Палеха, М. Ф. Безкровний, Ф. М. Кропивко, Т. Д. Іщенко. – К. : Вид-во "Ліра", 2015. – 296 с.
- *Палеха Ю.* Загальне діловодство: теорія та практика керування документацією із загальних питань: навч. посібн. / Ю. Палеха. – К. : Вид-во "Ліра", 2017. – 624 с.
- *Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. Вид. 2-е.* / Ю. Є. Петруня – К. : ЦУЛ, 2011. – 216 с.
- *Скібіцька Л. І.* Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : ЦУЛ, 2007. – 384 с.

Лекції 11–12. СТИЛЬ РОБОТИ АРХІВІСТІВ: КОНТЕКСТ МЕНЕДЖМЕНТУ

План лекції:

1. Сутність понять "стиль роботи", "стиль керівництва", "стиль управління", їхня специфіка в контексті архівістики.
2. Різновиди стилів управління на різних рівнях архівної галузі.
3. Активізація ділового спрямування керівництва архівними установами.
4. Наукові засади підвищення ефективності стилю керівництва та критерії його оцінки.

Мета лекції: з'ясувати специфіку стилю керівництва в архівній справі на основі загальної теорії стилю керівництва та його взаємодії з методами організації та управління в контексті демократизації та гуманізації архівної системи України, її трансформації від централізації до децентралізації, забезпечення дедалі більшої самоврядності, відкритості та прозорості.

Ключові поняття: стиль керівництва, стиль роботи, діловий стиль, ефективність стилю, стилі лідерства, типи керівників, авторитет керівника, культура управління, запобігання конфліктам.

1. Термін "стиль" (англ. Style) має багатомірний зміст. Це і стиль епохи, стиль архітектури, стиль життя, стиль мислення, стиль одягу, а водночас і стиль роботи, стиль керівництва, стиль управління. Поняття стилю стосується не тільки керівників архівних установ і підрозділів, але й виконавців, тобто будь-якого працівника: спеціаліста, службовця, архіваріуса, кодифікатора, касира, прибиральника тощо. Кожному працівнику архіву властивий свій стиль роботи й керівництва, зумовлений його посадою, функціями, повноваженнями, компетентністю, досвідом, рівнем культури й манерами поведінки, психологічними особливостями,

темпераментом, комунікативністю, характером мислення, але існують загальні принципи (правила), вироблені багатовіковою практикою й узагальнені наукою, які уособлюють оптимальну модель стилю. Наукове осмислення сутності стилю роботи й керівництва, узагальнення позитивного досвіду, опрацювання рекомендацій, спрямованих на його удосконалення, належать до актуальних, важливих і недостатньо опрацьованих проблем менеджменту, зокрема архівного. Актуальність поставленої теми зумовлюється багатьма чинниками. Назвемо головні з них.

По-перше, під впливом Євромайдану й Революції гідності в Україні активізувалася трансформація всіх сфер суспільного життя, включно з реформуванням архівної справи, відбувається модернізація державної служби, очищення (люстрація) владних і посадових структур від осіб, причетних до корупції, протиправних дій, зловживань службовим становищем. Динаміка змін зумовлюється як глибинними внутрішніми трансформаціями, так і інтеграційними процесами, які набувають дедалі більшої динаміки й орієнтують українських архівістів на високі стандарти європейської і світової архівістики, на новий, сучасний стиль роботи.

По-друге, хоч пострадянський період трансформації українського суспільства увійшов у завершальну стадію, "синдром советськості", стереотипи "совкової" свідомості все ще помітні. Відомо, що радянська управлінська теорія розвивалася на ґрунті самоізоляції і критики західної науки менеджменту. Збереглося немало рудиментів адміністративно-командного й директивно-регламентуючого стилю, різного роду заборон і обмежень, проявів кар'єризму й бюрократизму, а також корупційних діянь, властивих тоталітарній добі, подоланню яких покликані сприяти й наукові студії.

По-третє, попри те, що за два останні десятиріччя питання стилю керівництва отримало досить широке висвітлення у вітчизняній і закордонній літературі з менеджменту, проблеми стилю роботи архівістів і управління галуззю були розглянуті лише дотично. Недостатній стан досліджень проблеми теж додає актуальності пропонованій статті.

Отже, наукове осмислення теорії і практики стилю роботи й керівництва – новий, важливий і актуальний напрям архіво-

знавчих досліджень, насамперед у ділянці архівного менеджменту. Ідеться не стільки про форму взаємин керівника й підлеглих, скільки про індивідуальну організацію й культуру роботи кожного працівника архівної установи, незалежно від посади, спрямованої на якісне, ефективне і творче виконання службових обов'язків, дотримання посадових інструкцій, а також про манеру і спосіб поведінки.

Маємо зважати й на те, що навіть найбільш досконалий, так би мовити зразковий стиль роботи управлінців у сфері економіки, підприємництва чи бізнесу аж ніяк не можна механічно переносити на архівні установи, оскільки вони мають свої особливості й межовий характер. Їхня діяльність протікає на порубіжжі державного управління (більше половини архівістів мають статус державних службовців), розвитку науки (серед архівістів зростає питома вага осіб із науковими ступенями та званнями), культури та інформації, а на сучасному етапі вона набуває до того ж дедалі більшої прозорості та публічності. За умов командно-адміністративної системи управління радянських часів центральною фігурою будь-якого колективу вважався її керівник як людина, яка уособлювала наділену зверху владу над підлеглими. По мірі демократизації суспільства центр тяжіння переміщується до безпосередніх виконавців, які здебільшого цілком самодостатні й очікують від керівника не команди і вказівок, а отримання перспективного бачення напрямів роботи колективу, чіткого роз'яснення мети, завдань і шляхів її досягнення, відчуття довіри, поваги й об'єктивного ставлення. Досконалий стиль роботи стає інструментом її наукової організації, успішного та демократичного управління колективом, демонструє спроможність його носіїв реально впливати на діяльність і поведінку працівників.

Науковий менеджмент трактує *стиль керівництва як усталений образ дій, як систему або сукупність взаємозв'язаних принципів, норм, методів, прийомів і засобів впливу на колектив задля ефективної і злагодженої діяльності, спрямованої на виконання завдань і досягнення мети*. Водночас низка авторів розрізняє поняття "стиль управління", "стиль керівництва" та "стиль роботи". Якщо розглянути ці положення в контексті

архівної справи, то в *першому випадку* йдеться про систему методів роботи і принципів поведінки керівника вищої ланки щодо підпорядкованих йому управлінських працівників, наприклад, стиль голови Державної архівної служби щодо своїх заступників, начальників департаментів, управлінь, директорів центральних та інших архівів тощо. Стиль управління неабияк характеризує не тільки стиль роботи першого керівника, але і всього колективу. *Стиль керівництва* – це сукупність типових і порівняно стабільних методів і прийомів впливу на підлеглих безпосередньо в колективі, наприклад, в архіві чи його підрозділі, задля спонукання працівників до своєчасного, ефективного і якісного виконання завдань, запобігання конфліктним ситуаціям. Що ж стосується *стилю роботи*, то цей концепт має найбільш широкий зміст, оскільки включає, крім двох попередніх, які охоплюють діяльність управлінських і керівних кадрів (це теж робота), весь персонал архівів, незалежно від посад. Нині в системі архівних установ України працює понад 4 тис. співробітників. Для кожного з них ключовим є слово "робота", яке орієнтує їх, не залежно від посадового статусу: директор, заступник, завідувач відділу, науковий співробітник, охоронець фондів, завідувач читального залу чи канцелярії, спеціаліст із кадрової роботи, технік чи кваліфікований робітник, – на усвідомлене, сумлінне, ретельне, якісне і своєчасне виконання своїх функцій, обов'язків і завдань. Стиль на індивідуальному рівні полягає в тому, щоби правильно й ефективно організувати свою роботу та продуктивно використати робочий час, обдумати план і способи виконання завдань на кожний день, тиждень, місяць, подбати про взаємодію з іншими співробітниками, про раціоналізацію робочого місця, його культуру. Нарешті, стиль роботи архівіста є частиною стилю його мислення, культури поведінки й життя загалом, він не менш важливий ніж освіта, здібності та трудові навички.

Отже, *стиль роботи й керівництва архівістів можна визначити як систему наукових принципів і найбільш характерних норм, методів, прийомів і засобів організації діяльності, взаємовідносин та поведінки кожного працівника архівної установи, шляхів ефективного впливу на колектив із метою своєчасного і якісного виконання завдань, пов'язаних із при-*

множенням, збереженням та використанням національного архівного фонду, якомога повнішим задоволенням потреб суспільства і громадян у ретроспективній архівній інформації.

У цьому визначенні пріоритетними є положення про системний характер стилю роботи й керівництва і його підпорядкування підвищенню ефективності діяльності архівних установ щодо надання послуг. Стилю властиві *об'єктивна й суб'єктивна сторони*, тобто залежність від зовнішнього і внутрішнього середовища, від соціально-економічних, політичних і культурних чинників, а також від індивідуальності людини, її професійної підготовки й морально-етичних якостей. До об'єктивного боку відносять методи, способи та засоби діяльності архівістів усіх рівнів, властивих суспільству на певному етапі його розвитку, а суб'єктивного – здатність працівників ефективно застосовувати ці методи, способи й засоби із врахуванням суспільних викликів, професійної й менеджерської підготовки, моральних якостей, особливостей характеру та темпераменту. Стиль не закладається механічно разом із народженням людини, хоча й залежить від певних природних інтелектуальних, психологічних та фізичних якостей, від вдачі та ментальності, а формується в процесі родинного виховання, навчання та всієї життєдіяльності, удосконалюється, шліфується, зазнає змін і коригування.

2. Сучасна наука менеджменту вирізняє декілька найбільш поширених різновидів стилю керівництва, зокрема *демократичний, авторитарний, ліберальний, діловий і, найчастіше, змішаний*. І попри те, що в абсолютному вигляді вони здебільшого не засвічуються, видається доцільним стисло охарактеризувати кожен із них, екстраполюючи ці характеристики на специфіку архівної галузі, її персонал та управлінські кадри. В архівістиці перших пострадянських років домінуючим був *авторитарний або автократичний стиль*, прихильники якого орієнтувалися здебільшого на успадковані від минулої системи командно-адміністративні методи, на досягнення результатів за будь-яку ціну, на "мінімум демократії" й "максимум контролю". Синдром деяких рис цього стилю простежується в діяльності тих керівників архівних установ, які схильні одноособово ухвалювати рішення без попереднього обговорення, надаючи їм ди-

рективного характеру, здійснювати строгий адміністративний контроль, вдаватися до підкреслено критичного оцінювання роботи підлеглих підрозділів та працівників. Авторитаризм зазвичай спирається на власний авторитет, вдається до адміністрування, погроз і залякувань підлеглих, сприймає їх як слухняних і пасивних виконавців. Керівники архівних установ, які послуговуються таким стилем, нерідко намагаються перекласти відповідальність за невдачі, прорахунки, недоліки на очільників відділів і звичайних працівників. Деяким із них властива завищена самооцінка, надмірна самовпевненість. З авторитарним стилем пов'язані здебільшого бюрократичні методи управління, надмірна регламентація роботи, погрози, а то й покарання. Спостерігаючи за представниками авторитарного стилю управління не можна не помітити відповідну морально-психологічну атмосферу, яка панує в очолюваних ними колективах архівних установ: нервозність, напруженість, аврали, недовіра у взаєминах, підлабунство і пристосуванство до уподобань директора чи начальника.

Водночас не слід повністю відкидати засоби авторитарного впливу на працівників архівної установи та деякі їхні сильні сторони: оперативне прийняття рішень, термінова мобілізація колективу, зокрема в екстремальних або критичних умовах (надзвичайна подія, складна ситуація, терористичний акт, військові дії тощо), моменти, коли особливо необхідна чітка й напружена робота всього колективу й централізоване керівництво. Але й за таких обставин мова має йти принаймні про прихильно-авторитарний стиль керування.

На зміну авторитарному стилю керівництва, властивого часам радянського тоталітаризму, прийшов **демократичний стиль**, який ґрунтується на чіткому розподілі повноважень, колегіальному принципі прийняття рішень і широкій поінформованості колективу архіву про його завдання, націлені на розвиток ініціативи і спільний пошук шляхів їхньої реалізації. Такий стиль дає директорам архівів змогу не нав'язувати свою волю керівникам підрозділів і працівникам, а навпаки, стимулює останніх перебирати на себе частину відповідальності за роботу, повніше усвідомлювати особисту роль у досягненні загальної мети. Як показує практика, демократичний стиль набагато кра-

ще сприяє розвитку ініціативи співробітників архівної установи, поліпшенню морально-психологічного клімату, утвердженню доброзичливості та взаємодопомоги в роботі й партнерських взаєминах. Таке керування набуває консультативного характеру й найкраще підходить в умовах децентралізації архівних установ та їхнього автономного функціонування. Водночас слід уникати псевдодемократичного стилю, створення видимості демократії, коли, наприклад, без належної потреби до обговорення дріб'язкових, другорядних питань залучається багато працівників, які відволікаються від роботи.

Окремі керівники архівних установ схильні трактувати демократичний стиль як *ліберальний*, часом не вбачаючи за вивіскою свободи дій підлеглих свою невимогливість, неспроможність приймати інноваційні рішення, розвивати ініціативу й активність працівників, а іноді й бездіяльність. І все ж ідеться про різновид стилю, головною ознакою якого є ідеал свободи, хоча за ним можуть ховатися намагання керівника самоусунути-ся від відповідальності за стан справ.

Нерідко ліберальні методи зумовлюються слабкою фаховою й менеджерською підготовкою керівника, його невпевненістю, надмірною довірою до традицій, сформованих попередниками, або орієнтацією лише на вказівки вищих органів. Водночас зазначимо, що ліберальний стиль керівництва може підійти для архівів із нечисленним штатом, наприклад, для трудових архівів, архівних відділів райдержадміністрацій, архівних установ сільських, селищних, міських рад, що характеризуються невеликою кількістю працівників, наділених автономними повноваженнями.

У чистому вигляді жодного із розглянутих стилів практично не існує. До того ж відбувається своєрідна конвергенція стилів, їхнє взаємопроникнення і взаємозбагачення. Найчастіше трапляється комбінація елементів різних стилів, насамперед тих, що надають будь-якій роботі, включно з управлінською, діловитості, відкритості, гуманності, забезпечують успіх. Залежно від домінування тих чи інших методів і способів у стилі управління деякі дослідники, зокрема Л. Кудряшова, поділяють керівників на різні

типи: демократ, організатор, адміністратор, регламентатор, колегіал, спринтер, диспетчер, максималіст, об'єктивіст, формаліст, песиміст, маніпулятор, панікер, дилетант та ін.

Деякі директори центральних державних архівів, як-от О. Бажан, В. Берковський, І. Мага, О. Марущак, Н. Маковська, Д. Пельц та ін., не схильні дотримуватися якогось одного стилю, а намагаються адаптувати сильні сторони кожного із них до конкретних умов і часу, виробити власний стиль гнучкого, динамічного й ефективного керівництва, який кваліфікують як **діловий із пріоритетом демократичних методів**. Це означає, що керівник архіву спроможний міняти стиль залежно від ситуації, забезпечує мотивацію праці, призначає завдання й контролює їхнє виконання, опирається на ініціативу працівників, кожен із яких має чітко визначні обов'язки й необхідну свободу дій та розвиває її. **Діловитість керівника** архівної установи – це, насамперед, професійна компетентність, інноваційність мислення, креативність або творчий підхід, нестандартність рішень, швидка реакція на зміни, висока моральність, працездатність, організованість і обов'язковість, оперативність, наполегливість, ініціативність, енергійність та емоційна коректність і врівноваженість, інтуїтивність і відповідальність, самокритичність і самовдосконалення, вимогливість і налаштованість на якісну реалізацію державної політики в архівній справі. Критерієм діловитості не можуть слугувати лише кількісні показники, включно з засіданнями, оперативними нарадами, хоча як засвідчує соціологія, керівники архівних установ нерідко проводять до 30 годин робочого часу на різноманітних засіданнях, нарадах і "оперативках", не задумуючись над коефіцієнтом їхньої корисності.

З діловитістю тісно пов'язаний державницький підхід до справи, який означає високий рівень національно-державницької свідомості, громадянської зрілості працівників, їхньої здатності узгоджувати й підпорядковувати свої інтереси та інтереси колективу архіву завданням держави, розуміння ролі і значення архівів, ретроспективної інформації, закодованої в документах їхніх фондів для суспільства, здатність відповідати на виклики часу. Тут доцільно нагадати, що на архівістів поширюються вимоги недавно ухваленої нової редакції Закону Укра-

їни "Про державну службу" (станом на 20.01.2018), "Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування" (2016) а також "Правила роботи архівних установ України" (2015). У них ідеться про те, що кожен зі службовців має дбати про позитивний авторитет органів державної влади й державної служби, дорожити своїм ім'ям і статусом, сумлінно виконувати службові обов'язки, шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування.

З урахуванням кадрової специфіки архівних установ (80 % їх персоналу складають жінки, здебільшого вони й обіймають і посади директорів архівів) варто звернути увагу на феномен *жіночого стилю* роботи й управління. У новітніх публікаціях акцентується на його відмінностях від чоловічого стилю. Якщо чоловіки віддають перевагу правилам і нормам, методам адміністрування і примусу, то жінки орієнтуються передусім на стратегію стимулювання й особистісний контакт. Будучи більш емоційними і вразливими, вони частіше виявляють зваженість і гнучкість рішень, швидше знаходять компроміси, згладжують "гострі кути", запобігають конфліктним ситуаціям, схильні звертати увагу на деталі, подробиці, виявляти більшу довірливість, до того ж змушені працювати в умовах "багатозадачності": робота, сім'я, діти тощо. Дуже часто жінці доводиться своєю сумлінністю мало не щодня доводити своє право на лідерство як спосіб самореалізації. Водночас для неї важливо відчувати свою значущість і менше – матеріальні статки. На думку психологів, жінки переживають під час непорозумінь, однак легше переносять стреси і не так комплексують із приводу невдач. На жаль, трапляються випадки, коли жінки-керівники намагаються уподібнитися чоловікам, копіювати їхній стиль роботи, а то й поведінки (лихослів'я, паління, вживання алкоголю), інколи переносять особисті проблеми на службові справи.

Іншу специфіку має стиль роботи *архівознавців-науковців*, зокрема працівників Українського науково-дослідного інституту архівної справи й документознавства, Інституту архівознавства Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського, Інституту української археографії та джерелознавства

ім. М. С. Грушевського НАН України, викладачів університетських архівознавчих кафедр. Наукова робота не тільки менше зазнає адміністрування й нормування, але й вимагає інших методів. Тут має домінувати колегіальність керівництва, стратегічність і креативність мислення та програмування наукового пошуку, його тісний зв'язок з архівними установами, націленість на впровадження результатів у методологію і практику архівної роботи, на досягнення стандартів світової архівознавчої науки. Стиль дослідників-архівістів пов'язаний з особливостями пізнавальної діяльності, інтелектуальної творчості, з гармонійним поєднанням зусиль досвідчених і молодих науковців. Тут винятково важливо створювати інноваційну атмосферу свободи творчості, ініціативи, наукових дискусій, поінформованості, доброзичливості, поваги до особистості. Ефективність архівознавчих досліджень залежить і від моральних і вольових якостей науковців, їхньої самоорганізації й самокритичності. Не є другорядним і стиль публічних виступів архівознавців і архівістів на наукових конференціях, включно з міжнародними, участі в Міжнародній Раді Архівів, у міжнародних днях архіву.

3. Аналізуючи різновиди стилю керівництва і шляхи підвищення його діловитості, необхідно зазначити, що пріоритетним критерієм його визначення є *взаємодія з управлінськими методами*, тобто зі способами і прийомами впливу керівника на колектив, на клімат у ньому й організацію роботи. Тут дуже важливо опанувати здатність добирати оптимальні методи управління залежно від ситуації і специфіки завдань, уміти послуговуватися різноманітними методами, адаптуючи їх до конкретних умов. Загальним правилом для носія будь-якого стилю управління й роботи є вияв реалізму і гнучкості в застосуванні методів.

Стиль роботи й керівництва не є *постійною величиною*, він має властивість змінюватись як в індивідуальному, так і колективному вимірі, насамперед під впливом суспільно-політичних і соціокультурних процесів. Це можна простежити на тенденціях еволюції стилю керівників архівної сфери України. Автор статті мав змогу спостерігати ці зміни, починаючи із середини 1960-х рр. За цей час змінювалися не лише назви упо-

вноваженого державного архівного органу: від архівного управління при уряді до Головного архівного управління, а відтак до Комітету архівів і Державної архівної служби, але і змінилися 9 керівників. Начальники архівного управління Семен Пількевич (1948–1969 рр.) й Олександр Мітюков (1969–1988 рр.) надавали перевагу адміністративно-регламентуючим методам керівництва, що зумовлювалося домінуванням у радянську добу командно-адміністративної системи і специфікою роботи галузі. Характерними рисами цього методу були: централізація, закритість, повоєнне розширення мережі архівів, будівництво комплексу архівних споруд, передислокація Центрального державного архіву, створення нових архівних установ (архіву кінофотофонодокументів, архіву-музею літератури й мистецтва, архіву науково-технічної документації тощо), директивне посилення контролю за змістом надання інформації, за організацією відомчого діловодства тощо. Борис Іваненко (1989–1998 рр.), Руслан Пиріг (1998–2002 рр.) і Геннадій Боряк (2002–2006 рр.) започаткували децентралізацію архівної системи й демократичний стиль роботи, намагалися *гуманізувати й лібералізувати* взаємини з підлеглими.

Зміни політичної системи України за часів Л. Кучми і В. Януковича (олігархізація і спроба тоталітаризації суспільства) негативно позначилися й на стилі роботи керівників комітету Ніни Киструської (1996–1998 рр.) й Ольги Гінзбург (2006–2014 рр.), що виявилось в їхніх намаганнях повернутися до централізованого управління архівною справою й адміністративних методів. Нині Укрдержархів демонструє утвердження демократичного стилю керівництва, його голова більшу увагу приділяє зв'язкам із громадськістю, діяльності колегіальних органів, розширенню прав і самоврядності центральних і місцевих архівних установ.

І все ж, на яких принципах би не вибудовувався стиль роботи і керівництва, визначальними є особисті якості керівника і працівника, норми його поведінки й рівень культури, вміння не тільки керувати, але й підкорятись. Діловому стилю відповідає висока культура ділового мовлення, культура робочого місця й культура одягу (діловий стиль). Керівник повинен уміти налаго-

дити прийом громадян, вислухати співрозмовника, виявляти до нього повагу, контролювати власні емоції. Дуже важливо, щоб співрозмовники були відвертими, виявляли тактовність, терпимість і розуміння.

У чому проявляється стиль роботи керівника архівної установи? Якщо коротко, то в усьому: починаючи від програмування і планування, прийняття управлінських рішень, організації й контролю виконанням, від повсякденної роботи з персоналом, проведення виробничих нарад, засідань колегії, зв'язків із фондоутворювачами і громадськістю, прийому громадян і закінчуючи звітністю.

4. У чому секрет ефективності стилю керівництва і які критерії його оцінки? Їх треба шукати в координатах виробничої та соціальної результативності роботи, ставлення до людей і ставлення до виконання службових обов'язків. Насамперед це орієнтація на результати і якість роботи, на раціональність використання інтелектуальних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, ставлення до працівників, повага до кожного з них, розуміння їхніх інтересів і врахування потреб, створення умов для реалізації особистості. Американські дослідники Роберт Блейк і Джейм Моутон, автори так званої "управлінської решітки", обґрунтували ідею "двох силових ліній", тобто доцільність вимірювання ефективності стилю за двома критеріями: в) увагою до виробничого процесу; б) увагою до людей. Іншими словами, ефективність стилю вимірюється результатами діяльності: успішність, продуктивність і злагодженість роботи; якісне й оперативне виконання виробничих завдань; трудова дисципліна й рівень культури роботи; мотивація й поліпшення умов праці; підвищення соціальної активності працівників; запобігання конфліктним і корупційним ситуаціям. Принагідно зазначимо, що українські архівісти дедалі повніше орієнтуються на Міжнародні стандарти ISO серії 9000 – системи управління якістю, включно з якістю послуг, свідченням чого може слугувати досвід Державного архіву Полтавської області.

Помітне місце в удосконаленні стилю роботи й керівництва посідають контроль і самоконтроль, система атестації працівників. В Україні, за досвідом деяких зарубіжних країн, дедалі ши-

рше впроваджується система оцінок якості роботи керівників і підлеглих, результати якої використовуються під час щорічної атестації працівників, їхнього просування службою. За умов архівної галузі критеріями такої оцінки могли б слугувати якість роботи, кількісні показники щодо приймання та описування справ, підготовки відповідей на запити організацій і громадян, створення інформаційних матеріалів, написання наукових і методичних праць, відгуки відвідувачів та користувачів на якість послуг і на повноту та своєчасність надання архівної інформації. Результати й ефективність діяльності архівістів можуть вимірюватися за їхнім співвідношенням із витраченими людськими, матеріально-технічними і фінансовими ресурсами.

У цьому контексті окремого розгляду заслуговує *самовдосконалення* стилю роботи й керівництва, систематичне ознайомлення з новинками індивідуального менеджменту, участь у тренінгах. Представляє інтерес проведення тренінгів з архівного менеджменту, які проводяться, зокрема, у Харкові. Тут кожен може запитати себе: як я ставлюся до своєї роботи й посади?; як вона пов'язана з моїми перспективами?; який мій тип особистості та індивідуальний стиль?; які мої сильні і слабкі сторони?; яка моя онлайн-репутація? та ін. За участі досвідчених фахівців можна отримати відповіді на ці запитання й поради щодо змін і можливостей вдосконалення поведінки та стилю роботи. Загалом слід мати на увазі, що формування стилю роботи й керівництва, його удосконалення – це складний, багатогранний і безперервний процес, який зазвичай триває усе життя. На нього впливає багато чинників, зокрема: характер суспільства, його панівні ідейно-світоглядні цінності, психологічний клімат і традиції колективу, темперамент та інші особисті якості людини.

Сучасний менеджмент розглядає проблеми стилю роботи й керівництва в тісному зв'язку зі співвідношенням формального керівника (призначеного офіційно) і реального лідера (визнаного колективом). Ідеться про два типи взаємин – формальні і неформальні. Вплив керівника базується на владі, а лідера – на думці й настроях колективу. Реальне лідерство легітимізує право працівника на керівництво колективом, адже ідеальний варіант – коли обидва ці поняття збігаються в одній особі, коли є тісна взаємодія лідера й ко-

лективу. Лідерство в архівній справі – це здатність людини, яка очолює колектив архіву чи підрозділу, впливати на нього завдяки спільному баченню мети, шляхів і методів її реалізації. Джерелами впливу лідера є його особистий авторитет, компетентність, знання, досвід, енергійність, комунікативність, які доповнюються такими рисами як людяність, моральність, ввічливість. З цієї точки зору дуже важливо дотримуватися такого стилю роботи й керівництва, який би знаходив довіру, розуміння й підтримку в колективі. Саме тому ширше дедалі ширше застосування отримує поняття "стиль керівника", яке охоплює найбільш повний комплекс характеристик того чи іншого директора архівної установи. Це і професійно підготовлений генератор ідей, і досвідчений координатор і організатор роботи, й авторитетний наставник і порадник підлеглих, людина, яка дорожить репутацією колективу і своєю власною.

Зі стилем роботи й керівництва пов'язана педагогіка та психологія управління, наявність у працівників низки педагогічних і психологічних якостей. Цій темі буде присвячена наступна лекція. Тут лише зазначимо, що йдеться про наявність у керівника архіву новітніх знань із педагогіки і психології, усталеного світогляду, високих моральних якостей, належного інтелекту, системного і критичного мислення, ініціативи й ділової активності, волі і впевненості в собі, а також тренованої пам'яті, доброго здоров'я і привабливої зовнішності.

Обмірковуючи шляхи модернізації стилю діяльності персоналу архівних установ, варто зазначити, що в сучасних умовах дедалі вагомніше місце тут посідає **чинник культури**: культури роботи, культури ведення ділової документації, культури надання архівних послуг, культури спілкування, культури поведінки, культури робочого місця, дотримання корпоративної культури й ділового етикету архівістів. Опанування культурою роботи спрямоване на формування особистості архівіста, його культурного потенціалу, аналітичного підходу до справи. Працівники архівних установ здебільшого є публічними, вони контактують не лише зі своїми колегами, але й із відвідувачами, користувачами архівних документів, із представниками засобів масової інформації, беруть участь у громадському житті та ін. Для них притаманні певні субординаційні та етичні норми, що вплива-

ють із посадових обов'язків. Практика засвідчує, що в тих архівних установах, де панує висока культура взаємин, дотримання морально-етичних норм і кожен співробітник відчуває важливість і суспільне значення своєї праці, конфліктні ситуації зведені до мінімуму. Що ж стосується корпоративної культури архівістів, то її можна визначити як сукупність цінностей, норм та правил міжособистісних взаємин. Вони зафіксовані в Міжнародному етичному кодексі архівістів, який орієнтує на захист цілісності архівних документів як надійних свідків минулого, збереження їхньої автентичності, протидію будь-якому тиску задля маніпулювання архівною інформацією. Архівісти покликані забезпечувати широку доступність до архівних документів, їхню відкритість, неупереджене обслуговування всіх користувачів, водночас захищаючи таємниці відповідно до чинного законодавства. Вони мають уникати будь-яких зловживань своїм службовим становищем, використання його для корисливого або нечесного задоволення своїх чи чужих потреб.

Складовою частиною стилю роботи персоналу архівів поряд із шанобливим ставленням до громадян є діловий одяг і зовнішній вигляд (дрес-код), який має підкреслювати індивідуальність працівника, належний рівень його культури і відповідати особливостям посадових обов'язків. Тут немає строгих правил, а вимоги до нього майже нічим не відрізняються від дрес-коду державних службовців: акуратність, скромність, зручність, стриманість, охайність і практичність. Хибною є думка, ніби зовнішній вигляд працівника архівної установи є приватною справою й не відіграє жодної ролі: головне, мовляв, щоби виконував свої обов'язки. Слід розрізнити так званий вільний стиль і офіційний, пов'язаний із протокольними засіданнями, службовими візитами, зустрічами із закордонними делегаціями і т. д., що має підкреслити елегантність. А от поява на роботі в порваних джинсах, шортах, "шльопанцях", коротких спідницях, кофті із глибоким декольте або з неохайною зачіскою, надміром прикрас чи надто яскравим макіяжем є свідченням поганого смаку. Працівники архівосховищ, лабораторій реставрації, консервації та оцифрування документів, відділів комплектації, та інший обслуговуючий персонал зазвичай мають спец-

одяг. Варто зазначити, що в останні роки в офіційному одязі стали поширеними елементи національного костюму, зокрема жіночі й чоловічі вишиванки.

Однією з особливостей праці архівістів є те, що така робота є *переважно сидячою*, часом носить одноманітний характер і стоується різних форм роботи з документами та ПК: проведення експертизи цінності, облік і реєстрація, фондування й описування, дослідження, реставрація, оцифрування, написання текстів, інформаційна діяльність тощо. Важливо, з одного боку, подбати про ергономіку й комфорт робочого місця, його затишність, зручне розташування меблів, оптимальне освітлення, сучасне інформаційно-технічне забезпечення, дотримання санітарно-гігієнічних норм. А з іншого, урізноманітнювати види робіт, дотримуватися режиму праці і відпочинку, уникати інформаційного перевантаження, робити перерви в користуванні комп'ютером, гімнастичні вправи, прогулянки на повітрі під час обідньої перерви.

Перед тим, як підсумувати розгляд стилю управлінської діяльності, варто зазначити, що розширення міжнародних зв'язків і контактів українських архівістів із закордонними колегами, ознайомлення з їхнім стилем роботи позитивно позначається на зальній культурі і знаннях управлінського персоналу вітчизняної архівістики. Водночас не слід забувати, що форми, зміст, методи і стиль діяльності архівних установ кожної країни відображають певні національні традиції, особливості ментальності того чи іншого народу. Якщо в літературі фігурують такі категорії як "європейський", "американський", "німецький", "японський" та ін. стиль, то має право на застосування і поняття "український стиль". Який він? Його наукові засади сформулював Валерій Терещенко – видатний вчений зі світовим іменем у галузі менеджменту, професор Колумбійського університету, який з 1963 р. до кінця життя працював у Києві. Секрет успіху менеджерської роботи він вбачав у здатності стати диригентом колективу, а не погоничем, проявляти впевненість у прийнятті рішень, але не зазнаватися, бути вимогливим, але справедливим, зробити підлеглих партнерами, а не опонентами, позитивно їх критикувати, вміти заохочувати й карати, постійно вчитися. На думку вченого, українська ментальність дає змогу дотримуватися таких принципів менеджерської діяльності.

Загалом українці, незважаючи на деформації національного менталітету під впливом політики імперій і радянського тоталітаризму, залишаються працелюбними, розсудливими, відкритими, лагідними, толерантними, схильними до самовиявлення та індивідуалізму, здатними обстоювати свою свободу й гідність. Останнє яскраво продемонструвала Революція Гідності й антитерористична операція на Донбасі. Водночас українці схильні до образ, непокори та надмірної мрійливості. Перебуваючи на постійних або тимчасових роботах в Австрії, Італії, Канаді, Німеччині, США, Франції та ін., українці помічають, що там вони працюють краще й більше зацікавлено, ніж в Україні, демонструючи високу дисциплінованість, сумлінність і толерантність. І все ж, на думку професора Міланського університету Джованні Броджі-Беркофф, багатьом українцям бракує прагматизму, їм необхідно подолати інертність мислення, швидше адаптуватися до сучасного світу.

Отже, спираючись на наукові основи менеджменту й аналізуючи практику управлінської діяльності щодо стилю роботи й керівництва в архівній галузі, можна зробити такі висновки: 1) сучасне розуміння стилю роботи й керівництва в архівних установах сформувалося на основі багатовікового досвіду під впливом глибинних змін і новітніх трансформацій, які охопили всі сфери суспільного життя, включно з архівною, а також на основі теорій раціонального управління, ситуаційного лідерства та моделі співучасницького керування; 2) подальша демократизація суспільства й запровадження ділового стилю управління персоналом архівних установ належить до пріоритетних напрямів менеджменту, оскільки тут криється одна із найголовніших умов успішної, злагодженої та ефективної діяльності як кожної окремо взятої архівної установи, кожного архівіста, так і архівної галузі в цілому; 3) пріоритетним об'єктом управління, а відтак і стилю роботи, є люди, персонал архівних установ, який характеризується дедалі вищим рівнем освіти й культури, професійної підготовки, компетентності, національно-державницької свідомості і високих моральних якостей.

Насамкінець видається доцільним висловити щонайменше три пропозиції: а) архівознавцям, зосередженим в Українському науково-дослідному інституті архівної справи та документоз-

навства і в університетських кафедрах, необхідно активізувати опрацювання теоретичних та методичних засад інноваційного оновлення стилю роботи й керівництва в архівних установах, його адаптації до європейських і світових стандартів; б) теорія й методика удосконалення стилю роботи й управління має посісти одне з пріоритетних місць у системі підвищення кваліфікації керівних кадрів і персоналу архівних установ; в) удосконалення стилю роботи й керівництва має розглядатися як важливий сегмент децентралізації та адміністративної реформи, подолання невідповідності між щораз більшою потребою суспільства в ретроспективній інформації та можливостями архівних установ задовольнити їх у належному обсязі.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. З'ясуйте поняття "стиль управління" і створіть образ ідеального стилю керівництва архівом.
2. Прокоментуйте найбільш поширені різновиди стилю.
3. Проаналізуйте рейтинговий перелік якостей ділового стилю роботи керівника архіву.
4. З'ясуйте спільні та відмінні ознаки формального й неформального лідера.
5. Розкрийте взаємообумовленість стилю керівництва й культури управлінського апарату.

Джерела й література:

- Про державну службу. Закон України від 9 листопада 2017 р. // Відомості ВРУ, 2017, № 45. – Ст. 405.
- Правила роботи архівних установ. Затверджені Міністерством юстиції України 6.07.2015 // Ресурс доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0584-13>.
- Закон України "Про державну службу" від 17.11.2011 (Редакція від 26.04.2015 р.) // Режим доступу: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12.

- Архівознавство: підручн. / За заг. ред. Я. С. Калакури, І. Б. Матяш. – К. : ВД "КМ Академія", 2002. – 356 с.
- *Берковський В. Г.* Сутність та основні завдання політики держави в архівній справі / В. Г. Берковський // *Архіви України*, 2012. – № 5. – С. 5–16.
- *Васильєва Н. В.* Стиль управління як умова підвищення ефективності розвитку державної служби / Н. В. Васильєва // *Наук. вісн. АМУ: зб. наук. праць. Вип. 4.* – К. : АМУ, 2010. – С. 42–47;
- *Гончарук Н. Т.* Стилі управління: переваги та недоліки / Н. Т. Гончарук // *Актуальні проблеми державного управління. Зб. ДРІВДУ НАДУ*, 2002. – № 3. – С. 176 – 189.
- *Гудим В. В.* Из досвіду роботи Державного архіву Полтавської області щодо впровадження системи управління якістю / В. В. Гудим // *Архіви України*, 2011. – № 6. – С. 60–68.
- *Данюк В. М.* Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
- *Державне управління / За ред. А. Ф. Мельник.* – К. : Знання, 2009. – 582 с.
- *Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи.* – Івано-Франківськ : Центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. – 200 с.
- *Єганов В. В.* Поняття стилю державно-управлінської діяльності / В. В. Єганов // *Вісн. НАДУ.* – К., 2005. – № 2. – С. 40–45.
- *Калакура Я. С.* Професійна етика архівіста та запобігання конфліктів: контекст менеджменту / Я. С. Калакура // *Архіви України*, 2012, № 4. – С. 5–21.
- *Сорока Ю.* Правові засади реформування архівної справи в Україні / Ю. Сорока // *Режим доступу: old.minjust.gov.ua/7745.*

Лекція 13. ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ В АРХІВНІЙ СПРАВІ

План лекції:

1. Психолого-педагогічний чинник управлінської діяльності.
2. Психолого-педагогічний портрет архівіста.
3. Емоційно-вольовий і темпераментний чинники в управлінні та досягнення сумісності колективу.

Мета лекції: на основі вже наявних праць і загальної літератури з педагогіки та психології управління, власних напрацювань з'ясувати ключові питання психології та педагогіки управління архівною, розкрити сутність педагогічних та психологічних засад менеджменту, особливості особистості працівників архівної галузі з погляду соціальної педагогіки та психології, висвітлити емоційно-вольовий і темпераментний чинники управлінської діяльності, вказати на шляхи уникнення конфліктних ситуацій у колективах архівних установ.

Ключові поняття: психолого-педагогічні основи управління, соціальна педагогіка, психологія, темперамент, конфлікти.

1. Як зазначалося в попередніх лекціях, в умовах інтеграції архівної справи України у європейський і світовий архівний простір, демократизації українського суспільства, відходу від стереотипів командно-адміністративної системи дедалі більшої актуальності набуває удосконалення стилю й методів управління архівними установами, необхідність повнішого врахування як національного досвіду і традицій, так і надбань закордонного архівознавства. Висвітлюючи наукові засади архівного менеджменту, автори новітніх праць дедалі ширше торкаються психолого-педагогічних аспектів управління, справедливо наголошуючи на підвищенні їхнього значення в умовах демократизації та інформатизації суспільства, наростання кризових явищ, соціально-психологічних навантажень, стресів та конфліктів. Цей ком-

понент архівного менеджменту настільки актуальний і важливий, що заслуговує окремої лекції, оскільки об'єктом управління в архівній сфері, як і інших, є не комп'ютери, не принтери, не інформаційні технології, а конкретні люди, індивіди з їхніми психічними особливостями, характерами, темпераментами. До того ж, працівникам архівних установ притаманні своєрідні ознаки, позаяк, з одного боку, вони належать до державних службовців, а з іншого боку, у їхній праці домінує розумовий складник, інтелектуальний зміст, елементи науково-пошукової та дослідницької роботи. Нині майже всі відповідальні працівники архівів України з вищою освітою, а окремі – мають наукові ступені та звання. В архівній галузі стабільні колективи, порівняно невелика плінність персоналу.

Психолого-педагогічний чинник присутній на всіх рівнях взаємин керівників архівних установ і співробітників (по горизонталі та вертикалі), починаючи від діловодних служб і архівів підприємств, фірм, архівних відділів районних держадміністрацій і міських рад, державних архівів міст Києва, окупованого РФ Севастополя та АРК, обласних, центральних та галузевих державних архівів і, закінчуючи Українським науководослідним інститутом архівної справи та документознавства та Державною архівною службою України (Укрдержархів) як спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері архівної справи й діловодства. Від цього чинника неабияк залежить оптимізація ефективності діяльності всієї системи архівних установ і злагодженості роботи всіх служб та працівників. Іншими словами, на дієвість архівного менеджменту впливає не тільки рівень кваліфікації, фахової підготовки, організаторських та управлінських здібностей і моральних якостей керівних кадрів галузі і службовців, але й їхні педагогічні здібності, уміння організувати належну виховну роботу, психологічні особливості, здатність створити ділову, морально-психологічну атмосферу, сприятливу для продуктивної та злагодженої роботи відповідної установи і її працівників.

Нині якісний склад кадрового потенціалу архівних установ України досить високий, але це не означає, що в ньому, з погляду психології, відсутні слабкі місця. Одним із них була й залишається

ся проблема лідерства. Розвиток лідерства – це неодмінна умова виховання і створення резерву управлінських кадрів, озброєння їх знаннями із соціальної педагогіки та психології менеджменту. Далеко не всі керівники усвідомлюють, що не слід навантажувати колег своїми особистими проблемами, радостями чи переживаннями, удачами чи неприємностями. У Японії, наприклад, існує заборона демонструвати свій поганий настрій, горе, печаль. Психологія напрацювала чимало автотренінгів для керування настроєм, для самонавіювання, які необхідно застосовувати на практиці. Часом у колективі, поряд із формальним лідером (офіційним керівником), не меншим авторитетом користується неформальний лідер, що може спричинити певну напругу або й неприязнь у взаєминах між ними, інколи навіть призводити до розколу, групівщини і протистояння. Дуже важливо, щоби кар'єрні амбіції окремих співробітників не розбурхували колектив, як це було, наприклад, у Державних архівах АРК Крим, Запорізької області, де тривалий час панувала підвищена емоційність у взаєминах працівників, колектив розділювався на конфліктуючі групи, а наслідки цих конфліктів помітні й досі.

Відомо, що окрім менеджменту організації існує й індивідуальний менеджмент, або самоменеджмент, тобто самокерування, адже кожен архівіст, незалежно від посади, управляє насамперед собою, ставить собі мету, визначає завдання, пріоритети життя, планує свій час, вибудовує перспективну програму освітнього й кар'єрного зростання, а відтак реалізує їх. В індивідуальному менеджменті велике значення мають постійна самоосвіта, самовиховання, самовдосконалення й самоствердження, підвищення кваліфікації та культурного рівня, організація сімейного життя, дозвілля і відпочинку. З індивідуальним менеджментом тісно пов'язаний індивідуальний підхід до працівників і осіб, яким надаються архівні послуги, без чого не можна налагодити належний сервіс, наприклад, у роботі інформаційно-довідкових служб та читальних залів архівів.

Новітні педагогіка і психологія звертають увагу на необхідність виховання позитивного ставлення, навіть любові до себе, відчуття самоповаги, впевненості, усвідомлення сенсу життя, контролю за мотивацією й наслідками своїх вчинків та поведін-

кою. Цей розділ менеджменту заслуговує особливої уваги, адже в середовищі архівних працівників порівняно велику питому вагу посідають молоді люди віком до 35 р. (28,4 %), причому їх чисельність зростатиме. Окремі з них прийшли в архіви з романтичними ілюзіями "про легкий хліб", детективні пригоди, з амбіціями на високу зарплату, особливе до них ставлення і швидкий кар'єрний ріст. Щоб уникнути таких випадків, професорсько-викладацький склад кафедри архівознавства та спеціальних галузей історичної науки КНУ імені Тараса Шевченка намагається формувати у своїх вихованців сучасні пріоритети молодого спеціаліста, усвідомлення значущості професії архівіста й любові до неї, почуття фахової корпоративності, прищеплювати їм високі моральні якості й духовні орієнтири, а водночас і розвіювати деякі ілюзії щодо "розкішного життя" взагалі.

Ось чому одне з ключових місць в архівному менеджменті посідають педагогічні підходи та психологічні чинники розвитку особистості, управлінської діяльності, або вплив педагогічних та психологічних знань кожного окремо взятого архівіста й колективу загалом на діяльність архіву, на морально-психологічний клімат у ньому. Як показує практика, обмеженість, або й брак у частини управлінців і виконавців психолого-педагогічних знань і навиків може мати негативні наслідки, спричиняти дискомфорт, конфліктність, нервозність, апатію, а то й депресію. Ідеться, з одного боку, про професійну підготовку і виховання архівістів, про виховну роботу в колективах, а з іншого – про психічні якості працівників, про психологію взаємин між ними, створення такої морально-психологічної атмосфери в колективі, коли діяльність кожного працівника націлена на реалізацію спільної мети – злагоджену й ефективну роботу всієї архівної установи або й галузі загалом. Варто нагадати, що педагогіка становить наукове підґрунтя системи освіти і виховання архівістів, формування особистості, організаторських здібностей та інтелектуальних потенцій, а психологія вивчає психічні явища соціуму, його стан, психіку людини (мислення, почуття, увага, пам'ять, переживання, відчуття), її внутрішній світ (стан душі), характер, темперамент, виявляє психічні особливості тих чи інших ідентичностей та кожного індивідууму зокрема.

Психологічний чинник має враховуватися на всіх етапах менеджменту: від добору й розстановки кадрів, визначення службових обов'язків, планування роботи, прийняття управлінських рішень, їхнього виконання до ділового і приватного спілкування. Фундатори наукового менеджменту Ф. Тейлор, А. Файоль, подружжя Гілбергів, М. Вебер, В. Терещенко, Г. Добров і, особливо, представники біхевіористської (поведінкової) школи управління К. Арджиріс, Р. Лайнкерт, Д. Марк-Грегор та ін. звертали увагу на взаємозв'язок між психічними особливостями працівника, його поведінкою та оптимальним їх врахуванням для гармонізації взаємин у колективі, створення сприятливого мікроклімату, мотивації праці, підвищення її продуктивності й раціоналізації режиму роботи та відпочинку. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває гуманістичний напрям соціальної психології, теоретики якого розглядають людину як найбільшу цінність і на пріоритетне місце ставлять саморозвиток особи. Визначальними рисами людини називають любов, свободу, відповідальність і віру.

Належна психологічна та педагогічна підготовка архівних працівників, особливо тих, що займають керівні посади, поряд із фаховою, правовою та економічною підготовкою, має важливе значення для налагодження творчої атмосфери в архівних установах, їхньої успішної роботи.

2. Ключовою й найбільш складною проблемою в психології архівного менеджменту є створення психологічного портрета особистості працівника, його здатності адаптуватися до роботи в колективі. У цьому контексті виділяють три типи людей: а) з орієнтацією на поточний момент і здатністю швидко пристосуватися до нових обставин; б) з орієнтацією на минуле і здатністю діяти в межах наявної структури, підпорядковуватися чіткій регламентації роботи, визначеним правам і обов'язкам; в) із орієнтацією на перспективу, з поведінкою, не завжди адекватною ситуації, слабкою пристосованістю до ієрархічної структури. Під час створення психологічного портрета співробітника враховується оцінка цілої низки ознак його психіки, а саме: характер, темперамент, здібності, цілеспрямованість, інтелектуальність, емоційні, вольові якості, комунікативність, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність працювати в колективі та ін.

Специфіка архівної служби, багатоманітність її завдань і функцій висувають низку своєрідних вимог до керівників і спеціалістів залежно від мети та змісту персональних обов'язків кожного працівника, реалізація яких у свою чергу неабияк залежить від їхнього характеру й темпераменту. Тому видається доречним враховувати *темперамент* кожного працівника – більш-менш стійкі, але динамічні за інтенсивністю функціональні особливості нервової системи, яка в одних людей може бути сильною, в інших – слабкою, а звідси впливає рівень збудження й гальмування тощо. Ще Гіппократ вважав, що риси темпераменту мають властивість успадковуватись, а тому їх важко змінити. Темперамент помітно впливає на стиль поведінки людини, спосіб її мислення й діяльності.

Як відомо, психологічна наука розрізняє *чотири основні типи темпераментів: холерик, сангвінік, флегматик та меланхолік, хоча в чистому вигляді вони трапляються рідко*. Під впливом еволюції розвитку людини, глобалізаційних процесів та ін. чинників ці класичні типи зазнали певної мутації, відбулися деякі зміни у їхньому кількісному співвідношенні. За спостереженнями психологів, збільшилася кількість холериків і сангвініків. І все ж у кожній людини домінують ті чи інші риси, властиві представникам відповідного темпераменту, які мають як сильні, так і слабкі ознаки. Тому зусилля слід спрямовувати не стільки на зміну темпераменту, скільки на пізнання його особливостей і врахування їх із метою оптимального використання носіїв того чи іншого типу темпераменту.

Практика роботи засвідчує, що кожному управлінцю, незалежно від рангу, необхідно знати найбільш характерні ознаки типів темпераменту своїх підлеглих і за можливістю максимально їх враховувати. Наприклад, *холериків* відносять до реактивного типу нервової системи, якому притаманні запальність, різка збудженість, дратівливість, раптові захоплення, гостре мислення й таке ж швидке запам'ятовування, підвищена емоційність, ініціативність. Їхня нервова система не врівноважена, вони прагнуть бути в центрі уваги, хворобливо образливі, а в стані роздратування можуть бути не стриманими, жорстокими й навіть безжалісними. Водночас вони енергійні, цілеспрямовані,

ініціативні, завжди в справах. Не мають ні хвилини спокою. **Сангвінікам** властивий сильний тип нервової системи, енергійність, оптимізм, витримка, висока працездатність, кмітливість, вони легко адаптуються до нових умов і до нового колективу, порівняно спокійно сприймають критичні зауваження, у повсякденному житті чуйні та уважні. Їм не до смаку монотонність, одноманітність роботи, вони потребують нових вражень і легко змінюються, часом схильні приймати поспішні рішення, давати нереальні обіцянки або не виконувати їх вчасно. Займаючи керівні посади, сангвініки керуються правилом: довіряй, але перевіряй.

Натомість, у **флегматиків** нервова система хоч і врівноважена, але інертна. Вони більш розсудливі, спокійні, посидючі, уважні. І. Павлов називав флегматиків "невтомними працівниками". Це лагідні, досить енергійні, дисципліновані керівники й гарні виконавці, які дотримуються режиму, розпорядку, розпочату справу доводять до кінця, вміють стримувати свої емоції та імпульсивні прагнення, рівні у взаєминах з іншими людьми. Їм важко переключатися з однієї на іншу діяльність, переходити на нове місце роботи, вони розраховують час і не люблять, щоби їх підганяли. Їхнім девізом є відоме прислів'я: "Не спіши й людей не насміши". Нарешті, слабкий тип нервової системи представляють **меланхоліки**. Вони людяні, доброзичливі, здатні до співчуття іншим, але сором'язливі, часом сковані, повільні, швидко втомлюються, важко сприймають зміни, будь-які новації, надто обережні у своїх вчинках, нездатні приймати оперативні рішення, вразливо реагують на критику, образливі, інколи замкнуті, можуть розгублюватися. На них не можна тиснути, підвищувати тон у розпорядженнях, робити різкі зауваження. Їхнє правило: не нашкодь.

Зазвичай у колективах архівних установ, у середовищі їхніх управлінців представлені носії всіх типів темпераменту. І в цьому розмаїтті характерів криється одна з умов успішної роботи. Але не слід ні переоцінювати, ні недооцінювати роль темпераменту як критерію, оскільки це лише одна з із систем психологічної оцінки особи, причому в процесі роботи над собою, самовиховання, самоконтролю, врахування порад колег можуть вноситися корекції і знижуватися прояви негативних ознак кож-

ного типу. І все ж, керівникам архівів їхніх підрозділів не варто ігнорувати сильні і слабкі сторони темпераменту різних працівників, слід враховувати розмаїття і строкатість характерів у повсякденній роботі, аналізувати, чи всі вони знаходяться на своїх місцях зважаючи на те, що для кожної посади і професії в архівній сфері пріоритетними є носії певних типів темпераменту. Існує істотна різниця між функціональними обов'язками й характером роботи відділів формування НАФ і забезпечення збереженості документів, кадрової роботи та інформації Укрдержархіву, між працівниками читальних залів і охоронців фондів архівів. Одна річ – директор великого, інша – малого архіву, начальник управління й завідувач відділу або сектору. Менеджери архівних установ і підрозділів мають враховувати, що неврівноваженість холерика може заподіяти шкоду роботі з відвідувачами, надмірна повільність флегматика негативно позначиться на роботі з фондоутворювачами, гальмівна реакція меланхоліка може зашкодити охоронцеві фондів, а схильність сангвініка до пошуку нових вражень може стати на заваді ефективній роботі архівосховища і т. д.

Що тут важливо з погляду менеджменту? Це вивчення і знання людей, врахування їхніх особливостей під час розподілу обов'язків і доручень, в організації роботи. Справжній керівник має насамперед знати свій тип темпераменту, сильні і слабкі сторони свого характеру, зважати на них, не завищувати самооцінку, не бути циніком, вміти зважати на носіїв інших типів, розвивати в них позитивні риси й долати негативні. Велика роль тут належить виховній роботі, особливо індивідуальній, формуванню в співробітників волі, наполегливості, персональної відповідальності, вимогливості, принциповості, толерантності, самостійності, прищепленню високих моральних якостей, любові й гордості за професію, патріотизму, підвищенню як загальної культури, так і культури спілкування, культури робочого місця, рівня інтелігентності працівників. Моральним орієнтиром для кожного співробітника архівних установ мають стати високі стандарти Міжнародного етичного кодексу архівіста. Досвід засвідчує, що в подоланні недоліків керівників і працівників загалом, проявів недисциплінованості, лінощів, у вихованні

пунктуальності й чіткості важливе місце належить, поряд із самовдосконаленням, впливу колег, колективу, інструментарію психологічного й морального стимулювання.

Величезну роль в архівному менеджменті відіграє емоційно-вольовий чинник. У соціальній психології є таке поняття як *емпатія*, тобто такі показники як чуйність, доброзичливість, довірливість. Вони необхідні всім працівникам як керівним, так і підлеглим. Емоційний стан того чи іншого працівника – дуже важливий чинник для взаємовідносин у колективі і злагодженої роботи, для виконання архівами всіх функцій, включно з наданням послуг. Тим часом на емоційно-вольовий стан працівників впливає багато чинників об'єктивного й суб'єктивного характеру, починаючи від загальної ситуації в державі й суспільстві, морального й духовного клімату в сім'ї, колективі, матеріального забезпечення, стану здоров'я й закінчуючи культурою робочого місця, естетикою кабінету, навіть кольором стін. До речі, оптимальним для очей є світло-зелений, світло-жовтий і світло-блакитний кольори, вони менше втомлюють, не спричиняють подразнень. Натомість теплі кольори – червоний, жовтогарячий збуджують, а холодні кольори – синій, зелений можуть бути лише в добре освітлених кімнатах.

У менеджменті персоналу не менш важливим є врахування загального емоційного стану, настрою керівника чи звичайного працівника (радісний, сумний, веселий, пригнічений). За своєю ментальністю, українці – мажори, оптимісти, вони веселі й життєрадісні, але й дуже вразливі й чутливі. Природно, що емоційний стан залежить не стільки від ментальності та темпераменту, скільки від обстановки й атмосфери в колективі, його традицій, від здоров'я й самопочуття. Невипадково, народна мудрість каже: "У здоровому тілі – здоровий дух". Правилком для кожного керівника має бути турбота як про своє здоров'я, так і про здоров'я підлеглих. Для нього все має значення: зовнішній вигляд, одяг, погляд, міміка, жести тощо. Надто важливо, щоби керівник не був похмурим і надмірно категоричним, а мав почуття гумору і своїм виглядом, активністю, енергійністю та поведінкою подавав приклад і надихав інших, не спричиняв протест, агресію, конфронтацію, хворобливу заздрість.

Вчені-психологи звертають увагу на те, що в умовах великих інтелектуальних і психічних перевантажень, негативної інформації із засобів мас-медіа, які всюди оточують людину, нерідко виникають стреси або й таке явище як *афект* – сильне душевне хвилювання, спалах емоцій, порушення нервової рівноваги, втрата самоконтролю. Воно може виявлятися вибухом гніву, жалю, страху, відчаю, заїканням. Інколи стреси стають наслідком надзвичайних ситуацій, які, на жаль, трапляються і в архівних установах. Так було, наприклад, коли виникла пожежа в одному зі сховищ держархіву Харківської області або коли через повінь під водою опинилися унікальні документи Берегівського філіалу держархіву Закарпатської області та ін. Замість паніки й зайвої нервозності керівники архівів та співробітники налагодили спокійну й оперативну роботу колективів з участю громадськості, спрямовану на подолання нищівних наслідків стихії й порятунок фондів. Стреси носять здебільшого індивідуальний характер, вони можуть породжуватися завищеною амбіцією працівника, нереалізованістю кар'єри, заздрістю до чужих успіхів, звільненням із роботи, отриманням стягнення або позбавленням премії без належного обґрунтування. Зазвичай стреси супроводжуються підвищеною нервозністю, конфліктністю, а якщо набувають постійного характеру, то прискорюється виснаження нервової системи, викликаються неврози, серцеві напади, інфаркти та інсульти. Вони можуть спричинити алкогольну чи наркотичну залежність, проблеми в сім'ї.

3. Усвідомлення того, що емоційно-вольовий і темпераментний чинники відіграють важливу роль у життєдіяльності колективів архівних установ має слугувати запобіганню конфліктам і стресовим ситуаціям. Аналіз діяльності архівів різного рівня засвідчує, що конфлікти, фізична й розумова перевтома виникають переважно там, де організації роботи бракує плановірності, цілеспрямованості, де збереглася практика авралів. Прикро, але деякі керівники успадкували від командно-адміністративної системи тоталітарних часів надто хибне і шкідливе гасло: "Я – керівник, моє завдання ставити завдання й керувати підлеглими, а підлеглі мають мене поважати і слухати". Вони ведуть розмови з підлеглими "на підвищених тонах", вдаються до погроз,

забуваючи, що повагу, довіру й авторитет необхідно заслужити власним прикладом, індивідуальним підходом до кожного працівника, а вимогливість має бути однаковою до всіх, поєднуватись із гуманним і шанобливим ставленням до людей.

Інколи конфлікти можуть бути спровоковані вже згадуваними надзвичайними, так званими фокс-мажорними ситуаціями (пожежі, повені, надзвичайні події). Так сталося кілька років тому в ЦДІА у Львові, де внаслідок зникнення унікальних документів на тривалий час створилася атмосфера міжособової ворожнечі, підозрінь і недовіри, доносів, необ'єктивних звинувачень деяких керівників і працівників архіву, втручання в справи архіву сторонніх осіб, засобів масової інформації, що надовго паралізувало нормальну роботу колективу, заподіяло велику моральну травму одній із найстаріших і дуже авторитетних установ.

Сучасна психологічна наука керується тим, що ступінь психічних функцій у людей різних вікових категорій, а також жінок і чоловіків неоднаковий, намагається встановити віковий та статевий ценз творчої й управлінської діяльності. Наприклад, психологи вважають, що найвищий рівень сприйняття знань на основі гостроти пам'яті, зосередженості уваги, конкретики мислення властивий для 18–25-річних людей, тобто цей період найкращий для навчання і здобуття професії. У віці 26–29 років відбувається психологічна перебудова особистості, зумовлена практичною діяльністю, кар'єрним ростом працівника, створенням сім'ї. Спалах творчих та інтелектуальних функцій зазвичай характерний для 30–35 літнього віку. Після 40 років помітною є тенденція до поступового зниження швидкості сприйняття й осмислення інформації, зате її оцінка носить більш виважений і аналітичний характер. Звідси виводять висновок про те, що найбільш сприятливим для управлінської діяльності є період від 31 до 50 рр., але його пік припадає на – 37–40 рр. Тим часом у державних архівах України більше ніж 38 % осіб старші 50 років, а серед керівників цей відсоток набагато більший.

З погляду психології вітчизняні й закордонні вчені не бачать принципових відмінностей між керівниками чоловічої та жіночої статі, але навіть представники одного й того ж темпераменту

залежно від статі можуть мати далеко неоднаковий характер і різну поведінку. Крім того, усе ще побутують різного роду стереотипи щодо управлінської діяльності жінок. Очевидно, не випадково, що за соціологічними опитуваннями співробітників кількох великих фірм і банків у Києві лише 4 % опитаних виявили бажання працювати під керівництвом жінок. До речі, з поміж працівників архівних установ України трохи більше ніж 20 % – чоловіки і майже 80 % – жінки. Як показують практика й мої власні спостереження, переважна більшість жінок як перших керівників та заступників архівних установ і підрозділів, починаючи від Державної архівної служби, центральних, галузевих і місцевих державних архівів і закінчуючи керівниками архівних відділів районних держадміністрацій, міських рад, ділових підрозділів і архівів підприємств та організацій, ні в чому не уступають чоловікам-керівникам. Крім того, вони дисциплінованіші, уважніші, ввічливіші, толерантніші, акуратніші та охайніші в роботі. Водночас, у них підвищена емоційна чутливість, хворобливіша реакція на зауваження, претензія на більшу повагу до себе, жінки здебільшого частіше ніж чоловіки, надають пріоритет сім'ї й дітям, а не кар'єрі.

Психологічні перевантаження, телебачення, радіо, комп'ютери, Інтернет, інформаційний вибух в умовах глобалізації сучасного світу, кризові явища, природні катаклізми, різного роду терористичні акти ведуть до порушень функціонування психіки, виснаження нервової системи працівників, спричиняють стреси, вимагають більшої мобілізації внутрішніх резервів особистості, що зі свого боку призводить до перевтоми та депресії. Нині мало хто з українських архівістів має належний медичний і соціальний захист, змогу отримати якісну консультацію психолога, більшість із них перебуває в стані емоційного збудження, що поглиблюється величезним обсягом найрізноманітнішої позитивної й негативної інформації як службового, так і приватного характеру, користуванням персональним комп'ютером та Інтернетом. До того ж, у деяких працівників, зокрема молодих, стали виявлятися комп'ютерна залежність, замкнутість, вони скаржаться на поганий сон, головні болі, погіршення зору, а це веде, зрештою, до професійного "вигорання", тобто до зниження про-

дуктивності та результативності, породжує синдром апатії й байдужості, втрати зацікавленості життям, страх перед реальністю. За таких обставин дуже важливо працювати в режимі "людина – людині", змінюваності технологічних процесів, чергування роботи і відпочину, дотримання здорового способу життя, занять гімнастикою, уникнення куріння, спиртних напоїв тощо.

У межах означеної проблеми варто звернути увагу й на психологічний аспект *архівного маркетингу*, пов'язаного з наданням архівних послуг, які в умовах ринкової економіки набувають дедалі ширшого розвитку, а також із паблік-релейшнз (PR), тобто зв'язками з громадськістю, зовнішніми комунікаціями. Ідеться про психологію рекламно-інформаційної роботи архівів, проведення виставок, виступів у засобах масової інформації, донесення до суспільства як інформаційного потенціалу архівних фондів, так і реальних можливостей, які вони мають для задоволення найрізноманітніших запитів фізичних і юридичних осіб. Цей напрям роботи, який має і психологічне підґрунтя, відіграє важливу роль у піднесенні іміджу архівів і проштовхуванні їх на ринок інформаційних та інших послуг.

Одна з пріоритетних проблем педагогіки і психології управління – це *сумісність колективу*, без чого важко гармонізувати й налагодити нормальні взаємини, сформувані менш-більш ідентичне розуміння його членами спільної мети й підходів до неї, створення атмосфери взаєморозуміння, взаємодопомоги і взаємовиручки. Безумовно, основу сумісності становить усвідомлення всіма членами колективу – чи то Державної архівної служби, чи центральних, галузевих і місцевих державних архівів – спільності його мети, завдань, відповідність їм особистих можливостей кожного співробітника і його здатність працювати на результат разом, спільність системи цінностей, моральних орієнтирів. Істотну роль тут відіграє як раціональний і справедливий розподіл обов'язків, злагоджена робота з реалізації завдань, так і психологічні чинники: відсутність антагонізмів, взаємна повага, тепле й шанобливе ставлення один до одного, поступливість, готовність надати взаємну допомогу, підтримати морально. Наявність у колективі навіть одного-двох несумісних з іншими працівниками може істотно

впливати на морально-психологічний клімат, призводити до напруженості взаємин, до його розколу. Сумісність надто важлива для архівних установ, колективи яких здебільшого нечисленні, де взаємовідносини співробітників дуже близькі й тісні і, як ніде, необхідні довір'я, взаємовиручка і взаємодопомога. На думку фахівців, центральною ланкою в педагогіці та психології досягнення сумісності є діагностика і проектування колективу з врахуванням тієї незаперечної істини, що кожна людина – індивід, неповторна особистість із властивими саме їй особливостями характеру, темпераменту, звичаїв, інтелекту, рівня культури і свідомості, а також ідейних переконань і поглядів на суспільні процеси та явища. Звідси випливає необхідність дотримуватися не менше трьох вимірів у підходах керівника до підлеглих: як до людини, до індивіду й до особистості.

Відсутність сумісності колективу дуже часто призводить до напруги й конфліктів. Наприклад, упродовж кількох років у підвищеному емоційному стані працювали співробітники Державного архіву Харківської області, колектив якого розділювався на ворогуючі між собою угруповання, взаємини між якими втрачали діловий характер, породжували міжособистісну ворожнечу й аж ніяк не сприяли злагодженій і цілеспрямованій роботі. Багато сил і нервів було змарновано на з'ясування причин і пошук винних. Звичайно, за характером і глибиною конфлікти, з якими стикаються архівні установи, неоднакові, їх можна умовно звести до двох груп: зовнішні та внутрішні. Перші найчастіше виникають у взаєминах із фондоутворювачами, оскільки деякі установи несвоєчасно й у неякісному стані передають документи на зберігання, або й зовсім відмовляються, як це було в Сумах, коли після приватизації виробничого об'єднання ім. Фрунзе нові власники, всупереч закону, категорично не погоджувались передавати в обласний архів документи. Є немало випадків виникнення конфліктів між споживачами (користувачами) архівних послуг і архівами, в основі яких лежить, з одного боку, ігнорування наявних правил і порядку надання цих послуг, зокрема і платних, та брак належного такту, витримки як у працівників архівів, так і відвідувачів. Трапляються конфліктні ситуації у взаєминах архівів із місцевими

держадміністраціями, комунальними й пожежними службами, органами охорони. Що ж стосується внутрішніх конфліктів, то вони виникають як на ґрунті ділових, так і приватних, міжособистісних взаємин. Їхні причини мають дуже широкий спектр, насамперед неоднакове розуміння принципу справедливості, рівності, наприклад, між співробітниками відділів формування й описування архівних фондів, між службами зберігання документів та їхнього використання й реставрації. Гострота протікання конфліктів неабияк залежить від психологічних чинників. Тут ключова роль належить першому керівнику, його об'єктивності та вмінню попередити конфлікт, вчасно його погасити, не дати йому розгорітися.

Отже, архівний менеджмент надає важливого значення психолого-педагогічним і емоційно-вольовим чинникам управлінської та виконавської діяльності на всіх щаблях системи архівних установ. Це зумовлюється особливостями сучасного етапу розвитку як соціуму загалом, так і архівної справи в Україні, яка перебуває на переході від централізованої, командно-адміністративної системи до децентралізованої, демократичної, набуває більшої відкритості та інтегрується у світовий архівний простір. На зміну традиційним інформаційним технологіям приходять електронні інформаційні та комунікаційні засоби, принципово нова організаційна та обчислювальна техніка, відбувається своєрідна комп'ютеризація архівів, що у зі свого боку позначається на психологічному кліматі в колективах і психіці їхніх співробітників, породжує мутацію характерів, прояви агресії та депресії. Знаючи особливості нервової системи, психіки працівників, їхнього характеру та темпераменту, керівник архівної установи може запобігати виникненню негативних явищ, конфліктів, використати розмаїття характерів і психічних властивостей для створення сприятливого мікроклімату в колективі і злагодженої, цілком дружньої і якісної роботи.

Насамкінець, вважаємо доцільним привернути увагу майбутніх архівістів до низки пропозицій та рекомендацій. По-перше, на нашу думку, необхідно й далі посилювати психолого-педагогічну підготовку архівістів, запровадити у всіх вишах, у яких є спеціальність архівознавство, окрім архівного менедж-

менту як базової дисципліни, спеціальні курси із соціальної педагогіки та психології. По-друге, у програмах підвищення кваліфікації керівників архівних установ, що проводяться як по лінії Держслужби, так і Укрдержархіву, доцільно передбачити виступи відомих психологів та фахівців із соціальної педагогіки. По-третє, варто було провести всеукраїнську науково-практичну конференцію, присвячену психолого-педагогічним аспектам архівного менеджменту. І, нарешті, на часі започаткування на сторінках часопису "Архіви України" під егідою Українського науково-дослідного інституту архівної справи та документознавства обмін думками й досвідом керівників архівних установ із питань психології управління, методики створення сприятливого мікроклімату в колективах архівів, долучивши до обговорення й закордонних колег.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. Окресліть роль соціальної педагогіки в управлінській діяльності.
2. Складіть рейтинговий перелік психологічних якостей лідера колективу.
3. Змодельуйте свій темперамент, його сильні та слабкі сторони, розкрийте їхній вплив на культуру поведінки.
4. З'ясуйте спільні та відмінні психологічні ознаки формального й неформального лідера.
5. Охарактеризуйте на основі своїх спостережень найбільш поширені причини несумісності в колективах.
6. Опрацюйте пропозиції щодо запобігання стресових ситуацій у колективах архівів.

Джерела й література:

- Про засади запобігання і протидії корупції. Закон України // Відомості ВРУ, 2011. – № 40. – Ст.404.
- Про культуру. Закон України від 5.09.2017 // Відомості ВРУ, 2017, № 38–39. – Ст. 380.

- Про внесення змін до Закону України "Про Національний архівний фонд і архівні установи України" від 13 грудня 2001 р. – К. : Вісн. Держкомархіву України, 2003. – Вип. 1. – С. 3–15.
- *Боряк Г.* Викрадення архівних документів: "український досвід", висновки, уроки / Г. Боряк // Архіви України, 2005. Вип. 5–6.
- *Калакура Я. С.* Професійна етика архівіста та запобігання конфліктів: контекст менеджменту / Я. С. Калакура // Архіви України, 2012, № 4. – С. 5–21.
- *Калакура Я. С.* Психолого-педагогічні засади архівного менеджменту / Я. С. Калакура // Архіви України, 2011. – № 1. – С. 65–78.
- *Королько В.* Основи публік-релейшнз. Учебн. пособ. / В. Королько. – К. : Рефл-бук, 2004. – 531 с.
- *Кредісов А. І.* Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, С. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
- *Кулініч І. О.* Психологія управління: підручн. / І. О. Кулініч. – К. : Знання, 2011. – 415 с.
- *Лозниця В. С.* Психологія менеджменту: теорія і практика / В. С. Лозниця. – К. : ЕксОб, 2001. – 512 с.
- *Максименко С. Д.* Загальна психологія. Вид. 3-є, переробл. і доп. / С. Д. Максименко. – К. : ЦУЛ, 2008. – С. 242–243.
- *Мельник А. Ф.* Державне управління гавч. Посібн. / А. Ф. Мельник. – К. : Знання, 2004. – 175 с.
- *Мельник А. Ф.* Муніципальний менеджмент: підручн. / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастиський, О. П. Дудкіна. – Тернопіль : Матвей, 2013. – 363 с.
- *Мельник Л. П.* Психологія управління: курс лекцій. Вид. 2-е. / Л. П. Мельник. – К. : МАУП, 2002. – 176 с.
- Менеджмент персоналу / За ред. В. М. Данюка. В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
- *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління. 2-е вид., доп. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2010. – 544 с.
- *Савчин М. В.* Педагогічна психологія: навч. посібн. / М. В. Савчин. – К. : Академвидав, 2007. – 424 с.

Лекція 14. КУЛЬТУРА

І ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА АРХІВІСТА ТА ЗАПОБІГАННЯ КОНФЛІКТАМ

План лекції:

1. Сутність і специфіка професійної етики працівників архівних установ.
2. Основоположні принципи службового етикету в екстраполяції на архівну справу.
3. Шляхи запобігання конфліктам на культурно-етичному ґрунті.

Мета лекції: з'ясувати сутність професійної етики архівіста, особливості архівного етикету, шляхи, способи та методи їхнього формування, дослідити значення дотримання етичних норм для запобігання конфліктам на різних рівнях менеджменту архівної справи.

Ключові поняття: професійна етика архівіста, принципи службового етикету, етичний кодекс архівіста, запобігання конфліктам.

1. За багатоміліонну історію людство виробило моральні підвалини функціонування суспільства як підґрунтя і спосіб існування та регулювання його взаємин з інтересами особистості. У структурі моралі одне з пріоритетних місць посідає професійна етика, яка розглядається в цивілізованих країнах не тільки як система моральних правил і норм професійної поведінки, але й як один із принципів менеджменту, тобто системи управління. Професія архівіста, як і будь-яка інша, має у своїй основі як загальнолюдські, тобто спільні принципи моралі, так і специфічні, зумовлені особливостями архівної справи й організації праці персоналу архівних установ. Ця специфіка органічно впливає з особливостей і багатомірності архівної справи, яка не лише є складником державного управління, а й виступає як

сфера національної культури та історичної пам'яті і є невіддільною від інтелектуально-наукової діяльності. Ось чому моральний образ архівіста, етика його професійної діяльності, поведінки і спілкування синтезує в собі загальні засади моралі громадянина, етики державного службовця та високі етичні норми працівників сфер науки й культури.

Осмилення професійної етики архівіста – від рядового працівника до керівника галузі – належить до важливих, актуальних і ще недостатньо з'ясованих проблем менеджменту архівної справи. Її актуальність зумовлюється, зокрема й тим, що в умовах трансформації архівної справи в Україні на засадах демократизації та децентралізації, її інтеграції у світовий архівний простір, відбувається перенесення акцентів з етики командно-адміністративної слухняності працівників, характерної для тоталітарних режимів, на етику професійної й культурної самодостатності, самоповаги і відповідальності перед суспільством, на досягнення високих стандартів надання архівних послуг і задоволення потреб людини в архівній інформації. Чимало аспектів цієї важливої проблеми вже висвітлені в загальних працях, присвячених теорії і практиці професійного етикету, однак досі бракує студій системного характеру, безпосередньо націлених на архівістику.

Професійну етику архівіста можна визначити як галузь етичного знання, яка відображає рівень морального ставлення працівників архівної сфери до виконання своїх службових обов'язків і поведінки в колективі та приватному житті. Величезні людські ресурси, задіяні в архівах різного рівня, у службах діловодства установ, організацій, виробничих і фінансових колективів, відзначаються здебільшого високим рівнем моралі та культури, що дає їм змогу успішно виконувати свої службові обов'язки. Щорічно читальні зали держархівів відвідують приблизно 30 тис. користувачів, у тому числі понад тисячу іноземців, архіви надають понад 350 тис. відповідей на запити соціально-правового характеру. До цього додамо, що більше половини персоналу архівів, насамперед працівники відділів комплектування та інформації, читальних залів, столів довідок та ін., безпосередньо пов'язані з роботою з людьми й наданням сервісних послуг. Саме від якості їхньої роботи,

ставлення до відвідувачів, культури спілкування неабияк залежить імідж архівних установ та архівної галузі загалом. Невипадково за останнє десятиріччя зросла цікавість до архівного маркетингу, адже збільшується кількість інформаційних запитів організацій та громадян, зростають масштаби виконання різного роду послуг, зокрема копіювання документів, створення генеалогічних ресурсів, влаштування виставок тощо.

Ключове місце в системі професійної етики архівіста посідають, окрім загальних принципів моралі, етичні засади поведінки державного службовця, оскільки вони найповніше віддзеркалюють взаємовідносини держави і громадянина. Вони чітко сформульовані в законі України "Про державну службу" й орієнтують архівні установи на високий рівень моральності, загальної культури, дотримання етичних норм поведінки і спілкування співробітників. Водночас слід враховувати, що нині відбувається не тільки перехід на електронний документообіг, але і зміна поколінь, до архівів дедалі частіше приходять співробітники і відвідувачі, чие становлення відбувалося в умовах незалежності України. Це люди нової формації, освічені та амбітні, з дещо іншими цінностями й поглядами на життя, частину з яких не оминула експансія далеко не найкращих зразків західної маскультури, хвиля жорстокого індивідуалізму, заробітчанства, цинічного прагматизму. Трансформація українського суспільства супроводжується численними метаморфозами в царині моралі та поведінки, що тією чи іншою мірою зачіпає й архівну справу. На передній план, на жаль, висунулася культивация матеріальних цінностей, споживацької психології, вседозволеності, почастишали випадки корупційної поведінки. Суспільство стикається з такими негативними рисами окремих службовців, як корумпованість, завищена самооцінка, байдужість, грубість, бюрократизм, квапливість, зверхність, роздратування, підозрілість і недовіра в ставленні до відвідувачів.

Морально-етична атмосфера в колективах архівів, моральне обличчя працівників, фаховість і оперативність їхньої роботи з надання архівних послуг, культура спілкування з відвідувачами є знаковими показниками суспільного визнання архівної сфери.

Ось чому особистість архівіста є предметом зацікавлень багатьох галузей знань, зокрема, архівного менеджменту та архівної етики. Пріоритетним критерієм оцінки архівного працівника є, з одного боку, високий рівень професіоналізму, інтелектуальність, а з іншого, – моральний облік, тобто вихованість, інтелігентність, тактовність, толерантність, акуратність і привабливий вигляд. В індексі пріоритетів образу архівіста, створеного відвідувачами архівів та користувачами архівних послуг, домінують такі якості як ввічливість, тактовність, доброзичливість, компетентність, здатність вислухати відвідувача, вміння зрозуміти співрозмовника, готовність його почути, з повагою ставитися до запитів, водночас не втрачати самоповагу, систематично працювати над собою. Спілкуючись із науковцями, працівник читального залу, наприклад, має постійно дбати про розширення кругозору, примноження своїх знань, збагачення внутрішнього світу, адже від цього залежить його вміння надати кваліфіковану послугу, допомогу, пораду, рекомендації, викликати довіру співрозмовника.

З архівною етикою тісно пов'язане почуття національно-державницької свідомості, гідності, цивільної та юридичної відповідальності працівника. В умовах відкритості та прозорості діяльності архівних установ будь-яке порушення службовцем етичних правил, які втілені в правових нормах, відразу спричиняє негативну реакцію або й осуд громадськості. Навіть поодинокі випадки негідної поведінки архівістів, наприклад, грубість під час прийому громадян, у ставленні до відвідувачів, "сидіння в інтернеті" в робочий час, зловживання службовим телефоном для особистих "теревенів", не можуть залишатися непоміченими. У пресі повідомлялося про ганебні факти крадіжок документів у кількох архівах і причетність до цього співробітників. Окремі керівники не зробили належних висновків із вимог Закону України "Про доступ до публічної інформації", недостатньо проаналізували стан роботи зі зверненнями громадян, перебіг виконання антикорупційного законодавства, не завжди самокритично ставилися до власної поведінки, забуваючи, що їхня етичність впливає на підлеглих. До того ж у деяких архівах фактично немає виховної роботи зі співробітниками.

Що розуміють під поняттями "архівна етика", "архівний етикет", "етична поведінка архівіста", як вони сформувалися і яким змістом наповнюються в сучасних умовах? З погляду історії, ці терміни є похідними від загальних понять моралі, професійної етики та етикету, від зародження, тенденцій розвитку та діяльності самих архівів. У кожному з цих понять втілилися вироблені багатьма поколіннями архівістів правила, які удосконалювалися, відшліфовувалися, перевірялися суспільною практикою, набували характеру усталених правил і стали важливим елементом архівної культури й етики. На певному етапі ці правила наблизилися до статусу обов'язковості і втілюються в повсякденність як відповідальне виконання службових обов'язків, поважне ставлення до людей, безвідносно до їхньої посади чи суспільного становища. Дотримання високих морально-етичних норм є одним зі способів подолання бюрократизму, тяганини й корупції.

В основі етики архівістів, їхніх службових взаємин лежать *орієнтири на ідеальні норми і правила поведінки високоморальної, вихованої та інтелігентної людини*. Моральне обличчя українського архівіста невіддільне від національних і християнських традицій та звичаїв українського народу, його історії, культури, ментальності, характеру, темпераменту, світоглядно-духовних цінностей. Хоч церква і відділена від держави, але в сучасних умовах вона повертає собі ключове місце серед інститутів духовності українського суспільства. Християнські цінності абсолютно не суперечать етичним нормам, а навпаки – посилюють їх, застерігають від падіння моралі та духовності. У Біблії, зокрема, наголошується, що гонитва за грошима не може бути життєвою метою, аби не занепасти душу. З погляду християнства, керівник архіву чи підрозділу має бути скромним, реально оцінювати себе, свої можливості, прислухатися до думки й порад співробітників, адже саме спільна і злагоджена робота є запорукою успіху. Кожен працівник державної архівної установи, незалежно від посади й рангу, має виходити з того, що він покликаний служити національним інтересам українського народу, діяти на благо держави, утвер-

джувати базові цінності суспільства. Особливістю професійної діяльності архівіста є усвідомлення головної мети й сенсу життя – збереження найбільших цінностей народу і служіння державі. Незалежно від того, яку роботу виконує архівіст: приймає управлінську документацію, описує й оцифровує документи чи займається опрацюванням і підшивкою справ, реставрацією документів, консерваційно-профілактичним обробленням страхових фондів, розробленням фондів, бере участь у проведенні експертизи цінності документації, створює мікрофільми страхового фонду тощо – він має усвідомити свою причетність до надзвичайно важливої і відповідальної справи, пов'язаної зі збереженням документів Національного архівного фонду як носія історичної пам'яті. Дуже важливо вміти підпорядковувати свої особисті прагнення пріоритетним інтересам колективу й держави, свідомо, сумлінно й добросовісно виконувати функціональні обов'язки, дотримуватися законів України, службових нормативів, правил внутрішнього розпорядку й режиму роботи архіву. Саме в цьому джерело натхнення і стимул до власного морального удосконалення.

2.3 етикою архівіста тісно пов'язаний *архівний етикет як сукупність найбільш доцільних правил поведінки архівістів, їх спілкування в процесі виконання службових обов'язків як із колегами по роботі, так і з відвідувачами, надання архівних послуг установам і громадянам*. Кожній архівній установі – центральному чи галузевому, обласному чи міському архіву, архівному відділу районної держадміністрації – притаманні особливий етичний образ, специфічна моральна атмосфера, система норм та атрибутів ділового етикету, внутрішній стиль і стандарти спілкування, які визначаються їхніми співробітниками й у кінцевому рахунку створюють імідж колективу і сфери загалом. Працівник, який необізнаний із нормами та правилами службового етикету, або ігнорує їх, подібний до людини, яка, опинившись за кермом автомобіля, не знає або порушує правила дорожнього руху.

До професійного етикету архівіста відносять етикет спілкування, мовний етикет, етикет протокольних заходів, етикет зовнішнього вигляду, етикет індивідуального робочого місця тощо.

Дуже важливо для кожного архівіста досконало володіти й по-слуговуватися державною мовою, вміти грамотно і правильно писати й говорити українською, уникати суржику, бажано знати й інші мови. В архівному етикеті немає дрібниць, тут поряд із манерами поведінки ключову роль відіграють такі моральні якості як сумлінність, добропорядність, чуйність, поважність, коректність, тактовність, точність, делікатність, чуйність, скромність і простота, співчуття й милосердя. Йдеться також про здатність пробачити й попросити вибачення, бути поблажливим до провини, але й не потурати порушникам. Пробачати можна незнання, помилки, але не халатність, лінощі, недбалство, порушення дисципліни, брехню.

Як уже говорилось у попередніх лекціях, кожен архівіст, його робота, етика й поведінка перебувають у полі зору інших людей, починаючи від того, коли, як, у чому і з яким виглядом та настроєм він приходить на роботу, як вітається з колегами, у якому стані його робоче місце і, завершуючи тим, як він працює, розмовляє як слухає, запитує і відповідає, як завершує робочий день і прощається зі співробітниками. Усе це впливає на оцінку та імідж працівника, його авторитет і кар'єрний ріст, і може стати предметом обговорення або й осуду. Чемне поводження з жінкою, шанобливе ставлення до старших, дотримання усталених форм вітання, правил ведення розмови, виконання вимог щодо зовнішнього вигляду та одягу – усі ці правила шляхетності увібрали в себе загальні уявлення про гідність людини, про норми взаємин між людьми в службовій, а відтак і приватній сферах.

Етикет службових взаємин стосується всіх: і керівників, і підлеглих, і користувачів архівами. Його правила і вимоги обов'язкові, оскільки сприяють створенню здорового морально-психологічного клімату й гарного настрою. Сучасний менеджмент переконливо доводить, що злагоджена і продуктивна робота колективу архіву, його структурних підрозділів і кожного працівника зокрема неабияк залежать від моральної атмосфери й настрою. З погляду архівного менеджменту потребує певних застережень і моральний компонент етикету керівників архівних

установ та їхніх підрозділів. На лідері лежить відповідальність за моральний клімат в установі. Йдеться про те, що управлінець покликаний бути зразково відданим етичним принципам і демонструвати приклад дотримання моральних норм професійної діяльності та поведінки для підлеглих, бути рівним і справедливим у ставленні до працівників. Необхідно бути уважним до чужої думки, навіть якщо вона виявиться неправильною, а спростовуючи її, виявляти терпіння, такт і не піддаватися роздратуванню. Безтактність ранить того, кому вона адресована і принижує того, хто її породжує. Під час добору осіб на посади й переміщення співробітників по службі керівник зобов'язаний поряд із професійними й діловими рисами претендентів враховувати їхні моральні й етичні якості. Добре, якщо керівник має почуття гумору, цінує його в інших, уміє підтримувати гарний настрій, що позитивно впливає на здоров'я й підвищує продуктивність праці колективу.

Особливо цінується етика відповідальності як домінуючий компонент сучасного менеджменту, невіддільний від таких рис як партнерство, пунктуальність, обов'язковість, а також ввічливість у спілкуванні архівіста із колегами і відвідувачами, незалежно від їхньої посади, звання. Сказане стосується і службових розмов по телефону. Прийнято розмовляти напівголосно й коротко, стежити за культурою мови, ніколи не дозволяти собі підвищувати голос, переходити на сварливу манеру, зауваження слід висловлювати в делікатній формі, найкраще – віч-на-віч. Насамперед це стосується працівників, які здійснюють контроль і перевірку установ і організацій із питань діловодства та архівної справи, дотримання Типової інструкції з діловодства. Вони мають бути вимогливими, принциповими, але залишатися доброзичливими і скромними. Треба уміти визнати свою помилку, якщо зроблене зауваження виявилось поспішним, навчитися заохочувати, бути коректним, не дозволяти собі сперечатися через дрібниці. Правила службового етикету рекомендують залишати особисті неприємності за межами установи.

Основною моральною умовою службових взаємин між керівниками й підлеглими є збереження гідності інших, так само як і

своєї власної, оскільки по-справжньому інтелігентна людина не опускається до неправди, чванства, лицемірства, зазнайства й інших пороків, що принижують і ображають навколишніх його людей, а отже, і самого себе.

Знання службового етикету має поєднуватись із дотриманням його вимог як одного з показників професіоналізму працівника. Саме в етикеті проглядається органічна єдність внутрішнього й зовнішнього аспектів. До першого відносять внутрішній світ архівіста, до зовнішнього – дотримання правил службової поведінки. Можна назвати декілька пріоритетних моральних якостей працівника архівів, а саме: чесність, порядність, ввічливість, тактовність, вихованість, ерудованість, компетентність, рішучість, уважність тощо. Однак навіть найдосконаліше знання етикетних правил не гарантує правильності поведінки людини, якщо вона не здатна до самоаналізу. Реальні обставини такі різноманітні, що ніякі правила та норми не в змозі охопити їх повністю.

Якщо на зауваження працівника читального залу відвідувач реагує збуджено, необхідно дати йому час заспокоїтись, а потім переконати, що у своїх діях службовець керується Правилами роботи архівних установ, які мають нормативний характер. Ніколи не треба відповідати різкістю на різкість, грубістю на грубість. Спокійна, тверда й доброзичлива манера спілкування – найкращий засіб усунення негативної реакції та створення нормальної атмосфери для порозуміння й бесіди. Аналізуючи поведінку в різних ситуаціях і з'ясовуючи, як себе поводити, етикет навчає людину манерам та формує кращі моральні якості. Адже професія архівіста в усіх її різновидностях вимагає не тільки високої фахової підготовки, ґрунтовного володіння новітніми архівними та інформаційними технологіями, але й адекватної культури поведінки і спілкування. Відомий американський підприємець і менеджер Дж. Рокфеллер, добре розуміючи значення спілкування для ділової діяльності, зазначав, що вміння спілкуватися з людьми – такий же товар, як цукор або кава, але воно є настільки важливим, що він готовий платити за це вміння більше, ніж за будь-яких інший товар у цьому світі.

Етикет архівіста ґрунтується як на загальних, так і деяких специфічних моральних якостях людини. До загальних якостей можна віднести такі риси як гуманізм, патріотизм, вихованість, чесність, порядність, доброзичливість, ввічливість, тактовність, охайність, терпимість та ін. До специфічних рис, пріоритетних для працівників архівних установ, відносять професіоналізм, компетентність, принциповість, відповідальність, людяність, стриманість, самокритичність, чуйність. Діяльність працівника архівної установи, насамперед державної, має відповідати високим критеріям українського службовця, на якого покладаються надзвичайно відповідальні завдання – зберігання найбільших цінностей українського народу, якими є документи Національного архівного фонду. У процесі їхнього виконання архівіст виконує організаційну, комунікативну, виховну та інші функції. Він покликаний забезпечувати захист інформації, вміти зберігати таємницю, не розголошувати засекречені відомості.

Отже, на яких основоположних засадах і принципах ґрунтується архівний етикет? *По-перше*, – це принцип гуманізму, людяності, який втілюється безпосередньо в таких моральних якостях як простота, доброзичливість, ввічливість, тактовність, скромність, точність. Ввічливість має такі вияви, як уважне ставлення й готовність надати послуги іншій людині. Тактовність – це те чуття міри, яке підказує людині як поводитися залежно від конкретної ситуації, не зациклюватися на помилках і вадах іншої людини, не робити їй зауважень у присутності інших, не ставити незручних запитань. Скромність – уміння співвіднести самооцінку з думками інших людей, не переоцінювати себе, не підкреслювати своєї значущості та не афішувати своїх переваг, вміти водночас стримувати себе. Справжня скромність не має нічого спільного зі скутістю, закомплексованістю. Точність, пунктуальність, вміння цінувати своє слово, виконувати те, що було обіцяно, своєчасно приходити, не запізнюватися. Можна назвати й низку інших якостей, які входять до стандарту архівного етикету, а саме: коректність, шанобливість, гнучність, люб'язність, делікатність.

По-друге, це принцип доцільності дій, вчинків, поступків. Сучасний службовий етикет передбачає, що спілкування має бути природним, поміркованим і простим. Якщо людина не знає, як поводити себе в якійсь нестандартній ситуації, то варто керуватися принципом доцільності і зручності. Треба пам'ятати, що зручно повинно бути й людям, з якими ми спілкуємося. Реальне життя складне й багатогранне, і тому виникають ситуації, що не регулюються встановленими правилами й нормами. Сучасний службовий етикет не догматичний, він передбачає можливість вибору варіантів.

По-третє, це естетична привабливість поведінки, її природна краса і вишуканість зовнішнього вигляду. Сучасний архівний етикет зорієнтований на органічну єдність форми та змісту вчинків посадових осіб та працівників. Це означає, що доброзичливе ставлення до людей має бути естетично оформленим, бо будь-який вишуканий і шляхетний за намірами вчинок може мати непривабливий і безглуздий вигляд або і втратити свій благородний моральний зміст. Найбільше це виявляється в манерах, жестах, міміці.

Моделюючи етикет архівіста, керівника архівної установи чи підрозділу, їхні естетичні смаки, не можна оминати увагою зовнішній вигляд, стиль одягу. За останнє десятиріччя в українській лексиці дедалі ширше побутує термін англійського походження "дрес-код". Хоча в архівах не існує офіційно зарегламентованого службового одягу (це було в 1930-х–1940-х рр., коли архівна справа перебувала у віданні НКВС), але виробилися певні неписані правила, яких традиційно дотримуються державні службовці, особливо під час виконання офіційних повноважень. Ще в жовтні 2000 р. Головдержслужба своїм наказом затвердила загальні правила поведінки державного службовця, у яких передбачалася низка вимог до зовнішнього вигляду та одягу працівника. З жовтня 2010 р. КМ запровадив рекомендації щодо зовнішнього вигляду працівника Секретаріату Кабінету Міністрів та встановив низку обмежень. Пропонувалось, зокрема, не ходити на роботу в тому самому одязі два дні поспіль, надавати перевагу діловому костюму. Культура й естетика одягу, зовнішності зага-

лом є складником ділового стилю і професійного етикету. На жаль, усе ще побутує думка, ніби зовнішній вигляд архівіста не має значення, головне, мовляв, як він справляється зі своїми обов'язками. Виявом поганого смаку була б поява на роботі в шортах, шльопанцях, надто коротких спідницях і кофтах із глибоким декольте, з неохайною зачіскою, надмірною кількістю прикрас, яскравим макіяжем тощо. Та головне, щоб одяг був чистим і акуратним, зручним і практичним. Це стосується і спецодягу – робочих халатів, якими користуються працівники лабораторій реставрації документів, архівосховищ, читальних залів, відділів комплектації фондів.

Естетичний вимір носить культура *індивідуального робочого місця архівіста*, незалежно від того, чи має він окремий кабінет, чи стіл у спільній кімнаті. Ознакою поганого смаку є "завалення" стола паперами (рекомендується мати на столі одночасно не більше як дві папки), особистими речами, предметами туалету, фотографіями і глянцевиими журналами. Загалом, робоче місце – це відображення культури його господаря.

Питання професійної етики українських архівістів не можна розглядати поза інтеграційними процесами та міжнародною співпрацею, дедалі ширшими контактами із закордонними колегами. З цього погляду доречно торкнутися світової практики й закордонного досвіду створення такої моральної атмосфери в колективах, яка гуманізує взаємини на всіх рівнях службового менеджменту. Ще в середині минулого століття почала формуватися теорія "людських взаємин", опрацьована Ф. Ротлісбергером у праці "Менеджмент і мораль" (F. J. Roethlisberger. Management and Morale. Cambridge, 1942), у якій обстоювалась ідея демократизації управління, перетворення колективів у "школу людських взаємин" і морального задоволення працівників від своєї праці, формування корпоративної етики. Особливої уваги заслуговує запровадження кодексів етики державних службовців, зокрема й архівістів. У США, наприклад, ще в 1958 р. Конгрес ухвалив етичний кодекс працівників федеральних служб, а в жовтні 1990 р. президент США підняв планку етичних вимог до державних службовців спеціа-

льним указом "Принципи етики поведінки посадових осіб і службовців держaparату". Лейтмотивом цих принципів є належне виконання посадових обов'язків, чесність і відповідальність. Велику роботу щодо дотримання честі та належної службової поведінки, включаючи архівістів, проводять Американська асоціація державних службовців та Національна організація Честі. У Великій Британії тривалий час реалізовувалася державна програма "Громадянська хартія", спрямована на утвердження високих стандартів надання послуг, включно з архівними установами. Вона сприяла кращому усвідомленню громадянами своїх прав, зміні психології та культури державних чиновників.

Дослідники британської державної служби відзначають притаманні їй високу корпоративну етику, сувору відповідність вимогам кодексу адміністративної моралі. Утвердилася думка, що британський державний службовець – це шляхетна людина з високим почуттям самодисципліни, чесності, моральності, професійної честі, прагненням завжди знаходити найкращі рішення. У Франції, як і у Великобританії, вирішальною ланкою реформування державної служби визнано моральну мотивацію діяльності та поведінки службовців на тлі утвердження "нової управлінської культури", зокрема і в архівних установах, яка ґрунтується на принципах поваги до закону й людини.

Однією з закордонних тенденцій удосконалення етичних заasad державної служби є нормативне врегулювання вимог професійної етики державних службовців та законодавче закріплення механізму їхнього запровадження й дотримання. Майже скрізь робляться спроби кодифікувати норми і правила поведінки державних службовців, у т.ч. архівістів у відповідних етичних кодексах. Ще в січні 1996 р. Комітет міністрів Ради Європи поставив вимогу виробити проект зразкового Кодексу поведінки державних службовців. У 2000 р. було схвалено Модельний кодекс поведінки державних службовців і рекомендовано урядам країн-учасниць прийняти на його основі національні кодекси для того, щоб пропагувати етичні цінності й запобігати корупції. Запропонований Комітетом зразок Кодексу поведінки державних службовців сприяв прийняттю національних кодексів, створенню спеціальних державних інституцій із проблем етики, запровадженню навчання тощо.

Не залишилась осторонь цього процесу й Україна. У 2004 р. Указом Президента було затверджено Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, яка передбачає наближення державної служби до загальноприйнятих засад у країнах-членах ЄС. У 2005 р. робилися спроби законодавчо ухвалити Кодекс поведінки державних службовців України, але за нього проголосувало лише 68 народних депутатів, хоча багато його положень знайшли відображення в Законі України Про державну службу". Нарешті, у травні 2012 р. Верховна Рада України схвалила Закон "Про правила етичної поведінки", який розглядає їх як правову основу для кодексів і стандартів поведінки і визначає, що особи, уповноважені на виконання функцій держави (а до них належить і діяльність архівів) у взаєминах з іншими особами мають дотримуватися толерантності, об'єктивності, компетентності, конфіденційності, недопущення конфліктів інтересів. Універсальний характер будь-якої службової посади, зокрема архівістики, має правило, її не можна використовувати для досягнення особистих, тим більше корисливих цілей, оскільки саме тут криється найбільший ворог етики й моралі – корупція.

На дотримання модельних норм архівної етики спрямований *Міжнародний кодекс етики архівістів*, схвалений у вересні 1996 р. на XIII сесії Генеральної Асамблеї Міжнародної ради архівів у Пекіні. Він установлює високі стандарти поведінки для професії архівіста, пов'язаної із контролем, опікою і зберіганням архівних документів та управлінням архівами. На першому місці в кодексі стоять вимоги захищати цілісність архівних документів, їхню автентичність і в такий спосіб гарантувати, що вони збережуться як свідки минулого та будуть доступні для використання. Архівісти мають неупереджено обслуговувати всіх користувачів. Кодекс застерігає архівістів від зловживання службовим становищем або чужими потребами. У документі наголошується, що архівісти не повинні плутати особисті дослідницькі чи публікаторські інтереси зі своїми професійними чи адміністративними обов'язками.

У багатьох країнах світу затверджені корпоративні кодекси архівіста, які фіксують деякі національні особливості професії. На жаль, досі не завершено розроблення Кодексу етики архівіста України, ініційованого свого часу Спілкою архівістів України (створена в 1991 р.) У його опрацюванні брали участь науковці УНДІАСА та викладачі архівознавчих кафедр вишів, зокрема КНУ імені Тараса Шевченка. Акцент було зроблено на утвердженні національних традицій архівістики, демократичних цінностей, християнської етики, забезпечення інтелектуальної свободи, вільного доступу до інформаційних ресурсів, дотримання законності. Йшлося про своєрідний кодекс честі, совісті, професійної гідності українського архівіста, дотримання загальнолюдських цінностей гуманізму, високої моралі, поваги до особистості та людської гідності. Такі вимоги співзвучні з функціями державних архівів України як центрів збереження культурних та історичних цінностей українського народу. З огляду на масштабні завдання, що їх виконує багатотисячна корпорація Державної архівної служби України, центральних, галузевих і місцевих архівних установ, трудових архівів, діловодних підрозділів підприємств, установ, наявність багатовікових національних традицій архівної справи, видається доцільним завершити кодифікацію правил поведінки українських архівістів. Кодекс має стати внутрішнім законом поведінки кожного архівіста, мірилом його духовності і власних цінностей, еталоном корпоративної культури працівників архівної сфери.

Впроваджуючи високі моральні ідеали й норми поведінки архівіста, не слід ігнорувати фундаментальні права і свободи людини. Тож будь-які етичні рішення повинні бути коректними й не мають порушувати ці фундаментальні права. Йдеться про права на життя й безпеку, свободу згоди, приватне життя, свободу слова й совісті. Скажімо, рішення керівника архівної установи прослуховувати телефонні розмови співробітників є не тільки аморальним, але й порушує їхнє право на особисте життя. Це стосується ставлення керівника до різного роду доносів, пліток тощо.

Архівні установи проводять неабияку роботу, спрямовану на виконання Закону України "Про засади запобігання і протидії корупції", на недопущення корупційних діянь, розробили низку процедур, що унеможливають прояви корупції під час виконання службових обов'язків. Особлива увага прикована до осіб, які зв'язані з ділянками, де існує ризик прояву корупції. Йдеться також про декларування доходів службовців, їхнього майнового стану. Важливо забезпечити чітке ведення журналів реєстрації інформаційних запитів, визначення осіб, відповідальних за доступ до публічної інформації в тих архівних установах, де за штатним розписом немає посади керівника відділу інформації.

3. Відхилення від норм моралі та неадекватна поведінка можуть породжувати **конфлікти на етичній основі, тобто зіткнення протилежних поглядів на моральні цінності й культуру поведінки**. Не будемо заглиблюватись у дефініції конфліктів, зазначимо лише, що йдеться про певні суперечності, розбіжності, непорозуміння або й зіткнення, які виникають у процесі службової діяльності на ґрунті порушення етичних норм із боку однієї чи іншої сторони і ведуть до непорозумінь. Нагадаємо, що конфлікти можуть стосуватися однієї особи (внутрішньо-особові), коли людина конфліктує сама із собою, між двома особами, міжособові, міжгрупові, між колективом і керівництвом тощо. Ідеалісти вбачають у конфліктах джерело розвитку і схиляються до того, що з ними не варто боротися, а доцільно навчитися управляти. А проте конфлікти заважають злагодженій роботі, псуєть моральний клімат. Вони можуть виникати на ґрунті негативних емоцій, особистих образ, виявлятися як незгода з поглядами, поведінкою інших, носити відкритий або прихований характер. Науковці виділяють три типи конфліктів: а) конфлікти інтересів і діяльності (навколо різного розуміння завдань); б) конфлікти поведінки, вчинків (порушення правил поведінки); в) конфлікти взаємин (емоційно-особистісні стосунки між працівниками). Природа таких конфліктів досить проста: це розбіжності між декларованими моральними принципами і їхнім дотриманням у житті. Крім того, етичні конфлікти

можуть мати міжконфесійне, міжетнічне, мовне забарвлення, зумовлюватись особливостями ментальності, національної культури, духовних цінностей.

В арсеналі сучасного менеджменту немало методів і способів профілактики та запобігання конфліктам: а) виявлення джерела й усунення причин (неприятнь, стиль, заздрість); б) локалізація конфлікту, його стримування, пошук компромісів і примирення сторін. Дуже важливо розвінчувати комплекс ворожості у взаєминах учасників конфлікту. Найчастіше конфліктні ситуації в архівах виникають навколо прийняття документів на збереження та надання архівних послуг. Вони породжуються через порушення службових інструкцій, правил користування документами як із боку відвідувачів, так і з боку посадових осіб. Часом конфліктна ситуація може провокуватися як фразою працівника читального залу: "не дозволяється", так і амбіціями відвідувачів: "я вимагаю". І тут необхідно виявляти такт, терпимість, здатність до взаємного компромісу. Важливо також враховувати психологічний аспект конфліктів, їхню залежність від характеру, темпераменту людини. Так звані безконфліктні особи часто виявляються безпринципними, вони перекладають свою відповідальність на інших: керівник – на заступника, заступник – на завідувача відділу і т. д.

Найчастіше етичні конфлікти виникають між працівниками архівів, які контролюють стан діловодства в установах і організаціях-засновниках фондів (фондоутворювачах), приймають справи на зберігання, а також між співробітниками і відвідувачами, користувачами читальних залів, технічних засобів. Менеджмент пропонує цілу низку способів діагностики та профілактики конфліктів і методів запобігання. У чому вони полягають? Насамперед у створенні стійкого морально-психологічного клімату в колективі, закріпленні й підтримуванні позитивних моделей поведінки, систематичній виховній роботі. Особлива роль у конфліктній ситуації відводиться керівнику колективу, його мудрості, виваженості та такту. Часом поведінка керівника, його зверхність, грубість, некомпетентність, нетерпимість до іншої думки, порушення службової етики, ігнорування законодавства,

несправедливе оцінювання роботи працівників посилюють конфлікти. Натомість коректність, культура спілкування, поважне ставлення до кожного працівника запобігають конфліктам. Однак життя набагато складніше, аніж правила етикету, і в ньому трапляються такі ситуації, які досить важко передбачити навіть досвідченому й талановитому менеджеру.

Сучасна наука звертає увагу на можливість професійної деформації особи, яка тривалий час займається тією самою діяльністю. Це може проявлятися у втраті цікавості до роботи, формальному ставленні до справи і відвідувачів, неадекватності в сприйнятті інших людей, у категоричності суджень, високомірності, комплексі зверхності, гіпертрофованій самооцінці, або й агресивності. У деяких керівників, які впродовж багатьох років займають ту саму посаду, з'являється "зоряна хвороба", вони не спроможні керувати своїми управлінськими амбіціями, виявляють нетерпимість до іншої думки, позиції, втрачають здатність самокритично оцінювати свою роботу, визнавати свої помилки. Трапляються випадки пасивного пристосування до конкретних умов, скептицизм, моральна деградація особистості, втрата моральних орієнтирів. Були випадки, коли завідувачі фондами та сховищами мали синдром підозрілості – відвідувач сприймався ними як потенційний порушник правил використання документів. Небажаними в архівістиці є крайнощі: з одного боку, стереотип "маленької людини", психологія "моя хата з краю", а з іншого – так званий "трудоий фанатизм".

Підсумовуючи розгляд сутності професійної етики архівіста в контексті архівного менеджменту, можна зробити декілька узагальнень. По-перше, етика архівіста – це струнка система норм моралі, різноманітних правил поведінки, які окреслюють взаємини в колективі архіву й базуються на принципах загальнолюдських цінностей. Вона несумісна з будь-якими моральними відхиленнями і є неодмінною передумовою створення такої атмосфери в архівних установах, яка оптимально сприяє реалізації їхніх завдань.

По-друге, професійна етика архівіста є складовим компонентом архівного менеджменту. Моральність працівника, відпові-

дальність і культура його роботи, поведінки і спілкування є передумовою успішної діяльності управлінського складу архівної галузі, кар'єрного росту службовців, злагодженої роботи колективів. Важливе місце посідає самовиховання, або самоменеджмент, здатність працівників критично оцінити свої якості, слабкі сторони і вади, намагатися їх позбутися.

По-третє, архівну етику не можна запровадити авторитарно-адміністративними методами. До цього процесу потрібно залучати самих архівістів. Продуктивним є лише двосторонній спосіб її утвердження: з одного боку, потрібне усвідомлення ролі архівної етики як основи професійної культури, колективне вироблення її цінностей і норм кожним архівістом, а з іншого – державна політика з належним адміністративним забезпеченням професійної етики як робочого інструменту діяльності архівної служби.

По-четверте, моральні принципи й норми поведінки як критерій професійної етики архівіста співзвучні з правовими нормами, зафіксованими в Конституції України, чинному законодавстві, відомчих нормативних актах. Орієнтиром етичної поведінки кожного працівника архівної галузі, починаючи від трудового архіву, архівного відділу райдержадміністрації й завершуючи центральними державними архівними установами та Державною архівною службою України, є Кодекс архівіста. Спираючись на загальноприйнятую мораль, на духовні корпоративні цінності, він конкретизує їхні вимоги з урахуванням особливостей службової діяльності архівістів, їхньої суспільної ролі та неординарних обов'язків.

Аналізуючи і спираючись на набутий досвід, видається доцільним висловити декілька пропозицій щодо виховної роботи й організації навчання етичній поведінці і формування нової генерації архівістів, проведення семінарів і тренінгів. Важливо, щоби підвищення фахової кваліфікації архівістів поєднувалось із їхнім вихованням, щоби майбутні архівісти зі студентської лави засвоїли кодекс архівіста, усвідомили важливість професії, її престижність, наповнення сучасним змістом таких понять як "успішний архівіст", "шляхетна людина в архіві". Назріла необхідність створити нариси про моральні авторитети української

архівістики, ширше висвітлювати досвід тих керівників і працівників архівів, які є носіями високих моральних принципів і професійної етики. Доцільно завершити роботу щодо створення Кодексу етики архівіста України.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. Змодельуйте етичні норми й культуру поведінки сучасного керівника і працівника архівної установи.
2. Розкрийте зміст основоположних принципів службового етикету архівіста.
3. Викладіть своє розуміння і ставлення до Морального кодексу архівіста.
4. Охарактеризуйте на основі своїх спостережень найбільш характерні недоліки в поведінці архівістів.
5. Обґрунтуйте місце культури ділового спілкування в структурі управлінської діяльності.
6. Обдумайте способи і шляхи запобігання стресовим ситуаціям на етичній основі в колективах архівів.

Джерела й література:

- Про державну службу. Закон України від 9 листопада 2017 р. // Відомості ВРУ, 2017, № 45. – Ст.405.
- Про засади запобігання і протидії корупції. Закон України // Відомості Верховної Ради України, 2011. – № 40, ст. 404.
- Про культуру. Закон України від 5.09.2017 // Відомості ВРУ, 2017, № 38–39. – Ст. 380.
- Про державну таємницю. Закон України станом на 5.01.2017 // Відомості ВРУ, 2015. – № 36. – Ст. 360.
- Про охорону праці. Закон України (Нова ред. 13 грудня 2005 р.) // Відомості ВРУ, 1992. – № 49. – Ст. 669.
- Правила роботи архівних установ. Затверджені Міністерством юстиції України 6.07.2015 // Ресурс доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0584-13>.

- Кодекс етики архівістів // Ресурс дос тупу: /<http://www.Archives.gov.ua/Internacional/Kodeks.pdf>.
- *Богдан С. К.* Мовний етикет українців: традиції й сучасність / С. К. Богдан. – К. : Рідна мова, 1998. – 475 с.
- *Гриценко Т. Б.* Етика ділового спілкування: посіб. / Т. Б. Гриценко, С. П. Гриценко, Т. Д. Іщенко та ін. – К. : ЦУЛ, 2007. – 344 с.
- Діловий етикет. Етика ділового спілкування. Вид. 3-є. – К. : Альерпрес, 2009. – 368 с.
- *Герасіна Л. М.* Конфліктологія: підручн. / Л. М. Герасіна, М. П. Тебін, В. Д. Воднік та ін. – Харків : Право, 2012. – 128 с.
- *Калакура Я. С.* Професійна етика архівіста та запобігання конфліктів: контекст менеджменту / Я. С. Калакура // Архіви України, 2012, № 4. – С. 15–31.
- *Малахов В.* Етика: Курс лекцій / В. Малахов. – Острогоз : НУ "Острозька академія", 2014. – 214 с.
- *Палієнко М. Г.* Образ "архіву" в сучасному науковому дискурсі: множинність інтерпретацій / М. Г. Палієнко // Архіви України, 2016. – № 5–6.

*Лекції 15–16. ПРАВОВЕ,
ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ
ТА ТЕХНОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В АРХІВНІЙ ГАЛУЗІ*

План лекції:

1. Дотримання Конституції й законів України та захист прав і свобод працівників – пріоритетне завдання керівника архівної установи.
2. Управлінський сегмент архівного законодавства України.
3. Роль і значення відомчої нормативної бази та службових інструкцій в управлінській діяльності архівних установ.
4. Інноваційний та інформаційно-комунікаційний складники менеджменту архівної справи.

Мета лекції: висвітлити значення конституційного, адміністративного, трудового права та архівного законодавства для збереження Національного архівного фонду, функціонування архівної галузі, обґрунтувати важливість нормативно-правової бази врегулювання трудових відносин, розкрити особливості інноваційної та інформаційно-комунікаційної складників управлінської діяльності.

Ключові поняття: верховенство права, архівне законодавство, нормативно-правова база менеджменту, механізм правового регулювання, правова культура, правова відповідальність, відповідальність за корупційні дії, інноваційна та інформаційно-комунікаційна діяльність.

1. Побудова правової держави, демократизація країни, євроінтеграційні процеси актуалізують юридично-правові та інформаційно-комунікаційні засади управлінської діяльності в усіх сферах суспільства, включно з архівною. Кожен керівник архівної установи, як і галузі загалом, має володіти певним мінімумом правових знань і компетентностей, сучасними інформаційними технологіями, які необхідні йому для повсякденної організаційно-управлінської, контролювальної та іншої діяль-

ності. Усі ці питання стосуються не тільки керівників архівних установ і підрозділів, але й виконавців, тобто будь-якого працівника: спеціаліста, службовця, архіваріуса, кодифікатора, реставратора, бухгалтера, прибиральниці тощо. Іншими словами, у сучасних умовах правові знання з володіння новітніми комунікаційними засобами й технологіями потрібні кожному архівісту з урахуванням специфіки його посади, функцій, повноважень, досвіду роботи. Наукове осмислення сутності правового, інноваційного та комунікаційно-технологічного забезпечення архівного менеджменту, узагальнення вітчизняного й закордонного досвіду, опрацювання рекомендацій, спрямованих на формування правової культури і відкритості до сприйняття та використання інновацій належать до актуальних, важливих і недостатньо досліджених проблем менеджменту, зокрема архівного. Новизна і важливість цієї лекції зумовлюється сучасною парадигмою архівного менеджменту як системи наукових знань і досвіду управлінської діяльності, епіцентр якої – робота з людьми, захист їхніх прав і свобод, якомога повніше задоволення запитів суспільства і громадян на ретроспективну інформацію. Її актуальність впливає, *по-перше*, з особливостей постмайданівського розвитку України, задекларованих Революцією Гідності її європейського вибору й орієнтирів на стандарти й цивілізаційні цінності, пріоритетним із яких є утвердження й забезпечення прав і свобод людини – головного обов'язку правової держави, законодавчої, виконавчої та судової влади. Це вимагає удосконалення архівного законодавства, прискорення реформування архівної галузі, модернізації кадрової роботи, очищення (люстрації) управлінських і посадових структур від осіб, причетних до зловживань службовим становищем, корупції, протиправних дій.

По-друге, Україна стала на шлях інформатизації всіх сфер суспільства, включно з архівною справою, її управлінського й організаційно-технологічного сегментів, покликаних забезпечити оптимальні умови для задоволення інформаційних потреб і реалізації прав громадян, органів державної влади й місцевого самоврядування, громадських об'єднань щодо доступу до інформаційних ресурсів Національного архівного фонду за допомогою застосування новітніх комунікаційно-інформаційних технологій. На порядку денному стоїть завдан-

ня створення єдиної інформаційної системи архівних установ. Цьому мають сприяти й наукові студії, присвячені інформатизації та комп'ютеризації архівів.

По-третє, знаковою особливістю сучасних модернізаційних процесів є інноваційна діяльність, становлення інноваційного менеджменту, спрямованого на оперативне запровадження нововведень, зокрема нового устаткування й оргтехніки, новітніх, технологій, нових методів і форм організації праці, дедалі ширшого прогнозування і програмування робіт, поширення передового досвіду діяльності архівних установ та їхніх співробітників. Інноваційна діяльність відповідно пов'язана з удосконаленням архівного законодавства, покликаного оптимально забезпечити правове поле для нововведень.

По-четверте, попри те, що за останнє десятиріччя питання правового, інноваційного та комунікаційно-технологічного забезпечення менеджменту знайшли досить широке відображення в науковій та навчальній літературі, їхня екстраполяція на архівну галузь лише починається. Частково торкнулись управлінських питань автори публікацій, присвячених інформаційній діяльності архівів. Усе це теж надає актуальності та новизни пропонованій лекції.

Отже, наукове осмислення сутності правових, інноваційно-інформаційних та організаційно-технологічних засад менеджменту в архівній справі як вагомого чинника функціонування галузі – значною мірою новий, важливий і актуальний напрям архівознавчих досліджень, який має помітне значення для теорії практики архівної справи. Саме тут криються ще не досягнуті резерви підвищення ефективності управлінського процесу. Може виникнути питання: що спільного між правовим, інноваційно-інформаційним та організаційно-технологічним забезпеченням менеджменту. Насамперед те, що всі вони ґрунтуються на законодавчій базі й мають однакову мету – сприяти системному й комплексному підходу до управлінської діяльності.

Який зміст вкладає менеджмент архівної справи в поняття *правове забезпечення діяльності архівних установ*, на якій юридично-нормативній базі воно ґрунтується і яке його призначення? *Правове забезпечення покликане комплексно й ефек-*

тивно застосовувати форми, засоби й методи юридичного, адміністративно-організаційного та виховного впливу на організацію діяльності всієї системи архівних установ із метою успішного розв'язання поставлених перед ними завдань. Основу правового регулювання роботи архівів складають норми Конституції України, законів про Національний архівний фонд, про інформацію, про державну таємницю, про державну службу, адміністративне та трудове законодавство, нормативні акти Президента та уряду, місцевих органів влади. Ґрунтуючись на цій базі, менеджмент має забезпечити правове регулювання трудових і службових відносин у колективі архівної установи й галузі в цілому, дотримання, виконання й застосування норм діючого законодавства, захист прав і законних інтересів працівників, опрацювання і виконання підзаконних актів, різного роду положень, правил, інструкцій, спрямованих на організацію злагодженої та ефективної роботи. Принагідно нагадаємо, що державну політику в галузі архівної справи визначає Верховна Рада України. Президент України, Кабінет Міністрів та інші органи державної влади, зокрема Міністерство юстиції й Укрдержархів, а також органи місцевого й регіонального самоврядування забезпечують реалізацію державної політики в архівній сфері та діловодстві в межах своєї компетенції.

Отже, коли йдеться про правові основи управління архівною справою, то пріоритетне значення тут має неухильне дотримання всіма управлінськими структурами архівної галузі, кожним її працівником Конституції України як нормативного акту вищої юридичної сили, яка є основою правової системи нашої держави. Конституція проголошує право всіх громадян на вільний розвиток своєї особистості (Ст. 23), на працю, забезпечення сприятливих і здорових умов праці, а саму працю – вільною (Ст. 43), тобто гарантує можливість вільно обирати вид трудової діяльності, професію, самостійно розпоряджатися своїми здібностями, отримувати за свою працю заробітну плату. Важливим для архівного менеджменту є положення Ст. 34 Конституції України про право кожного громадянина вільно збирати, зберігати, використовувати й поширювати інформацію. Це положення про право на інформацію закріплене в низці законів України,

зокрема, "Про інформацію", "Про звернення громадян", "Про доступ до публічної інформації" та ін. Зокрема, інформаційний закон встановлює, що кожен має право на вільне одержання, використання, поширення, зберігання та захист інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів. Важливо підкреслити, що законодавче трактування інформації як будь-яких відомостей та даних, що зберігаються на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді, поширюються і на інформаційні ресурси архівів. Ним проникнутий і закон "Про Національний архівний фонд та архівні установи"². Конституційна норма про вільний доступ до інформації та її використання має пряму дію й означає гарантію відкритості та доступності інформації, включно з тою, що міститься в документах НАФ України.

Одне з пріоритетних місць у правовому регулюванні архівного менеджменту посідає *дотримання закону, пов'язаного із захистом прав і свобод усіх працівників архівів. Саме це завдання належить до ключових функцій керівника архівної установи будь-якого рівня*. Як уже зазначалося, Конституція України проголошує права і свободи людини вищою цінністю, що цілком відповідає демократичним стандартам цивілізованого світу, вимогам Конвенції про захист прав людини й основоположних свобод держав-членів Ради Європи. Реалізація прав і свобод ґрунтується на принципі верховенства права, яке не мислиться без їхнього захисту й досягнення демократії. Усе це означає, що Голова Державної архівної служби, директори архівів, керівники архівних підрозділів та інші посадовці як представники державної влади або уповноважені нею покликані забезпечити неухильне дотримання законності, прав кожного працівника, повагу до нього, всіляко запобігати будь-яким порушенням чи обмеженням цих прав, сприяти вихованню правової культури, поваги до закону, сприяти обізнаності членів колективу з правовими новаціями, захищати конфіденційну інформацію про особу.

² Про Національний архівний фонд та архівні установи. Закон України від 24 грудня. 1993 р. // ВВРУ, 2015, № 26, ст. 218.

Сучасне правознавство трактує права людини як комплекс природних і непорушних свобод, які надаються людям незалежно від національності, статі релігії, мови, майнового чи іншого статусу. У літературі фігурують такі різновиди прав як політичні, соціальні, економічні, культурно-освітні, національні та ін. Поряд з уже згадуваними правами на життя, вільний розвиток особистості, працю, повагу людської гідності, варто назвати й інші: право на свободу, особисту безпеку та недоторканість, невтручання в особисте й сімейне життя, таємницю листування й телефонного спілкування, свободу думки і слова, свободу світогляду і віросповідання. Ці різновиди прав і свобод, більшість яких грубо порушувалися в часи радянського тоталітаризму, набувають особливого значення в сучасних умовах на тлі євроінтеграційних процесів і адаптації українського суспільства до європейських стандартів.

Реалізація прав і свобод працівників архівних установ, ступінь їхнього дотримання значною мірою залежить від управлінського процесу, від його форм, методів, стилю роботи керівників. Завдання менеджменту створити в кожному колективі такі умови, які б спиралися на відповідну нормативно-правову базу, на діловитість, індивідуальний підхід, атмосферу взаємної поваги, діловитості й партнерства, на участь колективу в прийнятті управлінських рішень, на запобігання корупційних дій тощо. Неодмінною передумовою захисту прав і свобод працівників архівів і осіб, які звертаються за наданням архівних послуг, є відкритість, гласність і прозорість діяльності, підвищення відповідальності посадовців та своєчасне реагування на будь-які порушення прав і свобод.

Важлива роль у цій справі відводиться виховній роботі в колективі, спрямованій на формування правової культури і витіснення правового нігілізму, запобігання конфліктів, виховання законслухняності та почуття відповідальності, усвідомленого розуміння працівниками взаємозв'язку прав і обов'язків. Як засвідчує практика діяльності багатьох центральних і галузевих архівів, місцевих архівних установ, що вищий рівень правової культури в колективі, то ефективнішою є його робота та сприятливіша атмосфера в ньому.

Зважаючи на пріоритетну роль державних архівів у системі відповідних установ, а також беручи до уваги те, що значний відсоток їхніх працівників мають статус державних службовців, прямий стосунок до правових засад архівного менеджменту має Закон України про державну службу. Він визначає головні функції державної служби: забезпечення формування пропозицій щодо державної політики та реалізації в управлінні процесами публічної сфери; надання адміністративних послуг; здійснення державного нагляду (контролю); управління державним майном; управління персоналом державних органів та їхніх апаратів; здійснення ефективного управління державною службою; забезпечення зв'язків із громадськістю. Пріоритетним завданням державних службовців є дотримання вимог закону про запобігання корупції.

2. Пріоритетне місце в правовому забезпеченні архівного менеджменту посідає *архівне законодавство*, тобто та галузь законодавства, яка безпосередньо регулює функціонування архівної сфери, зберігання, доступ і захист архівних документів, надання архівних послуг. Воно представлене комплексом законів та нормативно-правових актів, які визначають юридичні норми і правила діяльності архівних установ. Не вдаючись в історію формування архівного законодавства України, зазначимо лише, що воно має давню традицію й невіддільне від історії державного управління та архівної справи. На ньому залишився певний відбиток правових систем держав, до складу яких свого часу входили українські землі, зокрема Великого князівства Литовського, Речі Посполитої, Російської та Австро-Угорської імперій, СРСР.

Відновлення державної незалежності України започаткувало як трансформаційні зміни в архівній системі, так і принципово новий етап архівного законодавства. Важливу роль тут відіграв уже згадуваний Закон України "Про Національний архівний фонд і архівні установи", ухвалений Верховною Радою 24 грудня 1993 р. За час, що минув після прийняття закону, до нього були внесені зміни та доповнення, а у 2001 р. прийнята нова редакція, у якій виокремлено розділ "Повноваження держави з питань архівної справи й діловодства", що безпосередньо стосу-

ється архівного менеджменту. Оскільки в наявних публікаціях досить ґрунтовно розглядаються різні аспекти розроблення і прийняття цього закону, осучаснення його змісту, обмежимося тут лише констатацією тих положень, які безпосередньо пов'язані з менеджментом.

Закон чітко визначає поняття "система архівних установ", трактуючи його як сукупність архівів, інших установ, структурних підрозділів, що забезпечують формування НАФ, його зберігання, здійснюють науково-дослідні, інформаційно-довідкові та **управлінські функції** (виділено – Я. К.) в архівній справі, незалежно від форм власності. Далі в законі наголошується, що діяльність кожного із суб'єктів системи архівних установ регулюється законодавством, підзаконними нормативними актами, відповідними правилами й інструкціями.

У новій редакції архівного закону поряд із визначенням завдань і функцій усіх ланок системи архівних установ, акцентується увага на їхньому управлінському статусі щодо архівної справи та діловодства з віднесенням низки посадових осіб галузі до категорії державних службовців. Закон чітко регулює принципи заснування, зупинення та ліквідації архівних установ, зокрема за порушення архівного законодавства.

Принципове значення має положення архівного закону про цілісність Національного архівного фонду, у межах якого виокремлено архівні фонди й документи, що перебувають у державній власності, а також фонди й документи недержавних інституцій: громадських, релігійних та інших об'єднань, приватних осіб. Власник документів володіє, користується й розпоряджається ним, забезпечує умови для вільного доступу до них та використання необхідної інформації. Водночас закон застерігає, що документи НАФ, які належать державі, не можуть бути об'єктом роздержавлення, приватизації, купівлі-продажу або інших угод, пов'язаних із передаванням права власності. Звідси впливає конкретизація порядку прийняття, обліку, збереженості, користування документами НАФ та їхнього використання. І тільки в разі незабезпечення належної схоронності документів НАФ власником, він може бути позбавленим права власності на них за рішенням суду. Важливою є також норма закону про звіль-

нення архівних установ від різного виду оподаткувань, мита і зборів за умови, якщо отримані кошти використовуються на розвиток архівної справи. Ці та інші положення набагато розширили предметне поле правового регулювання діяльності архівних установ, залишаючи в його епіцентрі нормування порядку формування, зберігання та використання НАФ.

Кожен керівник архівної установи має ґрунтовно осягнути правові норми самої процедури формування НАФ, обліку документів, проведення експертизи їхньої цінності, зберігання, схоронності та використання.

Водночас архівний закон встановлює порядок обмеження доступу до документів НАФ терміном до одного року у зв'язку з їхнім науково-технічним опрацюванням або реставрацією. Директор архіву має право відмовити в користуванні документами неповнолітнім, особам, визнаним судом недієздатними або обмежено дієздатним, та особам, які грубо порушували правила користування архівними документами. Йдеться також і про обмеження доступу до документів, які містять державну таємницю й не розсекречені. Варто нагадати, що українським законом закріплено 75-річний строк обмеження доступу до документів, які містять конфіденційну інформацію про особу.

Тут може виникнути питання: хто організовує й контролює виконання вказаних та інших вимог архівного законодавства? Насамперед, це Державна архівна служба України (Укрдержархів), яка відповідно до Положення, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р., контролює діяльність архівних установ, служб діловодства, здійснює управління та контроль за діяльністю центральних державних архівів, інших установ, що належать до сфери її управління. Водночас Укрдержархів керується Положенням про умови зберігання документів Національного архівного фонду, затвердженим наказом Мініюсту від 2 березня 2015 р., яке встановлює основні вимоги до умов зберігання документів НАФ незалежно від виду носія, що забезпечують їхню належну збереженість.

Складником і далеко не другорядною частиною правових основ архівного менеджменту є *трудове законодавство*, яке регулює трудові відносини працівників архівних установ, незалежно

від форми власності. Причому мова йде про трудові відносини в широкому розумінні цього поняття, що включає й суміжні, наприклад, працевлаштування, соціального партнерства, вирішення трудових спорів тощо. Тобто під трудовим законодавством розуміють систему нормативно-правових актів, ухвалених законодавчими і виконавчими органами влади, місцевого самоврядування, посадовими особами в межах їхніх повноважень, покликаних забезпечити правове регулювання соціально-трудових взаємин, правил поведінки працівників. Йдеться, насамперед, про Конституцію України, ратифіковані Україною міжнародні договори про працю, Кодекс законів про працю та інші законодавчі й нормативні акти, включно з Указами Президента, Постановами Кабінету Міністрів і документами Міністерства праці та соціальної політики, Міністерства юстиції, а також Державної архівної служби України. Як окремий сегмент з-поміж актів трудового законодавства варто виокремити колективні угоди.

Без належного засвоєння норм трудового законодавства, знання нормативно-правових актів, методичних матеріалів, які регламентують діяльність архівної установи, правил охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії не обходиться жодний керівник, оскільки на нього покладені функції організації й контролю за роботою з добору й укомплектування персоналу, укладанню контрактів, переміщення працівників, підвищення їхньої кваліфікації, прийняття рішень про надання відпусток, нагородження, заохочення й накладання стягнень, участь у вирішенні трудових спорів, контроль за станом трудової дисципліни, виконанням посадових інструкцій і дотриманням правил внутрішнього розпорядку тощо.

Отже, управлінська діяльність в архівній справі може бути успішною й ефективною за умови, коли вона базується на юридично-правових засадах, на знаннях з архівного та трудового законодавства, а сама вона невіддільна від демократизації, децентралізації та де бюрократизації суспільства.

3. У структурі юридично-правових засад архівного менеджменту важливе місце посідають *відомча нормативна база та службові інструкції, які безпосередньо функціонують в архівній галузі і відіграють суттєву роль в управлінській діяльності*. Побудова

правової держави, євроінтеграційні процеси, Революція Гідності стали важливим викликом і для архівних установ, діяльність яких неухильно гуманізується, орієнтуючись на повагу та захист прав і свобод працівників. Ця проблема частково порушувалась у попередніх лекціях, зокрема про роботу з персоналом, але вона заслуговує окремого розгляду під правовим кутом зору.

Відомча нормативна база, яка ґрунтується на Конституції України, архівному законодавстві, включає цілу низку документів, зокрема, Положення про Державну архівну службу, Положення про архівні установи, Статут архівної установи, Правила роботи архівів, Порядок доступу до архівних установ і користування архівними документами та ін. Частина цих документів розглядалась у попередніх лекціях, а тому зупинимося здебільшого на характеристичі Правил роботи архівних установ, затверджених Мінюстом України у квітні 2013 р., на їхньому нормативному характері й управлінському значенні.

Під *правилами* розуміють нормативний акт, який фіксує систему визначальних принципів, що окреслюють вимоги до архівних установ щодо їхньої діяльності, спрямованої на зберігання та використання НАФ. Чинні Правила включають 12 розділів, які, взяті в сукупності, визначають пріоритетні завдання архівних установ; правила діловодства, описування документів, порядок передавання їх до архіву на постійне зберігання та його терміни; порядок діяльності експертних комісій; складання описів; складання описів; фондування й облік документів, у т.ч. унікальних, а також із кадрових питань; забезпечення збереженості документів; порядок видавання і форми користування документами архівів; контроль фізико-хімічного та технічного стану документів, порядок оцифрування та створення страхових копій; планування роботи, звітність та облік; умови приймання-передавання документів у разі зміни керівництва архіву та ін. Варто зазначити, що в Правилах є окремий розділ "Управління архівною справою й діловодством у зоні комплектування архівів", який регламентує видання наказів, планування роботи, надання науково-методичної допомоги іншим архівним установам. Глибоке засвоєння і неухильне дотримання цих правил є обов'язковим як для керівників архівних установ, їхніх підрозділів, так і всіх працівників.

Особливої уваги з погляду менеджменту заслуговують ті положення Правил, які встановлюють терміни і граничні строки зберігання документів до передавання їх на постійне зберігання в архівні підрозділи: Верховну Раду, Кабінет Міністрів, Адміністрацію Президента, Конституційний суд, Верховний суд, Генеральну прокуратуру, Центральну виборчу комісію, Рахункову палату, Національний банк, а також міністерства – 15 років; органи управління обласного рівня – 10, а районного – 5 років. Крім того, з урахуванням особливостей окремих документів визначені персоналізовані терміни їхнього зберігання, а саме: записи актів цивільного стану: про народження, шлюб, смерть, судові справи – 75 років; науково-технічні документи – 25 років; електронні документи – 3 роки; аудіовізуальні документи – 1 рік. А ще більше значення має дотримання вимог Положення про умови зберігання архівних документів, розроблене відповідно до Ст. 13 Закону України "Про Національний архівний фонд та архівні установи", і передбачає, що оптимальні умови зберігання архівних документів створюються: а) в процесі будівництва, реконструкції та ремонту будівель і приміщень архіву (архівних підрозділів); б) шляхом обладнання будівель і сховищ технічними засобами для створення й підтримання температурно-вологісного, світлового, санітарно-гігієнічного, протипожежного й охоронного режимів зберігання архівних документів; в) застосуванням спеціальних засобів зберігання й переміщення архівних документів (стелажі, шафи, сейфи, коробки, папки, візки тощо). Ці вимоги мають бути в полі зору керівників архівних установ, що здійснюють державні повноваження, а також юридичних і фізичних осіб, у власності яких перебувають документи Національного архівного фонду.

До обов'язкових актів нормативного характеру відносять і **службові інструкції**, які регламентують організаційно-правовий статус працівника і службові обов'язки підрозділів. Не вдаючись до аналізу службових інструкцій, їхньої конкретики, обмежимося загальною характеристикою принципів і структури відповідних документів. Усі вони містять загальні положення (мета, обсяг робіт, їхнє призначення); завдання та обов'язки (зміст роботи: що має знати і вміти, характеристика робочого

місця); права (делеговані адміністрацією, які дають змогу успішно виконувати службові обов'язки); кваліфікаційні вимоги; відповідальність; взаємодія і взаємини з іншими працівниками. Керівник архівної установи мусить усвідомлювати, що управлінську складову мають положення, інструкції з охорони праці, електропостачання, техніки протипожежної безпеки, а також режим роботи.

На чому базується відомча нормативна база архівної сфери, різного роду положення, правила, інструкції? Насамперед, це загальні закони розвитку суспільства, закономірності управлінської діяльності, наявна законодавча обґрунтованість і раціональна доцільність, а вони невіддільні від науково-технічного, інформаційного та організаційно-технологічного переозброєння архівів.

4. В умовах інформатизації та кібернетизації суспільства на передній план архівного менеджменту висувається **інноваційна** та **інформаційно-комунікаційна діяльність**. Як зазначається в літературі, на масштаби інноваційної та інформаційної роботи впливає саме постіндустріальне суспільство, сучасні глобалізаційні та інтеграційні процеси, фактично сформувавши інноваційний та інформаційно-комунікаційний менеджмент, або **менеджмент комунікацій**. Заявив про себе менеджмент створенням і діяльністю електронних архівів, формуванням електронних носіїв архівної інформації на основі новітніх інформаційних технологій. За таких обставин керівник архівної установи, її співробітники та користувачі архівних ресурсів набувають статусу комунікативного діяча.

Нагадаємо, що серед функцій архівного менеджменту важливе місце посідають інноваційна й інформаційно-комунікативна. Реалізація цих функцій потребує необхідної підготовки управлінців архівною справою – керівників галузі, директорів архівних установ, їхніх підрозділів та співробітників. Практика засвідчує низку особливостей управління інноваційною діяльністю архівів, її взаємозв'язок з інформаційною роботою. Тут варто нагадати про виокремлення інноваційного менеджменту як порівняно самостійної галузі управлінської науки. Якщо поширити це поняття на архівну справу, то йтиметься, з одного боку, про **ор-**

ганізаційні інновації (запровадження досягнень науки й передового досвіду, нових форм, засобів і методів управління та управлінських технологій, оптимізацію виробничих процесів, підвищення продуктивності і якості робіт), а з іншого – про **технологічні інновації** (застосування обчислювальної, копіювальної й розмножувальної техніки, інтернету, електронної пошти, відеоспостереження, сучасних технологій консервації й реставрації документів, створення страхових фондів тощо в діяльності архівів і архівістів), що набуває особливої актуальності в умовах науково-технічного прогресу і формування спільного європейського та світового архівного простору. Сьогодні кожен архівіст має бути відкритим для сприйняття інновацій вітчизняного й закордонного архівознавства, зокрема практичної архівістики, для застосування нових технологій і форм роботи щодо формування архівних фондів і збереженості документів, своєю працею сприяти модернізації архівної справи, підвищенню якості надання архівних послуг з урахуванням умов ринкової економіки та євроінтеграційних процесів, формування нової моделі архівних послуг під гаслом "Архіви без кордонів". У цьому контексті перспективним є проектування автоматизованих архівних технологій, дедалі ширший розвиток дистанційного інформаційно-аналітичного обслуговування користувачів архівів і збагачення архівно-інформаційного середовища.

Фахівці з інноваційного менеджменту звертають увагу на необхідність формування інноваційного мислення, інноваційної культури і сприятливого середовища для впровадження новачій та передового досвіду, виходячи з того, що одним із критеріїв належної оцінки роботи архіву, діловодних служб та їхнього керівництва є ефективність і результативність іноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність архівів невіддільна як від інформаційної політики держави, так і від технічної бази інформаційного забезпечення, опанування архівістами новітніх інформаційних технологій, сучасної оргтехніки, основ електронного документообігу. Важливе місце тут посідає формування галузевої інформаційної системи, електронного архівного ресурсу, раціональної пошукової системи, забезпечення вільного доступу до нього,

а також створення електронної версії Центрального фондового каталогу. Правову базу цієї роботи складають, окрім згаданого закону України "Про інформацію", закони "Про електронні документи та електронний документообіг", "Про електронний підпис", "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах", "Про Національну програму інформатизації" та ін., а також відповідні документи Кабінету міністрів України, зокрема "Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи "Електронний уряд", "Про затвердження Положення про національний реєстр електронних ресурсів" тощо. Важливо зазначити, що реалізація права на інформацію не має порушувати громадські, політичні, економічні, соціальні, духовні, екологічні та інші права, свободи й законні інтереси інших громадян, права та інтереси юридичних осіб.

Українське законодавство закріплює основоположні принципи інформаційних відносин, а саме: гарантованість права на інформацію; відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією; достовірність і повнота інформації; правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації; захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя. Водночас право на інформацію охороняється законом і держава гарантує всім суб'єктам інформаційних відносин рівні права й можливості доступу до інформації. Користувач архівів може вимагати від службових осіб усунення будь-яких порушень його права на інформацію.

З погляду архівного менеджменту дуже важливо прискорити процес інтеграції системи архівних установ у систему електронного урядування. Пріоритетну роль у комп'ютеризації архівної справи відіграє вже згадуваний Центральний державний електронний архів України, заснований у 2007 р. Широке поле для технологічних та інформаційних інновацій відкривається перед Центральним державним кінофотофоноархівом та аудіовізуальними відділами інших архівів – центральних, галузевих і місцевих.

Повільну комп'ютеризацію архівів і квале впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій деякі керівники нерідко пояснюють браком належного фінансування. І це спра-

ведливо, але виникає питання, як цю роботу вдасться проводити в інших установах. На початку 2017 р. в 13 державних архівних установах були створені підрозділи з інформаційних технологій, у читальних залах 15 державних архівів областей функціонували комп'ютери, що дало можливість доступу дослідників до мережі "Інтернет". Нині всі центральні, галузеві а також обласні та міські державні архіви України через різні форми (веб-сайти, вебсторінки) представлені в мережі "Інтернет". І все ж актуальною залишається проблема розроблення цільової комплексної програми соціально-наукової та електронної комунікації в архівній мережі, впровадження міжнародних стандартів у цій справі. Центральні, галузеві та більшість обласних державних архівів України, попри наявні труднощі, зуміли надати відкритий доступ через Інтернет до своїх планів роботи і звітної інформації. Дедалі активніше ведеться робота щодо оцифрування довідкового апарату, описів і архівних документів, надання до них доступу через Інтернет. Однак і тут помітним є дефіцит відповідних сканерів і фахівців. Гостро стоїть проблема формування цифрових фондів та їхньої збереженості. Як це не прикро, але спеціалізовані сховища для зберігання електронної інформації є лише в деяких центральних та обласних державних архівах.

І все ж темпи розвитку інформаційних технологій в архівній галузі України залишаються повільними не тільки через брак належного фінансування, а також через відсутність ініціативи, наполегливості та консерватизм деяких працівників. Ці чинники позначаються на все ще обмеженому доступі до довідників в режимі онлайн, на стані і змісті архівних документів (путівників, каталогів, описів), на реалізації державної діловодної політики, на темпах упровадження державних стандартів та єдиних норм роботи з діловою інформацією на всіх рівнях архівної справи й діловодства. Основним резервуаром інновацій стають найновіші надбання науки й технічного процесу, а їхня реалізація можлива за умови **організаціо-технологічного забезпечення**, яке зі свого боку може бути ефективним, якщо: а) керівники архівних установ і їхні співробітники послідовно будуть дотримуватися законодавств; б) у разі забезпечення високого рівня організаційної роботи на кожному з етапів управ-

лінської діяльності, починаючи від формування персоналу, стратегічного й оперативного програмування та планування роботи, своєчасного прийняття управлінських рішень, морального та матеріального стимулювання працівників і завершуючи системою контролю за виконанням поставлених завдань.

Завершуючи розгляд цих ключових, значною мірою нових напрямів архівного менеджменту, необхідно підкреслити, що вони стали наслідком нового міжнародного статусу України, розвитку міжнародного співробітництва архівів, упровадження закордонного досвіду архівного менеджменту. Принагідно нагадаємо, що Україна була одним із фундаторів створення Міжнародної ради архівів, бере участь у реалізації Архівної програми Ради Європи, що сприяє інтеграції архівної справи у світовий архівний простір та віддзеркалює загальні тенденції глобалізації. Однією з неодмінних умов успіху цього процесу є належний рівень правового, інноваційно-інформаційного та організаційно-технологічного забезпечення архівного менеджменту, подальша демократизація та децентралізація архівної системи України.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. З'ясуйте зміст поняття "правові засади архівного менеджменту" в контексті загальної теорії й науки управління.
2. Розкрийте взаємозв'язок архівного законодавства і правового забезпечення управлінської діяльності в архівній справі.
3. Визначіть найбільш важливі для архівного менеджменту законодавчі акти України.
4. Викладіть своє розуміння значення відомчої нормативної бази та службових інструкцій в управлінській діяльності архівних установ.
5. Визначте основні напрями інноваційно-інформаційного забезпечення архівного менеджменту в умовах побудови інформаційного суспільства.
6. З'ясуйте вплив новітніх інформаційних технологій на управлінську діяльність.

Джерела й література:

- Конституція України. – К. : Преса України, 1997. – 80 с.
- Кодекс законів про працю України. Станом на 20.01.2018 // Відомості ВРУ, 2017. – № 49–50. – Ст. 443.
- Про авторське право і суміжні права. Законодавство України станом на 2017 р. // Відомості ВРУ, №46. – Ст. 781.
- Про внесення змін до Закону України "Про Національний архівний фонд і архівні установи України" від 13 грудня 2001 р. – К. : Вісн. Держкомархіву України, 2003. – Вип. 1. – С. 3–15.
- Про інформацію. Законодавство України станом на 2017 р. // Відомості ВРУ, 2017, № 2. – Ст. 25.
- Про Національну програму інформатизації. Закон України від 13.09.2001 р. // Відомості ВРУ, 2002. – № 1. – Ст. 3.
- Про державну службу. Закон України від 9 листопада 2017 р. // Відомості ВРУ, 2017, № 45. – Ст. 405.
- Про доступ до публічної інформації. Закон України від 9.04. 2015 // Відомості ВРУ, 2015. – № 25. – Ст. 192.
- Про засади запобігання і протидії корупції. Закон України // Відомості ВРУ, 2011. – № 40. – Ст. 404.
- Про охорону та використання пам'яток історії та культури // Відомості ВРУ, 2000, № 30. – Ст. 333.
- Про охорону праці. Законодавство України станом на 2017 р. // Відомості ВРУ, 2015, №21. – Ст. 133.
- Положення про державну архівну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. // Електр. ресурс : zakonO.rada.gov.ua/laws/show/870-2015-n.
- Про державну таємницю. Закон України станом на 5.01.2017 // Відомості ВРУ, 2015. – № 36. – Ст. 360.
- Про культуру. Закон України від 5.09.2017 // Відомості ВРУ, 2017, № 38-39. – Ст. 380.
- Правила роботи архівних установ. Затверджені Міністерством юстиції України 6.07.2015 // Ресурс доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0584-13>.
- Архівознавство: підручник. 2-е вид. / За заг. ред. Я. С. Калакури, І. Б. Матяш. – К. : ВД "КМ Академія", 2002. – 356 с.

- *Боряк Г., Новохатський К.* Модерне архівне законодавство України: від тоталітарної спадщини до демократичних стандартів / Г. Боряк, К. Новохатський // *Архіви України*, 2003. – № 4–6. – С. 5–10.
- *Жилінська О. І.* Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації / О. І. Жилінська. – К. : Парламентське видавництво, 2010. – 552 с.
- *Ілляшенко С. М.* Інноваційний менеджмент: підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВДТ "Університетська книга", 2010. – 334 с.
- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент в умовах демократизації та децентралізації суспільства / Я. С. Калакура // *Архіви України*, 2016. – № 5–6. – С. 5–17.
- *Калакура Я. С.* Правове, інноваційно-інформаційне та організаційно-технологічне забезпечення архівного менеджменту // *Архіви України*, 2017. – № 5–6. – С. 162–182.
- *Матяш І.* Архівознавство: методологічні засади та історія розвитку / І. Матяш. – К. : ВД "Києво-Могилянська академія", 2012. – 515 с.
- *Надольська В. В.* Архівне законодавство Білорусі та України: Порівняльний аналіз / В. В. Надольська // *Архіви України*, 2010. – № 3–4. – С. 215–223.
- *Новохатський К. Є.* Національні архівні фонди в пострадянських державах: порівняльний аналіз архівних законів / К. Є. Новохатський // *Архіви України*, 2001. – № 1. – С. 3–10.
- *Сорока Ю.* Правові засади реформування архівної справи в Україні / Ю. Сорока // Режим доступу: https://minjust.gov.ua/m/str_7745.
- *Сухарський В. С.* Менеджмент: теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2002. – 416 с.

Лекція 17. (Підсумкова): РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ АРХІВНОЇ СПРАВИ В ПРОЦЕСІ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ТА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

План лекції:

1. Нові підходи до менеджменту архівної справи в контексті демократизації та децентралізації архівної системи.
2. Сутність і особливості демократизації всіх рівнів архівної служби України.
3. Шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності архівних установ на тлі децентралізації архівної системи, розширення самоврядності установ і створення сприятливої психологічної атмосфери в колективах.

Мета лекції: на основі сучасного трактування сутності демократизації та децентралізації архівної системи, осмислення набутого досвіду в цій царині з'ясувати особливості управлінської діяльності та організації архівної справи в нових умовах, висвітлити ключові напрями діяльності Державної архівної служби України, центральних, галузевих та місцевих державних архівів, трудових архівів, архівних відділів підприємств, установ, викласти низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управлінської роботи, насамперед у контексті наближення архівної справи до потреб суспільства і європейських стандартів.

Ключові поняття: менеджмент в архівній справі, архівні установи, децентралізація, демократизація, самоврядність, ефективність управління й роботи архівів.

1. Окремі аспекти означеної теми тією чи іншою мірою фігурували в попередніх лекціях, однак проблема демократизації та децентралізації архівної справи така важлива й актуальна, що заслуговує самостійного розгляду в підсумках усього курсу. Як уже не раз зазначалося, управління архівною справою, діяльністю архівних установ та їхніми підрозділами належить до пріоритетних і актуальних напрямів теорії і практики архівного менеджменту, інтерес до яких особливо зростає на тлі демокра-

тизації суспільства й децентралізації управління. Тут один із чинників підвищення ефективності управлінської діяльності, успішної, скоординованої та результативної роботи як кожного окремо взятого архіву, так і системи архівних установ загалом. З розпадом СРСР, відновленням державної незалежності України, з Революцією гідності, з розгортанням демократизації та декомунізації суспільства почалися глибокі трансформації в усіх сферах життя, включно з архівною системою, однак темп і глибина реформ далекі від викликів, які постають в умовах постмайданівської модернізації та євроінтеграції країни. Наукове осмислення процесу реформування архівної системи на засадах демократизації та децентралізації являє собою актуальний і важливий напрям архівознавчих досліджень, включно зі студіями з архівного менеджменту.

Актуальність проблеми зумовлюється, по-перше, активізацією після Євромайдану й Революції гідності реформаційних процесів в усіх ділянках суспільного життя в Україні, включно з архівами, очищення (люстрація) владних і посадових структур від осіб, причетних до корупції, протиправних дій, зловживань службовим становищем, засвідчили зростання ролі громадянського суспільства як одного із критеріїв демократичності країни. Сутнісні зміни супроводжуються динамічними трансформаціями як внутрішньої, так і зовнішньої політики, спрямованої на виконання Угоди про асоціацію України з ЄС і адаптацію українського суспільства до євростандартів, у т.ч. у сфері архівістики та діловодства. Верховна Рада, Президент, Кабінет Міністрів, Національна рада реформ як консультативно-дорадчий орган при Президентові України опрацювали низку законодавчих і нормативних актів, спрямованих на реалізацію пріоритетних заходів, які впливають із положень Стратегії сталого розвитку "Україна-2020", спрямованої на впровадження європейських підходів до підвищення якості державного управління. З погляду архівного менеджменту, особливої актуальності набуває подальша демократизація й децентралізація архівної системи України, запровадження інноваційних технологій і методів організації архівної справи, демократично-ділового стилю роботи й керівництва, що зі свого боку потребує активізації наукових досліджень цієї проблеми.

По-друге, децентралізація влади – ключова ланка адміністративної реформи як одного з інструментів подолання кризових явищ і посилення демократії, підвищення ролі місцевих громад, реалізація законів щодо декомунізації суспільства заторкнули й систему архівних установ, наближаючи її до потреб і запитів людей, сприяючи розширенню масштабів надання архівних послуг, підвищенню їхньої якості. Курс на децентралізацію дістав пріоритетне фінансування в державному бюджеті 2017 р. Паралельно з ним змінюються форми й методи організаційно-управлінської діяльності, зростає професіоналізм управління, підвищується роль як загальнодержавних, так і регіональних та місцевих структур, розширюється самоврядність архівних установ, формуються архіви об'єднаних громад. У кінцевому рахунку демократизація й децентралізація висуваються на одне з пріоритетних місць реформування архівної системи, демонструючи як позитивні, так і негативні наслідки, зокрема наявність фактів необґрунтованого скорочення обсягів фінансування та чисельності працівників, попри те, що неухильно збільшується масив документів, які надходять до державних архівосховищ, зростає кількість відвідувачів архівів і звернень громадян, а відтак підвищується навантаження на працівників архівів. Вихід із цієї колізії диктує необхідність наукового обґрунтування нормативів кадрового і фінансового забезпечення архівів відповідно до нових завдань і реального обсягу їхньої роботи.

По-третє, з демократизацією та децентралізацією тісно пов'язана інформатизація суспільства, динамічна зміна характеру інформаційного простору з його глобалізаційним виміром, модерною технікою та новими технологіями, що породжує низку викликів традиційним уявленням про архіви, їхню систему, функції та організацію роботи. Архіви перестають бути звичними сховищами документальної інформації, яка набуває віртуального характеру. Поряд із соціокультурною, організаційною, комунікативною функціями архівів на пріоритетне місце висувається інформаційно-технологічна. Сучасні інформаційні технології дають можливість швидко зорієнтуватися в архівних фондах, прискорити процеси доступу, опрацювання та отримання необхідної інформації. Вчені, зокрема і західні, не

безпідставно б'ють тривогу щодо плачевного фізичного стану багатьох архівів (будівлі, техніка, санітарний вигляд) та їхнього майбутнього, звертають увагу на кризові явища в архівній політиці урядів, їхньому ставленні до потреб архівних установ, у практиці комплектування фондів, збереження документів, археографічних практик.

І, нарешті, дуже мізерна кількість праць безпосередньо присвячені демократизації та децентралізації архівної галузі. Тим часом ріст обсягу інформації про оновлення архівної справи не означає автоматичного приросту наукових знань про демократизацію й децентралізацію архівів, хоча ці питання порушувалися на всіх конгресах Міжнародної ради архівів (МРА), на міжнародних конференціях Круглого столу архівів, починаючи із середини 1970-х рр. Вони не знімаються з порядку денного засідань колегії і виробничих нарадах Укрдержархіву, Громадської ради і Спілки архівістів України.

Перед тим, як безпосередньо перейти до розгляду означеної проблеми, вважаємо доцільним нагадати, що будь-який менеджмент, зокрема й архівний, може бути ефективним лише в тому разі, якщо він ґрунтується на гуманістичних цінностях, відповідає потребам людей та інтересам суспільства. Однією з умов цієї ефективності є здатність менеджменту відповісти належним чином на виклики демократизації й децентралізації пострадянського суспільства як двох взаємопов'язаних процесів на шляху модернізації України, подолання кризових явищ та реалізації її стратегічної мети – інтеграції в європейський простір, зокрема і в архівний. За великим рахунком, "демократичний посткомуністичний транзит" – передбачає поступовий і тривалий перехід від недемократичних форм і методів управління та організації всіх сфер суспільного життя, включно з архівною, до демократії (народовладдя), запровадження демократичних інститутів, практик і цінностей. Цей процес має цивілізаційний вимір і супроводжується формуванням громадянського суспільства, утвердженням правових засад і демократичних процедур, встановленням порядку, зорієнтованого на інтереси більшості і вирівнювання статусу, прав

і обов'язків усіх громадян. Істотним гальмом демократизації стають: кризові явища в економіці та політиці, помітна бюрократизованість управлінських структур, низький рівень законослухняності, виконавської дисципліни й культури роботи чиновників, їхньої моральності, корупція на різних щаблях влади й управління, недостатня політична, правова і громадянська свідомість, а також негативні вияви корупції, зловживання службовим становищем, соціально-майнове розшарування та конфліктність, активізації криміналітету. Стримуючим чинником демократизації суспільства стала агресія РФ, окупація АР Крим, збройна підтримка сепаратистських сил у неконтрольованій Україною частині Донбасу.

Як засвідчує досвід західних країн, демократизація суспільства неможлива без його децентралізації, тобто без належного розмежування функцій центральних, регіональних і місцевих органів управління, передавання частини на місця, тобто туди, де вони найповніше реалізовується, гармонізації їхньої діяльності, розвитку самоврядності, без розширення повноважень трудових колективів. Одрозуміємо, що децентралізація не має нічого спільного з ідеєю "федералізації", яку намагаються нав'язати російські політики задля дезінтеграції України, хоча вона відновилася як унітарна республіка. Якщо екстраполювати засадничі положення децентралізації на систему архівних установ, то це означає, що *кожна з них на основі спільної мети у межах наданих їй повноважень самостійно визначає пріоритети своєї діяльності, передаючи управлінським структурам вищого рівня ті повноваження, які виходять за межі власних компетенцій і можливостей*. Розмежування управлінських повноважень по вертикалі має ґрунтуватися на ключовому положенні про пріоритетну роль центральних і місцевих архівів у функціонуванні архівної системи загалом і покликане дати імпульс для подальшого поліпшення їхньої роботи на основі розширення самоврядності.

З огляду на ці загальнотеоретичні положення про взаємозв'язок демократизації та децентралізації, вважаємо доцільним ви-

словити кілька міркувань щодо сучасного трактування понять "архівна система"³ та її різновидів, зокрема централізовані, децентралізовані та змішані, а також щодо сутності політичної та адміністративної (менеджерської) сторони децентралізації, особливостей управлінських функцій в умовах відкритого інформаційного суспільства. У радянській архівознавчій літературі, базованій на принципі комуністичної партійності, класовому та суто ідеологічному трактуванні архівного будівництва, його зацентралізованості, ігнорувалися світові тенденції розвитку архівістики, її демократичні організаційно-управлінські засади, не враховувалися конкретно-історичні та національно-культурні особливості організації архівної справи в республіках, абсолютизувався поділ архівних систем на буржуазні та соціалістичні. Натомість сучасне архівознавство, зокрема українське, трактує *архівну систему як сукупність основоположних принципів організації архівної справи, способів і технологій її ведення, що забезпечують цілісність та скоординованість функціонування архівної галузі*. Відповідно в сучасному світі фігурують такі моделі архівних систем як централізовані, децентралізовані та змішані, кожна з яких має свої сильні і слабкі сторони. Наукові підходи до їхнього аналізу й характеристики дають змогу виокремити певні критерії такої класифікації систем, зокрема: залежність архівної системи від суспільно-політичного устрою та адміністративно-територіального поділу держави, її історичних та національних традицій, наявність центрального органу управління архівною справою, порядок підпорядкування мережі архівних установ і форм управління ними, рівень розвитку правових і демократичних засад функціонування архівів, їхнє співвідношення з централізованими й децентралізованими формами управління та ін.

³ Архівознавство розрізняє поняття "архівна система" й "система архівних установ", маючи на увазі, що перше з них, як уже говорилося, стосується принципів організації й управління архівною справою, а друге означає сукупність архівів, інших установ і структурних підрозділів, які забезпечують формування та збереженість Національного архівного фонду. Архівна мережа України налічує майже 2,5 тис. архівних установ, у т.ч. понад 1680 трудових архівів.

Осягнути особливості децентралізації архівної системи неможливо без врахування світових тенденцій цього процесу, без, принаймні, стислого розгляду їхнього вияву на загальноукраїнському та місцевому рівнях. Як засвідчує історія, найбільш централізовані архівні системи властиві країнам з абсолютистськими й тоталітарними режимами, для яких характерний тотальний контроль за архівною справою й управління нею з одного центру. Прикладом надмірно централізованої архівної системи була організація архівної справи в колишньому СРСР, яка перебувала під тотальним контролем із боку КППС і її місцевих органів. Виразно централізований характер мають архівні системи Албанії, Китаю, Північної Кореї, Куби та ін. І все ж провідною тенденцією розвитку сучасних архівних систем цивілізованих країн світу здебільшого є децентралізація управління ними в умовах збереження певних ознак централізованого підходу в ключових питаннях архівної практики. До децентралізованих систем можна віднести побудову архівної справи в США, Великій Британії, Канаді, Італії, Німеччині та ін. Змішаний характер, але з пріоритетом демократичних цінностей, носять архівні системи Австрії, Бельгії, Франції, скандинавських та ін. країн. На шлях успішної децентралізації архівної справи стали Польща, Румунія, Словаччина, Угорщина, Чехія, Чорногорія, колишні радянські республіки Прибалтики та ін. Змішаною є й архівна система України, яка за роки незалежності помітно декомунізувалася, демократизувалася й частково децентралізувалася.

Під *децентралізацією* розуміють процес перерозподілу функцій і повноважень між центральними та місцевими органами державного управління. Її наслідком є формування так званої "нової системи управління", яка характеризується не тільки переходом частини функцій від центральної влади до місцевих органів, від вищих осередків управління до нижчих, але і трансформацією останніх у самоуправлінські структури з опорою на демократичні методи менеджменту. Принагідно нагадаємо, що ідея децентралізації державного управління в Україні сягає часів Києво-Руської держави, кодексу законів "Правди Ярославичів", прийнятих у 1072 р. в м. Вишгороді. Вона простежується у звичаєвому праві й устрої козацько-

гетьманської держави Богдана Хмельницького, у Конституції Пилипа Орлика ("Договори й Постановлення Прав і вольностей Війська Запорозького"), у правових актах доби Української революції 1917–1921 рр. Так, наприклад, у Конституції Української Народної Республіки (1918 р.) було сказано: "Не порушуючи єдиної своєї влади, УНР надає своїм землям, волостям і громадам права широкого самоврядування, дотримуючись принципу *децентралізації*" (– виділено Я. К.). Відновивши незалежність у 1991 р., Україна успадкувала від СРСР/УРСР досить високий рівень вертикальної централізації влади з розмитими повноваженнями представницьких органів на місцях, представлених двома організаційними формами: органами місцевого самоврядування та місцевими державними адміністраціям. У чинній Конституції України, яка визначає статус України як правової та унітарної держави, наголошено: "Народ здійснює владу безпосередньо через органи державної влади та органи місцевого самоврядування". Велике значення для опрацювання нормативних засад децентралізації має Закон України "Про співробітництво територіальних громад" (червень 2014 р.) Відповідно в законі "Про Національний архівний фонд і архівні установи України" зафіксована низка положень, які гармонізують співвідношення принципів централізації та децентралізації, зокрема: належність Національного архівного фонду до вітчизняної і світової культурної спадщини та інформаційних ресурсів суспільства, його перебування під охороною держави і призначення для задоволення інформаційних потреб суспільства й держави. Він унормовує порядок державної реєстрації документів Національного архівного фонду, яку здійснюють центральний орган виконавчої влади у сфері архівної справи й діловодства (тепер це Державна архівна служба України) та уповноважені ним архівні установи, незалежно від форми власності. Закон наголошує, що засновниками архівів можуть бути органи державної влади, органи місцевого самоврядування, юридичні і фізичні особи, а діяльність архівних установ, які не забезпечують збереженості документів НАФ або порушують вимоги щодо державної реєстрації цих документів, може бути припинена.

З погляду децентралізації діяльності архівів у контексті євроінтеграційних процесів не можна оминати Європейську Хартію місцевого самоврядування 1985 р., яка передбачає надання державних гарантій територіальним спільнотам громадян та сформованим ними органам самостійно, під свою відповідальність вирішувати окрему частину публічних прав, не виходячи за рамки конституції та законів відповідної держави. Варто також зазначити, що адміністративний (управлінський) аспект децентралізації невіддільний від політичного, тобто від надання громадянам та обраним ними представників до органів влади й управління можливості ширше впливати на вироблення та реалізацію політики, прийняття рішень у різних сферах, включно з архівною. Децентралізація у жодному разі не повинна торкнутися архівних фондів, їхньої цілісності. А такі спроби трапляються, наприклад, створення відповідно до Закону України "Про доступ до архівів репресивних органів комуністичного тоталітарного режиму 1917–1991 років" єдиного архіву репресивних органів під егідою Українського інституту національної пам'яті, що може призвести до розпорошення документів і втрати цілісності фондів, особливо державних архівів областей. На поспішність і недостатню обґрунтованість створення такого архіву вказували фахові архівісти і представники громадськості. У цьому контексті варто ретельніше вивчити досвід розсекречення документів спецслужб комуністичних режимів у країнах Центральної та Східної Європи.

Помаранчева революція, а відтак Євромайдан та Революція гідності дали поштовх прискоренню трансформації українського суспільства, його демократизації та децентралізації. У Коаліційну угоду парламентської більшості було включено розділ "Децентралізація та реформа місцевого самоврядування", у якому передбачалося забезпечити ефективний перерозподіл повноважень (компетенцій), належне ресурсне забезпечення місцевого самоврядування, формування самодостатніх громад, а також конституційну реформу. За словами Президента України П. Порошенка, децентралізація – це не тільки спосіб делегувати місцевим громадам частину владних повноважень, але і ключовий елемент підготовки країни до майбутнього членства в

Євросоюзі, стратегія національного успіху. У червні 2015 р. ВР України ухвалила Закон "Про співробітництво територіальних громад", із якого логічно випливає можливість створення регіональних архівів об'єднаних громад, розвиток їхньої інфраструктури, передавання архівним установам частини безпосередніх управлінських функцій вищих органів галузі, розширення самоврядності та ініціативи, демократизацію системи кадрового, технічного і фінансового забезпечення тощо.

Як відомо, головна мета управління архівною справою полягає в цілеспрямованій, злагодженій, ефективній діяльності всіх її ланок, спрямованої на високий рівень формування, збереження, примноження і використання Національного архівного фонду, надання архівних послуг. Цілком зрозуміло, що децентралізація можлива лише в тій мірі, у якій вона сприятиме реалізації цієї мети. Однак, як засвідчує соціологія, частина керівних працівників і службовців галузі побоюється, що децентралізація послабить контроль за станом справ у тій чи іншій ділянці архівної справи, хоча будь-які побоювання безпідставні. Це переконливо доводить як досвід архівів західних держав, так і вітчизняний. Менеджмент децентралізованих архівних установ набагато ефективніший як із погляду функціонально-виробничого, так і організаційно-виховного.

Децентралізація відкриває для колективів центральних, галузевих і обласних державних архівів ширше поле можливостей раціональніше вирішувати кадрові питання, ефективніше використовувати кошти, виявляти більше ініціативи щодо зв'язків із громадськістю й надання архівних послуг, включно з платними. Практика закордонних архівів засвідчує, що децентралізація це не тільки змінює форми організації архівної системи й управління архівною справою, але і спосіб поліпшення всіх напрямів діяльності архівів, насамперед у справі добору, експертизи цінності документів, їхнього обліку й описування, зберігання, дослідження, забезпечення використання, задоволення запитів на ретроспективну інформацію й надання послуг, включно з платними. Тобто, ідеться про принципово новий рівень і нову, вищу якість функціонування всієї системи архівних установ. Водночас *децентралізація – це засіб і спосіб розвитку самовряднос-*

ті та ініціативи архівних установ у контексті удосконалення управління: стратегічного програмування і планування роботи, прийняття управлінських рішень, оновлення стилю роботи, поліпшення кадрового, інформаційного, матеріально-фінансового забезпечення архівів.

Це важливо для реалізації "Концептуальних засад розвитку архівної справи в Україні на 2014–2023 рр.", опрацьованих Укрдержархівом, які передбачають зміцнення матеріально-технічної бази архівних установ, погодження штатної чисельності їхнього персоналу з нормативами, що визначаються залежно від реального обсягу їхньої діяльності, кількості одиниць зберігання та виконання запитів; персональний підбір працівників для виконання високотехнологічних робіт у галузі оцифрування та реставрації документів, створення страхових фондів, роботи з електронними документами та інформаційними системами; підвищення соціальної захищеності працівників архівних установ.

Подальша децентралізація архівної галузі має проводитися з урахуванням її міжгалузевих особливостей: як складника державного управління; як сегменту культури та науки; як потужного елемента сфери інформації. Ці особливості зумовлені історією зародження й розвитку архівної справи, її взаємодією з розвитком державності, культури, освіти й науки, відображаючи специфіку організації та рівень архівних технологій кожного конкретного етапу. Водночас не можна ігнорувати загальні тенденції й досвід розвитку архівництва в країнах сталої демократії. Ключовим питанням демократизації архівів є ліквідація жорсткого централізованого планування роботи, різного роду обмежень щодо доступу до інформаційних ресурсів, розсекречення документів. Важливу роль тут відіграв Указ Президента України 2009 р. про розсекречення документів, пов'язаних з українським національно-визвольним рухом, політичними репресіями та голодоморами. Його логічним продовженням став Закон "Про доступ до архівів репресивних органів комуністичного тоталітарного режиму 1917–1991 років". За дослідженням В. Надольської, в Україні, порівнюючи з Республікою Білорусь і Російською

Федерацією, ці процеси відбуваються більш інтенсивно внаслідок демократичнішої законодавчої й нормативної бази, яка регулює діяльність архівних установ.

На хвилі надбань інформаційного суспільства, створення широкого комунікативного простору й демократичних трансформацій зародилося таке унікальне явище як "Відкритий архів"⁴, підхоплене багатьма центральними й місцевими архівними установами, а також бібліотеками й музеями. Запровадженню в суспільний вжиток цього поняття сприяв набутий досвід інформаційно-довідкових видань, покажчиків, путівників, зокрема й електронних, а також створення й публікація під аналогічною назвою збірника джерельних свідчень з історії української культури. "Відкритий архів" послужив брендом мистецьких інституцій України, зокрема архіву українського відеоарту, бази про файлів сучасних українських художників. Новим поштовхом для відкритості архівів стала реалізація вже згаданого закону про доступ до архівів репресивних органів комуністичного режиму. Певний досвід реалізації концепції "відкритого архіву" нагромадили Центральні державні архіви: вищих органів влади й управління, громадських об'єднань, зарубіжної українки, кінофотофоноархів, галузевий архів СБУ, з участю якого створюється мультидисциплінарний електронний архів документів органів радянських спецслужб, з історії українського визвольного руху, голодоморів, діяльності ОУН та УПА, а також державні архіви Закарпатської, Київської, Кіровоградської, Львівської та ін. областей. Цікаві та інноваційні підходи до створення Відкритого електронного архіву українського визвольного руху започаткували Центр досліджень визвольного руху, Львівський НУ ім. Івана Франка та Національний музей-меморіал "Тюрма на Лонцького", фонди якого нараховують майже 15 тис. оцифрованих документів. З ініціативи Інституту історії України, Інституту української археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського та Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського створюється Електронний архів

⁴ Перший Відкритий архів (Arxiv – arxiv-org) був заснований в 1991 р. в США щоб забезпечити відкритий доступу до праць із фізичних та комп'ютерних наук.

М. С. Грушевського. До створення відкритих архівів долучилися Архів НАН України та низка архівів і архівних відділів національних університетів України, забезпечуючи відкритий доступ до інформаційних ресурсів наукового та навчально-методичного спрямування університетів.

Є ще один аспект демократизації й децентралізації архівної справи. Він пов'язаний із євроінтеграцією й розвитком міжнародної співпраці архівів, з вивченням закордонного досвіду галузі архівного менеджменту. Україна – одна з фундаторів створення та діяльності Міжнародної ради архівів, вона бере участь у реалізації Архівної програми Ради Європи. Ось чому дуже важливо осмислити Концепцію європейської політики в галузі архівної справи., адаптувати нашу роботу до стандартів діяльності архівів у країнах ЄС, дедалі активніше долучатися до виконання Програми з управління документами і архівами (РАМП) ЮНЕСКО.

Підсумовуючи, сконцентруємось на відповіді на питання: що означає демократизація та децентралізація для структурних ланок системи архівних установ України, включно зі страховим фондом?

а) Для Державної архівної служби – центрального органу виконавчої влади, на який покладена реалізація державної політики у сфері архівної справи, діловодства та створення і функціонування державної системи страхового фонду документації, – це, передусім, дедалі більша участь як у реалізації державної політики у сфері архівної справи, так і у виробленні стратегії розвитку галузі, її організаційному та науково-методичному забезпеченні. Пропозиції щодо формування й реалізації політики в архівній сфері, на нашу думку, мали б подаватися не на розгляд Міністра юстиції, а безпосередньо до Кабінету Міністрів. Низка його функцій, визначених Положенням про Державну архівну службу, переобтяжена залишками командно-адміністративної системи, успадкованої від минулого, яка базувалася на засадах зацентралізованості та бюрократизму, зокрема щодо нормативно-правового регулювання, вироблення прогнозів і програм діяльності галузевих і обласних та територіальних архівів, здійснення контролю, нагляду й перевірок їхньої роботи, організації надання платних архівних послуг та ін., варто було б передати самим архівам. Удосконалення структури

Укрдержархіву покликане вибудувати такі взаємини з архівами, які б, з одного боку, надали б змогу зберегти у своєму полі зору ключові напрями їхньої діяльності: формування НАФ, створення оптимальних умов зберігання й користування його ресурсами, розвитку науково-довідкового апарату та інформаційних систем, зміцнення матеріально-технічної бази, участь у міжнародній співпраці тощо, уникаючи водночас надмірної опіки, нагляду й насадження однакових шаблонів. Видається доцільним зробити обов'язковим створення в Укрдержархіві колегії (а "не може створюватись...", як сказано в Положенні), підвищити її роль, а також роль консультативних і дорадчих громадських утворень як колективних органів для обговорення і вироблення рекомендацій із ключових питань розвитку архівної справи та діяльності архівних установ. Укрдержархів мав би разом із державними адміністраціями дещо розвантажити архіви від великої кількості завдань і функцій, внесених у відповідні Положення як обов'язкові. Так, у Положення про державний архів Харківської області таких позицій майже 60, Львівської – 40, а Миколаївської – 29, Дніпропетровської області – 23. Видається доцільним активізувати систему неформальних комунікацій Укрдержархіву з керівниками і працівниками місцевих архівів, які вказують на свою віддаленість від керуючого органу й недостатню поінформованість про нові явища в архівістиці, на домінування в діяльності вищих органів здебільшого контрольовальних функцій, висловлюються проти подвійного підпорядкування, скаржаться на великий обсяг планово-звітної документації.

б) Для центральних державних архівів демократизація та децентралізація сприяє утвердженню самобутності та специфіки кожного з них, усамостійненню їхньої діяльності, спрямованої на дедалі повнішу реалізацію завдань і функцій щодо обліку і збереження документів загальнодержавного значення, використання відомостей, що містяться в них, розширенню самоврядності й повноважень керівництва архівів у вирішенні кадрових питань і використанні коштів, зокрема й отриманих унаслідок надання платних послуг, позбавленню зайвої опіки з боку Укрдержархіву. Як відомо, центральні державні архіви керуються, окрім загальнодержавних, зако-

нодавчо-правовими й нормативними актами, Положеннями про відповідний архів, затвердженими Укрдержархівом. У них знайшла відображення, поряд із загальними нормами, і певна специфіка, зумовлена характером і обсягом документальних ресурсів, особливостями їхнього формування. Цілком зрозуміло, що діяльність, скажімо, історичних архівів помітно відрізняється від призначення й роботи електронного архіву або архіву зарубіжної україніки. Досвід перебудови діяльності центральних державних архівів вищих органів влади й управління, громадських об'єднань, архіву-музею літератури й мистецтва, кінофотофоноархіву ім. Г. С. Пшеничного та ін. засвідчує, що завдяки децентралізації розширилися форми їхньої співпраці з установами-фондоутворювачами, вони почали активніше впливати на доархівний етап процесу формування документальних ресурсів з погляду на їхні цінності і значення для історії й культури, на організацію діловодства й документообігу. Відбуваються помітні зміни в діяльності структурних підрозділів, архівів – відділів, секторів: вони почали виявляти більше ініціативи й самостійності, зріс рівень відповідальності за стан справ у відповідній ділянці.

в) Для галузевих державних архівів, як спеціалізованих архівних установ, зберігання документів конкретної сфери або галузі діяльності, демократизація й децентралізація неабияк залежить від змін у відповідних відомствах: міністерствах збройних сил, закордонних і внутрішніх справ, Служби безпеки та ін. Відомо, що діяльність цих архівних установ регулюється не лише Законом "Про національний архівний фонд і архівні установи", нормативними документами Укрдержархіву, але й положеннями про відповідні відомства, їхніми розпорядчими актами та інструкціями. Водночас багато залежить і від того, чи їхні колективи зможуть відмовитися від старих підходів у роботі з відвідувачами, зроблять їх доступними, відкритими і прозорими, наскільки якісно підготують документи до використання в службових, наукових і приватних цілях. Важливим напрямом їхньої діяльності є ініціативне інформування про наявність документальних ресурсів, урізноманітнення зв'язків із громадськістю.

г) Для державних архівів Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, Луганської та Донецької областей, областей (тимчасово неконтрольованих Україною) після звільнення території від російської окупації, для обласних і міських державних архівів включно з м. Київ, для районних а також трудових архівів, які є підрозділами відповідних державних адміністрацій при одночасній підзвітності Укрдержархіву, демократизація та децентралізація сприятиме підвищенню їхньої ролі, ініціативи та самостійності у вирішенні різних питань реалізації архівної політики на місцях, у координації діяльності місцевих державних та інших організацій із питань архівної справи, діловодства та інформаційної діяльності, у розвитку співпраці з науковими, освітніми, бібліотечними та музейними установами у сфері історичної пам'яті. Йдеться про експертизу цінності, зберігання, реєстрацію, охорону, реставрацію та консервацію документів місцевого значення, надання архівних послуг, приймання громадян. Маємо погодитись, що далеко не всі архівісти є доброзичливими посередниками між відвідувачами архівів, зокрема дослідниками й документами, своєрідними гідами й популяризаторами архівної інформації. Це повною мірою стосується архівів та архівних підрозділів самоврядних наукових установ, державних музеїв, бібліотек, зокрема Архіву НАН України, національних галузевих академій та ін. Демократизація заторкнула й діяльність недержавного сектора архівної галузі – архівів приватних підприємств, банків, комерційних структур, релігійних конфесій.

д) Для Українського науково-дослідного інституту архівної справи й документознавства, який керується у своїй роботі затвердженим Міністром Статутом, Положенням про вчену раду, демократизація позначилася на визначенні проблематики досліджень, розширенні повноважень щодо добору наукових кадрів, створення тимчасових колективів для виконання планових робіт, раціонального використання бюджетних коштів. Інститут налагодив співпрацю з іншими науковими установами, з архівознавчими кафедрами університетів, став ініціатором проведення низки науково-теоретичних і науково-практичних конференцій тощо. І все ж питання теорії й методології архівної справи ще не

посіли пріоритетного місця в тематиці досліджень. Недостатня увага приділяється узагальненню досвіду роботи архівних установ. Часом створюється враження, що співробітники інституту переобтяжені розробленням нормативно-методичних матеріалів, правил та інструкцій.

Розглядаючи питання архівного менеджменту на тлі демократизації та децентралізації архівної системи, не можна оминати помітну роль журналу "Архіви України" як засобу професійної комунікації архівістів, трибуни зв'язків із громадськістю, насамперед науковою. Вміщені на його сторінках науково-теоретичні статті, матеріали з історії й досвіду роботи архівних установ, теорії і практики архівного менеджменту, мають важливе значення для осмислення сучасних процесів у архівній справі.

Демократичні трансформації в архівній справі мають супроводжуватися творчим ставленням до різного роду нормативних документів, включно з Правилами роботи архівів, Порядком використання документів НАФ, Типовими норми часу і виробітку на основні види робіт тощо.

Підсумовуючи, зазначимо, що в епіцентр архівного менеджменту в контексті реформування архівної системи, подальшої її демократизації та децентралізації мають бути поставлені наявні резерви поліпшення діяльності архівів усіх рівнів, спрямованої на реалізацію державної політики у сфері архівної справи й діловодства, визначеної Законом України "Про Національний архівний фонд та архівні установи". Пріоритетними завданнями залишається адаптація роботи архівів до європейських стандартів архівістики й діловодства, оптимальне забезпечення неухильного примноження, збереженості та раціонального використання інформаційного потенціалу документальних ресурсів, зокрема і на електронних носіях, створення страхових копій (оцифрування) документів, широке впровадження новітніх архівних технологій, дедалі повніше задоволення гарантованих прав громадян, державних установ і громадських об'єднань на одержання ретроспективної інформації. Видається доцільним ширше вивчати досвід децентралізованих архівних систем західних країн, практикувати стажування українських архівістів у країнах ЄС, проведення міжнародних конференцій і семінарів з обміну досвідом

роботи. Один із таких семінарів відбувся у 2017 році з участю керівника Робочої групи з прав людини й архівів Міжнародної ради архівів, сертифікованого архівіста США Труді Петерсона. Йшлося про відкритість архівів в умовах одночасного захисту персональних даних. Дуже важливим є не тільки застосування західних технологій архівництва, технічного переозброєння архівів, поліпшення умов зберігання документів і удосконалення форм і методів управління архівною справою як по вертикалі, так і по горизонталі.

У такий спосіб, демократизація й децентралізація суспільства й органів державного управління зачепить усі сфери життєдіяльності, включно з архівною. Вони диктують подальші зміни в архівній системі, її законодавчій базі, у структурі архівних установ, започатковані відновленням державної незалежності України, її трансформацією і євроінтеграційним вибором, названі "архівною революцією". Ці зміни торкнулися й архівного менеджменту, покликаною шукати і впроваджувати більш дієві та ефективні способи й методи демократичного управління архівними установами, спрямовані на успішне збирання, зберігання та використання документальних ресурсів історичної пам'яті, розширення доступу до них, упровадження новітніх технологій опрацювання та використання інформаційних ресурсів НАФ. Децентралізація не означає відсутності єдиного центра керівництва архівною справою, а лише деяке звуження його функцій внаслідок передавання частини повноважень первинним ланкам системи архівних установ, розширення їхніх функцій і підвищення відповідальності. **Головним критерієм успіху демократизації та децентралізації архівної системи є їхня збалансованість і конкретні результати для людей, тобто подолання обмежень щодо доступу до архівних документів і створення оптимального середовища для роботи архівістів як найбільшого багатства архівної галузі, забезпечення сприятливих умов для успішного і якісного виконання поставлених на них завдань.** Реформування архівної системи дасть змогу підвищити її суспільний статус і авторитет, подолати кризові явища у фінансуванні та керуванні цією галуззю.

Творчі завдання для самостійної роботи й самоконтролю:

1. Обґрунтуйте взаємообумовленість демократизації та децентралізації архівної справи в сучасних умовах.
2. Порівняйте управлінську діяльність у межах централізованих і децентралізованих архівних систем.
3. Викладіть своє розуміння принципу самоврядності архівних установ.
4. Змоделюйте діяльність керівника архівної установи в контексті євроінтеграції України й міжнародної співпраці архівів.

Джерела й література:

- Державна архівна служба України. Публічний звіт голови Укрдержархіву Баранової Т. І. про підсумки діяльності державної архівної служби у 2017 році // Ресурс доступу: www.archives.gov.ua/Archives/zvit_2017.pdf
- Положення про державну архівну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. // Ресурс доступу : zakonO.rada.gov.ua/laws/show/870-2015-n.
- Правила роботи архівних установ. Затверджені Міністерством юстиції України 6.07.2015 // Ресурс доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0584-13>.
- Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / За ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Л. : Вид-во "Львівська політехніка", 2002. – 352 с.
- Державне управління: Підручник. / За ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання, 2009. – 343 с.
- *Ігнат'єва І. А.* Стратегічний менеджмент / І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
- *Кіндрацька Г. І.* Стратегічний менеджмент: навч. посібн. – Вид. 2-е, доп. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2010. – 408 с.
- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент в умовах демократизації та децентралізації суспільства / Я. С. Калакура // Архіви України, 2016. – № 5–6. – С. 5–17.

- *Левченко В. В.* Програми захисту архівів під час техногенних і природних катастроф сучасного світу / В. В. Левченко // *Архіви України*, 2013. – № 1. – С. 217–238.
- *Матяш І.* Архівознавство: методологічні засади та історія розвитку / І. Матяш. – К. : ВД "КМА", 2012. – 515 с.
- *Міждисциплінарний словник з менеджменту* / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
- *Нариси історії архівної справи в Україні* / За ред. І. Матяш, К. Климової. – К. : ВД "КМ Академія", 2002. – 612 с.
- *Палієнко М.* Архівні центри української еміграції (створення, функціонування, доля документальних колекцій) / М. Палієнко. – К., 2008. – 688 с.
- *Стратегія розвитку архівної справи і діловодства на 2003–2011 рр.* // *Вісник Держкомархіву України*. – 2002. – № 4. – С. 42–50.

ДОДАТКИ

Перелік питань до іспиту з курсу "Менеджмент в архівній галузі"

1. Архівний менеджмент як наука й навчальна дисципліна.
2. Предмет і об'єкт архівного менеджменту.
3. Витоки й основні етапи становлення архівного менеджменту.
4. Теоретичні основи архівного менеджменту.
5. Наукові підстави архівного менеджменту.
6. Методологічні принципи архівного менеджменту.
7. Загальні принципи управління та їхня специфіка в архівній галузі.
8. Сучасна організація архівної справи в Україні та система управління нею.
9. Сутність, зміст та основні форми управління в архівній галузі.
10. Архів як управлінська організація.
11. Головні елементи управління на рівнях: архівний підрозділ, архів, архівна система.
12. Сучасні управлінські технології в архівістиці.
13. Інформаційно-технологічне забезпечення архівного менеджменту.
14. Людина в системі архівного менеджменту.
15. Підготовка та виховання архівістів у сучасних умовах.
16. Принципи добору та розстановки кадрів архівних установ.
17. Порядок заміщення вакантних посад в архівних установах.
18. Атестація архівних установ та працівників.
19. Сучасні методи управління персоналом архівної установи.
20. Структура управлінського апарату архівних установ різного рівня.
21. Моральне та матеріальне заохочення працівників архівів.
22. Правові засади архівного менеджменту.

23. Етичні засади управлінської діяльності в архівній справі.
24. Культура ділового спілкування як складник управлінської діяльності.
25. Діловий етикет архівіста.
26. Педагогічне підґрунтя архівного менеджменту.
27. Психологічні підстави архівного менеджменту.
28. Сутність та різновиди управлінських рішень.
29. Стратегічне програмування розвитку архівної галузі.
30. Інноваційний менеджмент в архівній справі.
31. Інформаційне забезпечення архівного менеджменту.
32. Менеджмент надання архівних послуг.
33. Планування роботи архівних установ різних рівнів.
34. Система контролю за виконанням рішень та планів роботи.
35. Підготовка та перепідготовка управлінських кадрів для архівної галузі.
36. Діловий стиль роботи керівника архівної установи (підрозділу)
37. Спільні та відмінні ознаки формального й неформального лідера.
38. Управління в системі архівної науки й освіти.
39. Управління міжнародними зв'язками архівних установ України.
40. Законодавча та нормативна база архівного менеджменту.

Джерела та література до навчальної дисципліни

Джерела:

- Конституція України. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.
- Кодекс законів про працю України. Станом на 20.01.2018. // Відомості ВРУ, 2017. – № 49–50. – Ст. 443.
- Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про Національний архівний фонд і архівні установи" від 13 грудня 2001 р. – К.: Вісник Держкомархіву України, 2003. – Вип. 1. – С. 3–15.
- Про авторське право і суміжні права. Законодавство України станом на 2017 р. // Відомості ВРУ, № 46. – Ст. 781.
- Про державну службу. Закон України від 9 листопада 2017 р. // Відомості ВРУ, 2017, № 45. – Ст. 405.
- Про державну таємницю. Законодавство України станом на 5.01.2017 // Відомості ВРУ, 2015. – № 36. – Ст. 360.
- Про доступ до публічної інформації. Закон України від 9.04. 2015 // Відомості ВРУ, 2015. – № 25. – Ст. 192.
- Про засади запобігання і протидії корупції. Закон України // Відомості ВРУ, 2011. – № 40. – Ст. 404.
- Про інформацію. Законодавство України станом на 2017 р. // Відомості ВРУ, 2017, № 2. – Ст. 25.
- Про культуру. Закон України від 5.09.2017 // Відомості ВРУ, 2017, № 38–39. – Ст. 380.
- Про Національну програму інформатизації. Закон України від 13.09.2001 р. // Відомості Верховної Ради. – 2002. – № 1, ст. 3.
- Про охорону та використання пам'яток історії та культури // Відомості ВРУ, 2000, № 30. – С. 333.
- Про охорону праці. Законодавство України станом на 2017 р. // Відомості ВРУ, 2015, № 21. – Ст. 133.
- Кодекс етики архівістів. Електронний ресурс/[http:// www. Archives.gov.ua/ Internacional/ Kodeks.pdf](http://www.Archives.gov.ua/Internacional/Kodeks.pdf).
- Державна архівна служба України. Публічний звіт голови Укрдержархіву Баранової Т. І. про підсумки діяльності державної архівної служби у 2017 році // Ресурс доступу: [www.archives.gov. ua/Archives /zvit_2017.pdf](http://www.archives.gov.ua/Archives/zvit_2017.pdf).

• Положення про державну архівну службу України. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. // Ресурс доступу : zakonO.rada.gov.ua/laws/show/870-2015-p.

• Правила роботи архівних установ. Затверджені Міністерством юстиції України 6.07.2015 // Ресурс доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0584-13>.

Література:

• *Алексеева Е. В.* Менеджмент в архивах // *Архивоведение: учебн. / Алексеева Е. В., Афанасьева Л. П., Бурова Е. М. Архивоведение. : Учебн. – М.: ИД МЭИ, 2012. – С. 230–243.*

• *Андрійчук В. Г., Бауер Л.* Менеджмент: прийняття рішень і ризики / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 1998. – 316 с.

• *Андрушків Б. М.* Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. С. Кузьмін. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.

• *Архівознавство: підручник. 2-е вид. / За заг. ред. Я. С. Калакури, І. Б. Матяш. – К.: ВД "КМ Академія", 2002. 356 с.*

• *Бакуменко В. Д.* Державно-управлінські рішення: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко. – К.: ВПЦ АМУ, 2012. – 344 с.

• *Бездрабко В. В.* Управлінське документознавство / В. В. Бездрабко. – К.: Четверта хвиля, 2006. – 208 с.

• *Берковський В. Г.* Сутність та основні завдання політики держави в архівній справі / В. Г. Берковський // *Архіви України, 2012. – № 5. – С. 5–16.*

• *Богдан С. К.* Мовний етикет українців: традиції й сучасність / С. К. Богдан. – К.: Рідна мова, 1998. – 475 с.

• *Боряк Г.* Викрадення архівних документів: "український досвід", висновки, уроки / Г. Боряк // *Архіви України, 2005. Вип. 5–6.*

• *Боряк Г., Новохатський К.* Модерне архівне законодавство України: від тоталітарної спадщини до демократичних стандартів / Г. Боряк, К. Новохатський // *Архіви України, 2004. – № 4–6. – С. 4–10.*

• *Бровкова О. Г.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. Г. Бровкова. – К.: ЦУЛ, 2012. – 224 с.

• *Васильєва Н. В.* Стиль управління як умова підвищення ефективності розвитку державної служби / Н. В. Васильєва // *Наук. вісн. АМУ: зб. наук. праць. Вип. 4. – К.: АМУ, 2010. – С. 42–47.*

- *Воронько О. А.* Керівні кадри: державна політика та система управління / О. А. Воронько. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 156 с.
- *Герасіна Л. М.* Конфліктологія: підручн. / Л. М. Герасіна, М. П. Тебін, В. Д. Воднік та ін. – Харків: Право, 2012. – 128 с.
- *Гончарук Н. Т.* Стилі управління: переваги та недоліки / Н. Т. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління. Зб. ДРІВДУ НАДУ, 2002. – № 3. – С. 176 – 189.
- *Гордієнко Л. Ю.* Менеджмент державної установи: навч. посіб. / Л. Ю. Гордієнко. – Х. : ХДЕУ, 2001. – 152 с.
- *Гриценко Т. Б.* Етика ділового спілкування: посіб. / Т. Б. Гриценко, С. П. Гриценко, Т. Д. Іщенко та ін. – К. : ЦУЛ, 2007. – 344 с.
- *Гудим В. В.* Із досвіду роботи Державного архіву Полтавської області щодо впровадження системи управління якістю / В. В. Гудим // Архіви України, 2011. – № 6. – С. 60–68.
- *Данюк В. М.* Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
- *Дахно І. І.* Ділова кар'єра: навч. посіб. / І. І. Дахно. – К. : ЦУЛ, 2011. – 528 с.
- Державне управління / За ред. А. Ф. Мельник. – К.: Знання, 2009. – 582 с.
- Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / За ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Л. : Вид-во "Львівська політехніка", 2002. – 352 с.
- Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи. – Івано-Франківськ: Центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. – 200 с.
- *Дикань Н. В., Борисенко І. І.* Менеджмент : Підручник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : "Знання", 2008. – 389 с.
- *Діденко А. Н.* Сучасне діловодство / А. Н. Діденко. – К.: Либідь, 2001. – 384 с.
- Діловий етикет. Етика ділового спілкування. Вид. 3-є. – К.: Альпрес, 2009. – 368 с.
- Електронний документообіг у державному управлінні : навч. посіб. / І. В. Клименко. – Х. : Форт, 2009. – 232 с.
- *Єганов В. В.* Поняття стилю державно-управлінської діяльності / В. В. Єганов // Вісн. НАДУ. – К., 2005. – № 2. – С. 40–45.
- *Жилінська О. І.* Науково-технічна діяльність у контексті самоорганізації / О. І. Жилінська. – К. : Парламентське видавництво, 2010. – 552 с.

- *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг./Перевод с нем. – М.: Экономика, 1992. – 334 с.
- *Ігнат'єва І. А.* Стратегічний менеджмент / І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
- *Ілляшенко С. М.* Інноваційний менеджмент: підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми: ВДТ "Університетська книга", 2010. – 334 с.
- *Кайлюк Є. М.* Стратегічний менеджмент: підручник / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреєва, В. В. Гриненко. – Харків: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент в умовах демократизації та децентралізації суспільства / Я. С. Калакура // Архіви України, 2016. – № 5–6. – С. 5–17.
- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент / Я. С. Калакура // Українська архівна енциклопедія. – К. : УНДІАСД, 2009. – С. 141–142.
- *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент як галузь наукових знань і навчальна дисципліна / Я. С. Калакура // Студії з архівної справи та документознавства. – Т. 15. – К., 2008. – С. 18–26.
- *Калакура Я. С.* Демократичні засади української архівістики // Архіви України, 2017. – № 5-6. – С.16–18.
- *Калакура Я. С.* Правове, інноваційно-інформаційне та організаційно-технологічне забезпечення архівного менеджменту // Архіви України, 2017. – № 5–6. – С.162–182.
- *Калакура Я. С.* Професійна етика архівіста та запобігання конфліктів: контекст менеджменту / Я. С. Калакура // Архіви України, 2012, № 4. – С. 5–21.
- *Калакура Я. С.* Психолого-педагогічні засади архівного менеджменту / Я. С. Калакура // Архіви України, 2011. – № 1. – С. 65–78.
- *Калакура Я. С.* Стратегія і тактика архівного менеджменту / Я. С. Калакура // Архіви України, 2013. – № 5. – С. 5–17.
- *Калакура Я. С.* Управлінські рішення в структурі архівного менеджменту / Я. С. Калакура // Архіви України, 2014. – С. 92–105.
- *Кисельова Л.* Визначення європейських стандартів у сфері архівної справи і діловодства / Л. Кисельова // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 4(15). – С. 142–150.
- *Кіндрацька Г. І.* Стратегічний менеджмент: навч. посібн. – Вид. 2-е, доп. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2010. – 408 с.
- *Козак І., Сидорчук О.* Оцінка компетенції державних службовців / І. Козак, О. Сидорчук // Наук. вісн. – 2008. // Режим доступу: www.lvacademy//visnik/2/fail
- *Козоріз В. П.* Загальне і кадрове діловодство: навч. посібн. / В.П. Козоріз, Н.І. Лапицька. – К. : МАУП, 2003. – 162 с.

- Конфліктологія: Учебник. – 2-е узд. / Под ред. А. С. Кармина. – СПб: Лань, 2007. – 448 с.
- *Королько В.* Основи паблік-релейшнз. Учебн. пособ. / В. Королько. – К. :Рефл-бук, 2004. – 531 с.
- *Кредісов А. І.* Менеджмент в історичному розвитку як теорія. / А. І. Кредісов. – К. : Знання України, 2009. – 516 с.
- *Кредісов А. І.* Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, С. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
- *Крип'якевич І.* До історії українського державного архіву в XVII ст. / І. Крип'якевич // Записки НТШ. Б – Т. 134–135. – Л., 1924. – С. 67–78.
- *Крупник А. С.* Теорія і практика прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик. – К. : ВД Простір, 2007. – 154 с.
- *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : "Кондор", 2006. – 308
- *Крушельницька Я. В.* Фізіологія і психологія праці: Підручник / Я. В. Крушельницька. – К. : КНЕУ, 2003. – 367 с.
- *Кулініч І. О.* Психологія управління: підручн. / І. О. Кулініч. – К.:Знання, 2011. – 415 с.
- *Левченко В. В.* Програми захисту архівів під час техногенних і природних катастроф сучасного світу / В. В. Левченко // Архіви України, 2013. – № 1. – С. 217–238.
- *Лозниця В. С.* Психологія менеджменту: теорія і практика / В. С. Лозниця. – К. : ЕксОб, 2001. – 512 с.
- *Малахов В.* Етика: Курс лекцій / В. Малахов. – Острогоз : НУ "Острозька академія", 2014. – 214 с.
- *Максименко С. Д.* Загальна психологія. Вид. 3-є, переробл. і доп. / С. Д. Максименко. – К. :ЦУЛ, 2008. – С. 242–243.
- *Матвєєва В.* Кадрова документація / В. Матвєєва. – Х. : Фактор, 2002. – 334 с.
- *Матяш І.* Архівознавство: методологічні засади та історія розвитку / І. Матяш. –К. : ВД "Києво-Могилянська академія", 2012. – 515 с.
- Менеджмент персоналу / За ред. В. М. Данюка. В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
- Менеджмент: Терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси): Підручник. – К. : Київський університет, 2001. – 853 с.

- Методичні рекомендації Головдержслужби від 17.11.2004 р. про застосування Положення про проведення атестації державних службовців // Режим доступу: <http://www.uprav.ck.minjust.gov.ua>
- Методичні рекомендації щодо застосування критеріїв та показників визначення ефективності діяльності місцевих державних архівів / С. Л. Зворський, І. М. Мага. – К. : УНДІАСіД, – 2009. – 34 с.
- Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
- *Мельник А. Ф.* Державне управління навч. посібн. / А. Ф. Мельник. – К.: Знання, 2004. – 175 с.
- *Мельник А. Ф.* Муніципальний менеджмент : підручн./ А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастиський, О. П. Дудкіна. – Тернопіль: Матвей, 2013. 363 с.
- *Мельник А. Ф.* Менеджмент державних установ і організацій: навч. посіб. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська. – К. : Професіонал, 2006. – 464 с.
- *Мельник Л. П.* Психологія управління: курс лекцій. Вид. 2-е. / Л. П. Мельник. – К. : МАУП, 2002. – 176 с.
- *Михайлова Л. І.* Управління персоналом : Навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦУЛ, 2007. – 248 с.
- Міждисциплінарний словник з менеджменту / За ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
- *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу : Навч. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : "Знання", 2008. – 435 с.
- *Надольська В. В.* Архівне законодавство Білорусі та України: Порівняльний аналіз / В. В. Надольська // Архіви України, 2010, – № 3–4. – С. 215–223.
- Нариси історії архівної справи в Україні / За ред. І. Матяш, К. Климової. – К. : ВД "КМ Академія", 2002. – 612 с.
- *Новохатський К. Є.* Національні архівні фонди в пострадянських державах: порівняльний аналіз архівних законів / К. Є. Новохатський // Архіви України, 2001. – № 1. – С. 3–10.
- *Одінцова Г. С.* Теорія та історія державного управління : Навч. посіб. / Г. С. Одінцова, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова. – К. : ВД "Професіонал", 2008. – 288 с.
- *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління. 2-е вид., доп. / Л. Е. Орбан-Лембрик.– К. : Академвидав, 2010. – 544 с.
- Організація роботи державних архівів // Архівознавство: Підруч. / За заг. ред. Я. С. Калакури, І. Б. Матяш. – К., 2002. – С. 133–146.
- Организация работы с документами / Ред. Кудряева. – М., 2002.

- *Палієнко М.* Основні тенденції розвитку архівної освіти в країнах Західної Європи / М. Палієнко // Українське архівознавство: історія, сучасний стан та перспективи. – К., 1997. – Ч. 2. – С. 21–25.
- *Палієнко М.* Архівні центри української еміграції (створення, функціонування, доля документальних колекцій) / М. Палієнко. – К., 2008. – 688 с.
- *Палеха Ю.* Документаційне забезпечення управління / Ю. Палеха. – К. : МАУП, 1997. – 344 с.
- *Палеха Ю.* Керування документацією: підручн. / Ю. Палеха, М. Ф. Безкровний, Ф. М. Кропивко, Т. Д. Іщенко. – К. : Вид-во "Ліра", 2015. – 296 с.
- *Палеха Ю.* Загальне діловодство: теорія та практика керування документацією із загальних питань: навч. посібн. / Ю. Палеха. – К. : Вид-во "Ліра", 2017. – 624 с.
- *Палієнко М. Г.* Образ архіву в сучасному науковому дискурсі: множинність інтерпретацій / М. Г. Палієнко // Архіви України, 2016. – № 5–6. – С. 136–150.
- *Панченко Є. Г.* Міжнародний менеджмент : Навч. посіб. – Вид. 2-е. – К. : КНЕУ, 2006. – 468 с.
- *Пересада А. А.* Управління інвестиційними процесами / А. А. Пересада. – К. : Ліра, 2004. – 472 с.
- *Прийняття управлінських рішень: Навч. посіб. Вид. 2-е. / За ред. Ю. Є. Петруні – К. : ЦУЛ, 2011. – 216 с.*
- *Рулєв В. А., Гуткевич С. О.* Менеджмент : Навч. посіб. / В. А. Рулєв, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 312 с.
- *Савчин М. В.* Педагогічна психологія: навч. посібн. / М. В. Савчин. – К. : Академвидав, 2007. – 424 с.
- *Скібіцька Л. І.* Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – К. : ЦУЛ, 2007. – 384 с.
- *Скрипко Т. О., Ланда О. О.* Інноваційний менеджмент. / Т. О. Скрипко, О. О. Ланда. – К. : ЦУЛ, 2006. – 176 с.
- *Сорока Ю.* Правові засади реформування архівної справи в Україні / Ю. Сорока // Режим доступу: https://minjust.gov.ua/m/str_7745.
- *Старостин Е. В.* Зарубежное архивоведение: проблемы истории, теории и методологии. / Е. В. Старостин. – М. : Русский мир, 1997. – 330 с.
- *Стратегія і тактика менеджменту: навч. посіб. – Чернівці : Рута, 1999. – 40 с.*
- *Стратегія розвитку архівної справи на 2006–2010 рр. // Режим доступу: www.archives.gov.ua/Problems/progr. – 2006 – 2010.*

- Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях: навч. посібн. / За заг. ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. – К. : Право, 2018 – 620 с.
- *Сухарський В. С.* Менеджмент: теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2002. – 416 с.
- *Сухоруков А. І.* Управління інноваціями / А. І. Сухоруков. – К. : ВД Компютерпрес, 2003. – 206 с.
- *Сухоруков А. І.* Інноваційний менеджмент: навч. посібн. / А. І. Сухоруков. – К.ІММБ, 1999. – 50 с.
- *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмент / Пер. с англ. / Ф. Тейлор. – М. Конроллинг, 1991. – 104 с.
- Українська архівна енциклопедія. – К. : Держкомархів України; УНДІАСД, 2008. – 882 с.
- Управление в архивном деле. – М. : ГАС, 1995. – 174 с.
- *Уткин Э. А.* История менеджмента / Э. А. Уткин. – М., 2001. – 227 с.
- *Федосов В. О* теории архивоведения, его объекте и предмете / В. Федосов // Крыніцазнаўства, археографія в ХХ–ХХІ ст. в Беларусі. – Минск: БДУ, 2007. – С. 252–258.
- *Хміль Ф. Г.* Основи менеджменту / Ф. Г. Хміль. – К. : Академвидав, 2007. – С. 608.
- *Хміль Ф. І.* Управління персоналом : Підручн. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
- *Черваньов Д. М.* Менеджмент : Підручн. / Д. М. Черваньов. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2010. – 853 с.
- *Черваньов Д. М.* Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств/ Д. М. Черваньов. – К. : Знання-Прес, 2003. – 622 с.
- *Чмут Т. К.* Етика ділового спілкування : Навч. посіб. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. – К. : МАУП, 2004. – 208 с.
- *Шегда А. В.* Менеджмент : Підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с.
- *Шегда А. В.* Стратегічне управління : Підручн. / А. В. Шегда. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2009. – 304 с.
- *Щур О.* Сучасний погляд на персонал / О. Щур // Практика управління. – 2008. – № 6. – С. 35–40.

Навчальне видання

КАЛАКУРА Ярослав Степанович

МЕНЕДЖМЕНТ В АРХІВНІЙ СПРАВІ

Конспект лекцій

Редактор *Т. В. Мельник*

Технічний редактор *Л. П. Шевченко*

Оригінал-макет виготовлено ВПЦ "Київський університет"

Формат 60×84^{1/16}. Ум. друк. арк. 13,95. Наклад 100. Зам. № 218-8668.
Гарнітура Times New Roman. Папір офсетний. Друк офсетний. Вид. № 1-7.
Підписано до друку 31.05.18

Видавець і виготовлювач
ВПЦ "Київський університет"

01601, Київ, б-р Т. Шевченка, 14, кімн. 43

☎ (044) 239 32 22; (044) 239 31 72; тел./факс (044) 239 31 28

e-mail: vpc_div.chief@univ.net.ua, redaktor@univ.net.ua

http: vpc.univ.kiev.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1103 від 31.10.02