

УДК 930.251:35

Я. С. КАЛАКУРА*

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА АРХІВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

З'ясовуються сутність, місце і роль стратегічного управління в структурі архівного менеджменту, його наукові принципи, їх реалізація в процесі перспективного програмування та оперативного планування роботи, прийняття управлінських рішень, підготовки та перепідготовки кадрів, розвитку матеріально-технічної та інформаційної бази архівних установ України. Розглядаються наукові засади стратегічного менеджменту, обґрунтовується системний підхід до удосконалення програмування та планування роботи архівних установ у сучасних умовах.

Ключові слова: архівознавство; архівний менеджмент; стратегія менеджменту; архівні установи; перспективне програмування; планування роботи.

У циклі наукових студій з архівного менеджменту ключове місце посідають засади стратегічного управління архівною справою, які реалізуються у процесі перспективного програмування та оперативного планування і визначення пріоритетів 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 сучасного життя, є винятково актуальними і важливими як для архівної практики, так і для архівознавчої науки. Терміни “стратегічний менеджмент”, “стратегічне управління”, “стратегічний план”, “стратегічна мета”, “стратегічний аналіз” та ін. не є новими, на Заході вони запроваджені до обігу на межі 1960–1970-х рр. з метою чіткішого розмежування управління на перспективу і поточного, або оперативного. За два останні десятиріччя стратегічне управління не оминуло й Україну, охопивши всі сфери суспільного життя; не є винятком і архівна справа. Воно впливає із загальних тенденцій підвищення ролі людського та інтелектуального потенціалу

* *Калакура Ярослав Степанович* – доктор історичних наук, Заслужений професор Київського національного університету імені Тараса Шевченка (кафедра архівознавства та спеціальних галузей історичної науки), лауреат премії ім. Василя Веретенникова.

як пріоритетного фактора прогнозованого розвитку і наукової організації життєдіяльності суспільства. Стратегічний менеджмент орієнтує на цілеспрямоване прогнозування, визначення пріоритетів, а відтак поетапне розв'язання перспективних проблем, а це дозволяє передбачати і адекватно реагувати на видозмінюваність управлінських структур в умовах науково-технічного прогресу, інформатизаційних процесів із урахуванням впливу ринкових відносин, конкуренції і кон'юнктури у сфері інформаційних послуг на тенденції розвитку і перспективи архівної справи.

У чому виявляється актуальність і значення стратегічного управління архівною галуззю? *По-перше*, тим, що архівна галузь є особливою суспільною сферою, що перебуває на межі державного будівництва, розвитку науки і культури і потребує цілісного врахування та раціонального використання людського й інтелектуального потенціалу, матеріально-технічних ресурсів і фінансових можливостей, інвестування в розвиток архівної справи, а програмування та планування її розвитку об'єктивно спонукають до опрацювання наукових підходів до всіх щаблів управлінської діяльності на перспективу. *По-друге*, подальше дослідження закономірностей організації архівної сфери, з'ясування її провідних тенденцій, переорієнтація 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 невіддільні від визначення пріоритетів сучасного і кожного наступного етапу з орієнтацією на інтереси користувачів, фондоутворювачів і реальні можливості держави та суспільства. І, *по-третє*, незважаючи на великий масив літератури, правда, здебільшого навчальної, присвяченої теорії та практиці менеджменту, в тому числі й стратегічному управлінню¹, на видання Національного інституту стратегічних досліджень², публікації наукового журналу "Стратегія розвитку України"³, питання стратегії, пов'язані з архівною сферою, лише окреслені.

Пропонована стаття є продовженням попередніх авторських студій з циклу "Архівний менеджмент"⁴ і має *за мету* з'ясувати сутність стратегії і тактики в контексті архівного менеджменту, наукові засади стратегічного програмування розвитку архівної справи, перспективного і оперативного управління архівами шляхом складання відповідних програм, планів роботи та їх реалізації в процесі вироблення, прийняття і виконання управлінських рішень.

Побутує афоризм: "Той, хто не дивиться вперед, залишається позаду", що належить англійському письменнику і публіцисту, автору роману "Машина часу" Герберту Уелсу. І це справді так: без бажання зазирнути у день завтрашній, неминуче залишишся у дні вчорашньому. Сказане стосується й архівної справи, яку не оминули трансформацій-

ні процеси в умовах утвердження незалежності України, а подальший розвиток якої не можливий без належного наукового прогнозування і вироблення відповідної довгострокової стратегії. Оскільки майже всі архівні установи України функціонують як державні, на них розповсюджуються принципи стратегічного державного менеджменту, які істотно відрізняються від господарського та бізнесового менеджменту.

На архівний менеджмент поширюються державні нормативні акти, які визначають порядок організації роботи, в тому числі й стратегічного планування. Як відомо, Кабінет Міністрів України ще в 2011 р. вніс на розгляд Верховної Ради проект Закону України “Про державне стратегічне планування”. Відбулося його обговорення, але проект не був схвалений, а тому методологія і порядок розроблення стратегічних планів поки що здійснюється на основі інших законів та урядових нормативних актів. У відповідності із Законом України “Про Національний архівний фонд та архівні установи” та “Положенням про Державну архівну службу України”, затвердженим Указом Президента України у квітні 2011 р., Держархів бере участь у розробленні проектів Державних програм економічного і соціального розвитку України, інших програмних документів загальнодержавного характеру з метою розроблення цільових програм розвитку архівної справи і діловодства, страхового фонду документів⁵.

За роки незалежності України вже нагромаджено значний досвід довгострокового (5, 10, 20 та більше років), середньострокового (від 2 до 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 і діловодства на 2003–2011 рр.”⁶, з урахуванням якої в 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 усіх цінних документів, 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 2011–2015 рр. Державна архівна служба України визначила пріоритетні питання державної архівної політики у сфері архівної справи і діловодства. Йдеться про розширення площ, будівництво приміщень, модернізацію устаткування, оперативне задоволення запитів громадян і установ. Пріоритетні напрями державної політики у сфері архівної справи та діловодства можна окреслити таким чином.

Чільне місце приділяється питанням, пов’язаним із поповненням Національного архівного фонду новими документами, забезпеченням

їх належного зберігання та ефективного використання архівної інформації. Відповідно до трансформації архівної системи і діловодства України, її наближення до європейських і світових стандартів вона має орієнтуватися на світовий рівень розвитку, насамперед з погляду технічного, технологічного та інформаційного оснащення.

Як і в попередні роки, велику увагу приділено підготовці та публікації довідкових видань, виконання 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; анотовані реєстри описів фондів та покажчики архівних фондів, в тому числі особового походження, втрачених, розсекречених та інших документів). До речі, у рамках цієї програми вже видано близько 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 надання громадянам і державним установам архівної 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 і комп’ютерного документообігу особлива увага звернута на електронний документообіг. З огляду на це важливу роль покликаний відіграти створений у 2007 р. Центральний державний електронний архів як опорна база реалізації державної політики у сфері комп’ютеризації архівної справи і діловодства та координації всього спектру робіт щодо впровадження електронного документообігу та електронного підпису, зберігання і використання інформації на електронних носіях. У електронних мережах дедалі повніше систематизуються відомості й про архівну україніку⁷, чому сприяє й діяльність Центрального державного архіву зарубіжної україніки. Загалом сучасні умови інформаційного суспільства, західні архівні стандарти нагально вимагають модернізації і заміни наявних технічних засобів, комп’ютерного обладнання, програмного забезпечення (персональні комп’ютери, сервери, проектори, апарати для якісного мікрофільмування при створенні 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).

Потребує розв’язання на загальнодержавному рівні низка питань, зокрема розширення робочих площ архівів, ремонт і реконструкція

діючих та будівництво нових архівних приміщень. Як відомо, архіви України щорічно поповнюються тисячами нових документів, які надходять на державне зберігання, однак потрібних площ вже давно немає. Тим часом масив документів, які потребують постійного зберігання, невпинно збільшується (їх кількість наближається до 2 млн. одиниць), і все ж упродовж 2012 р. до архівів вдалося прийняти 452 тис. одиниць збереження⁸. Особлива увага приділяється 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 Центрального державного історичного та інших архівів, Український науково-дослідний інститут архівної справи та документознавства, читальні зали, лабораторії тощо. Значного поліпшення потребує матеріально-технічна база багатьох місцевих архівів, зокрема м. Києва, деяких областей, архівних відділів районних державних адміністрацій та трудових архівів. Йдеться також про збільшення штату працівників архівної галузі, зокрема спеціалістів із реставрації унікальних та особливо цінних документів, створення на них страхового фонду та фонду користування.

Пріоритетним є виконання запитів державних установ, громадських об'єднань і громадян, пов'язаних із соціально-правовим захистом, потік яких невпинно зростає: лише у 2012 р. до архівних установ надійшло 307 тис. соціально-правових запитів від українців та іноземців⁹. При цьому надання довідок соціально-правового характеру продовжує залишатися безкоштовним.

Зазначені тут напрями стратегії розвитку архівної галузі, вектори визначення пріоритетів знаходять віддзеркалення у програмах архівних установ АР Крим, областей, міст і районів. Що являють собою ці програми? Програма розвитку архівної справи і діловодства в АРК на 2007–2010 рр. була затверджена постановою Верховної Ради АР Крим 22 вересня 2006 р. У преамбулі зазначалось, що Програму здійснюють 26 архівних установ, з них 15 державної і 11 комунальної форм власності. Головна увага зверталась на матеріально-технічну базу, яка визнавалась такою, що не відповідає сучасним стандартам і вимогам, що ставить під загрозу частину НАФ. Метою програми визначалось створення належних умов для зберігання, примноження і використання НАФ. Було окреслено орієнтовний обсяг фінансування і очікувані результати. У цьому зв'язку зазначалось, що виконання Програми сприятиме створенню умов для гарантованої збереженості документів НАФ, забезпечити повноцінний захист архівних документів, поліпшити матеріально-технічну базу архівних установ і умови праці їх співробітників, наблизитись до європейських стандартів зберігання і використання документів НАФ. Координація і контроль за виконанням Програми покладалась на Державний архів АР Крим¹⁰.

Програма розвитку архівної справи Закарпатської області на 2011–2015 рр., затверджена рішенням сесії обласної ради. Вона стала логічним продовженням Програми на 2006–2010 рр. і починається із загальних положень, оцінки стану архівної справи і діловодства, визначення мети і завдань з акцентом на створення належних умов для примноження зберігання та використання документів НАФ, розвитку міжнародного співробітництва, впровадження передового європейського досвіду. На реалізацію Програми виділено понад 5 млн. грн. з обласного бюджету. Okремо визначені в ній пункти, пов'язані із зміцненням матеріальної бази, ремонтом приміщень, встановленням автономного опалення, автоматичного пожежогасіння, охоронної сигналізації. Програмою окреслено очікувані результати. Документ завершується розділом “Координація і контроль за виконанням Програми”. Як додаток до Програми подано докладний план заходів щодо її реалізації з фінансовим забезпеченням за роками. З-поміж цих заходів: придбання обладнання для реставрації і ремонту документів, їх ксерокопіювання, картонажів, стелажів, візків, дезинфекції документів, техніки для забезпечення температурного режиму, оновлення сигналізації тощо¹¹.

У зв'язку зі створенням у багатьох населених пунктах трудових архівів, розроблено низку програм як щодо їх розвитку, так і подальшого розвитку архівної справи в районі чи місті. Зокрема, в Локачинському районі Волинської області затверджено Програму розвитку Трудового архіву на 2013–2014 рр., якою передбачено ремонт приміщень, встановлення пластикових вікон, заміну дерев'яних стелажів на металічні, придбання комп'ютерів і вимірювальних приладів тощо. На ці цілі виділено понад 170 тис. грн.

У стратегічному управлінні архівною справою важливе місце посідають цільові програми з окремих напрямів діяльності. Зокрема, в 2000 р. було опрацьовано Програму підготовки довідкових видань “Архівні зібрання України”: путівників (довідники про склад та зміст фондів), спеціальних довідників (тематичні). За отриманими відомостями вже побачили світ майже 80 довідників, електронних версій. До речі, методичним центром цієї роботи став заснований у 2007 р. Центральний державний електронний архів України, який має широке коло повноважень, 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, центральних, галузевих 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 і повніше виокремлюється його стратегічний сегмент. У цьому зв'язку необхідно звернутися до сучасного

трактування в управлінській науці поняття “стратегічний менеджмент” і наскільки можна поширити його визначення на архівну сферу. Під стратегічним менеджментом, у тому числі в сфері державного управління, розуміють *управлінську діяльність щодо опрацювання і реалізації довгострокових цілей, пов’язаних із ефективним використанням наявних ресурсів і спрямованих на виконання завдань, поставлених перед країною, регіоном, галуззю, сферою, організацією на перспективу*¹². Екстраполюючи це визначення на архівну галузь, можна запропонувати наступну дефініцію стратегічного *архівного менеджменту*: *це довгострокове спрямування діяльності архівної справи або установи, визначення перспективних і пріоритетних цілей, розроблення плану їх досягнення. Стратегічний менеджмент реалізується через управлінські процедури: програмування, планування, прийняття рішень, організацію, координацію, мотивацію і контроль.*

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



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

Фахівці зі стратегічного менеджменту звертають увагу на три різновиди стратегій: корпоративна, ділова і функціональна. Перша вказує на загальний напрям розвитку галузі, установи в цілому; друга переважно пов’язана з діяльністю фінансово-господарських служб і здебільшого

стосується надання платних архівних послуг; на основі корпоративної та ділової стратегій функціональні служби (департаменти, управління, відділи, сектори) розробляють третій вид стратегій, що забезпечують ефективну роботу кожного підрозділу і працівника. Будь-яка стратегія має дати відповідь на питання: що і навіщо треба змінювати; чим замінювати; як забезпечити ці зміни на практиці.

Архівна стратегія, як і будь-яка інша, невіддільна від тактики, без неї вона – мертва. Різниця в тому, що стратегія вказує на 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 виступають матеріально-технічна база, кадрове забезпечення, ефективність роботи.

Стратегія і тактика матеріалізуються шляхом 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 і неухильне дотримання *наукових засад* цієї роботи, які ґрунтуються на осмисленому наукою практичному досвіді. Серед наукових основ стратегічного менеджменту пріоритетним має бути *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. Зі 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 факторів матиме негативні наслідки для діяльності архівної установи. Важливо дотримуватись *інтеграційного підходу*, який передбачає зв'язок між суб'єктами і об'єктами управління, між архівами та установами, що виступають як фондоутворювачі, а також з користувачами архівної інформації. Необхідно постійно удосконалювати систему *науково обґрунтованого нормування* робіт. У розробці 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 і раціональне розміщення працівників, зокрема й управлінців. Багато в

цьому напрямі належить зробити навчальним закладам, на які покладено підготовку архівознавців, у тому числі національних університетів імені Тараса Шевченка, Івана Франка, Володимира Даля, Лесі Українки, культури і мистецтв та ін.

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

Вказані принципи програмування стосуються й *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.

З трансформацією та демократизацією суспільного життя, децентралізацією архівної системи утверджуються нові підходи до перспективного і поточного планування, яке набуває характеру програмування. Під *планом роботи* архівної галузі, установи чи підрозділу розуміють наперед визначені цілі та пріоритетні завдання на конкретний період, послідовність та порядок проведення певних робіт, здійснення заходів у їх календарно-часовому вимірі. Зазвичай усе в житті починається із певної ідеї, задуму, накреслення загального плану. Планування виступає як одна з найбільш важливих управлінських та науково-методичних функцій Державної архівної служби України, центральних, галузевих та місцевих державних архівів, діловодних служб. Планування – це визначення видів і обсягів роботи, яке передбачає складання конкретних планів на рік у форматі: план розвитку архівної справи в зоні комплектування архіву; 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 і діловодства та програм за окремими напрямками діяльності, і починається ця робота із планів-звітів структурних підрозділів. Як зазначається в Правилах роботи архівних установ України, архіви укладають зведений план розвитку архівної справи в зоні комплектування і забезпечують його виконання¹³. У планах фіксуються найважливіші стратегічні та поточні завдання, визначаються терміни їх виконання, вказуються відповідальні особи за реалізацію планів.

Сучасний менеджмент розрізняє два його види: перспективне та оперативне, яке стосується як архівної сфери в цілому, так і кожної

архівної установи, їх підрозділів, а також індивідуальних планів окремих працівників. Наука виробила низку принципів, на яких ґрунтується планування. Назвемо деякі з них: 1) наступність стратегічного і поточного планування; 2) соціальна орієнтація планів; 3) ранжування пунктів плану за їх важливістю та терміновістю; 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 упроваджено в цілому однакові підходи до визначення термінів виконання планів. 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 певних рубрик. Державна архівна служба опрацювала методичні рекомендації і примірні зразки річних планів для орієнтації архівних організацій, у відповідності до яких план розпочинається із визначення штатної чисельності працівників, загального бюджету робочого часу відповідно до типових норм¹⁴. Річні плани супроводжуються стислим вступом або пояснювальною частиною, в якій наводяться головні показники архівної установи, її здобутки за попередній період, конкретизується бюджет робочого часу. Наприклад, на 2013 р. бюджет робочого часу становить 460 год. За структурою, примірний план має 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 і 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. Деяку специфіку має планування роботи архівних та ділових 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 обдуманіший і виваженіший 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 України, 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, практикуються 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 повідомлялось в “Архівах України”, в США нагромаджено великий досвід розроблення спеціальних програм порятунку архівів під час катастроф та їх відновлення¹⁵. Україна теж не раз стикалася з нищівними подіями на кшталт окупацій, воєн, Голодоморів, Чорнобиля та ін., в результаті яких було втрачено безліч 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 жертв голодоморів, жертв воєн, святкування Дня працівників архівних установ та ін.

Планування стосується також і діяльності дорадчих архівних органів: колегій, науково-методичних рад, експертних комісій, комісій із розсекречування документів, Громадської ради при Укрдержархіві та ін.

Незважаючи на те, що архівні установи дедалі частіше постають як самоврядні організації, організаційно-методичне керівництво здійснюється централізовано, документообіг архівів має уніфікований характер.

Варто глибше вивчати і повніше використовувати зарубіжний досвід стратегічного програмування розвитку архівної справи, в тому числі й сусідніх держав – Білорусі, Польщі, РФ та ін. У центр Державної програми “Архіви Білорусі. 2011–2015 рр.” поставлено створення і розвиток системи автоматизованого обліку документів НАФ Республіки Білорусь¹⁶. У Польщі у відповідності до Стратегії національної єдності (2007–2015 рр.) опрацьована Стратегія розвитку державних архівів на 2010–2020 рр.¹⁷ – довгостроковий план дій, що визначає головні цілі та ключові напрями діяльності архівів щодо цілковитого задоволення

інформаційних потреб держави і суспільства. Стратегічне планування розвитку архівної справи в Російській федерації на федеральному та місцевому рівнях запроваджується на основі Концепції розвитку архівної справи до 2020 р., яка визначає пріоритетні завдання щодо забезпечення збереженості та державного обліку документів, комплектування фондів, ефективного використання архівної інформації, поліпшення науково-методичної та видавничої діяльності. Над подібною Програмою розвитку архівної справи України на період до 2020 р. працює Укрдержархів України, разом з іншими зацікавленими інституціями та громадськістю.

Отже, головне в стратегічному менеджменті, з одного боку, визначення правильної, науково обгрунтованої стратегії, яка була б зрозумілою кожному працівнику галузі та архівної установи і давала б чітку відповідь, що має зробити колектив і він особисто для виконання загальних завдань, а з другого, – вибір ефективної тактики і практична організація втілення стратегії у життя. Стратегічне та оперативне управління архівною службою та архівними установами органічно поєднує широкий спектр робіт – від обгрунтування прогнозу, визначення стратегії розвитку, складання перспективних і поточних планів, прийняття і виконання управлінських рішень, відповідного кадрового, матеріально-технічного і фінансового забезпечення до підведення підсумків діяльності, звітності та винесення повчальних уроків із набутого досвіду.

¹ Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. – К.: ЦНЛ, 2006. – 312 с.; Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.; Кіндряцька Г. І. Стратегічний менеджмент. – К., 2010 та ін.

² Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. – К.: НІСД, 2010. – 288 с. та ін.

³ “Стратегія розвитку України” – науковий журнал видається з 2010 р. Національним авіаційним університетом.

⁴ Калакура Я. Архівний менеджмент як галузь наукового знання і навчальна дисципліна // Студії з архівної справи та документознавства. – Т. 15. – К., 2007. – С. 18–26; Його ж. Психолого-педагогічні засади архівного менеджменту // Архіви України, 2011. – № 1. – С. 65–78; Його ж. Професійна етика архівіста та запобігання конфліктів: контекст менеджменту // Архіви України, 2012. – № 4. – С. 15–31.

⁵ Положення про Державну архівну службу України // <http://www/president.gov.ua/documents/13380html>.

⁶ Стратегія розвитку архівної справи і діловодства на 2003–2011 рр. // Вісник Держкомархіву України. – 2002. – № 4. – С. 42–50.

⁷ Палієнко М. Архівні центри української еміграції (створення, функціонування, доля документальних колекцій). – К., 2008. – 688 с.

⁸ Державна архівна служба України. Підсумки діяльності у 2912 році та пріоритети на 2013 рік. – К., 2013. – С. 12, 18.

⁹ Доповідь Голови державної архівної служби України О. П. Гінзбург “Підсумки роботи Державної архівної служби України, архівних установ та установ СФД у 2012 році та їх завдання на 2013 рік // Архіви України, 2013. – № 1. – С. 25.

¹⁰ http://www.gov.ua/BranchProgs/2010/Programa_ARK/pdf.

¹¹ <http://www.yspravda.info/socium/53878>

¹² *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.; *Гнатъева І. А.* Стратегічний менеджмент: підручник. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.; *Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В.* Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. – Харків: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

¹³ Правила роботи архівних установ. – К.: Держархів, 2013. – С. 19.

¹⁴ Примірний план роботи архіву організації на рік// <http://archives.gov.ua/Law-base/Regulations/index.php?2001-n-2>.

¹⁵ *Левченко В. В.* Програми захисту архівів під час техногенних і природних катастроф сучасного світу//Архіви України, 2013. – № 1. – С. 217–238.

¹⁶ <http://archives.ru/coordination/koll/spravka-avtomatization-belarus.shtml>

¹⁷ *Strategia archiwów państwowych na lata 2010–2020*, Warszawa 2011. – S. 56.

Выясняется сущность, место и роль стратегического управления в структуре архивного менеджмента, его научные принципы, их реализация в процессе перспективного программирования и оперативного планирования работы, принятия управленческих решений, подготовки и переподготовки кадров, развития материально-технической и информационной базы архивных учреждений Украины. Рассматриваются научные основы стратегического менеджмента, обосновывается системный подход к усовершенствованию программирования и планирования работы архивных учреждений в современных условиях.

Ключевые слова: архивоведение; архивный менеджмент; стратегия менеджмента; архивные учреждения; перспективное программирование; планирование.

There are explained the meaning, place and role of the strategic management in the structure of the archival management, its scientific principles, those realization in the process of perspective programming and the efficient planning of work, making of administration decisions, employees training, the development of technical and informational basis of the archival institutions of Ukraine. The article deals with the scientific basis of strategic management, grounds the systematic approach to the improving of the programming and planning of activity of archival institutions nowadays.

Key words: archival science; archival management; the strategy of management; the archival institution; the perspective programming; the work planning.