

«МЕНЕДЖМЕНТ БІБЛІОТЕЧНИХ ТА АРХІВНИХ УСТАНОВ»: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ

Катерина Климова,

*Державний університет телекомунікацій,
канд. іст. наук, доцент (Київ, Україна)*

e-mail: dut_education@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4573-7586>

Рецензія на: Білуцак Т. М. Менеджмент архівної діяльності : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 240 с.

В умовах динамічного розвитку вищої освіти, розробки нових освітніх стандартів України актуальною проблемою є формування моделі вищої освіти, орієнтованої на сучасний ринок праці. Останнє визначає затребуваність / попит на новітні підручники, посібники, навчально-методичні комплекси, написані з позицій сучасної методологічної перспективи, включно з теоретичними і прикладними аспектами, враховуючи зміни у правовому полі, технологіях, методиках організації роботи у різних сферах (тут і далі курсив автора. – К. К.) діяльності. Сучасні умови функціонування архівів актуалізують реформування галузевої освіти, націленої на новий зміст компетентностей майбутніх архівістів і порушують питання: скільки та якого менеджменту потрібно архівам (Бездрабко, 2017, с. 30–33).

РОЗШИРЕННЯ ПРЕДМЕТНОГО ПОЛЯ АРХІВОЗНАВЧИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Поява нових посібників із тих навчальних дисциплін, які уже заклали певні традиції і визначили вектори студіювань у науковому і навчальному просторі, не може не викликати схвалення. Новий погляд на предметну сферу наукової / навчальної дисципліни та розширення предметного поля вивчення є індикатором розвитку певної галузі знань. Архівістика не стала винятком. Виданий 2017 р. навчальний посібник «Менеджмент архівної діяльності» Тетяни Миколаївни Білуцак, асистента кафедри соціальних комунікацій та інформаційної діяльності Інституту гуманітарних та соціальних наук Національного університету «Львівська політехніка», важливий з огляду на оригінальні підходи до питань методики викладання дисциплін у закладах вищої освіти, а також висвітлення широкого діапазону проблем управлінської практики в архівній галузі. Розгляд авторкою архівів як центрів соціальних і наукових комунікацій, застосований нею підхід до характеристики управління персоналом архівних установ як складової архівного менеджменту, акцентування ролі інформації в архівному менеджменті, увага до нових архівних практик, поширених в епоху соціальних медіа, висвітлення досвіду архівного зберігання інформації соціальних мереж – усе це розширює предметне поле архівознавчих досліджень. Заслугове на увагу тематика *лабораторних робіт*, більшість яких орієнтована на новітні технології створення документів, оброблення даних. Рецензоване видання підготовлене для студентів – майбутніх фахівців у галузі архівної, інформаційної, бібліотечної та музейної справи. Вочевидь, цільова аудиторія посібника сформувалася під впливом нового проекту стандарту вищої освіти України (першого рівня, ступінь бакалавра) за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа».

У вступі до посібника авторка висловлює подяку доктору історичних наук, професору кафедри архівознавства та спеціальних галузей історичної науки

Київського національного університету імені Тараса Шевченка (далі – КНУ імені Тараса Шевченка) Ярославу Степановичу Калакурі за наукові ідеї та наукові праці. Безперечно, з 1999 р. Я. С. Калакура торував шлях архівного менеджменту як навчальної дисципліни. За його ініціативи на кафедрі архівознавства та спеціальних галузей історичної науки КНУ імені Тараса Шевченка до навчальних планів спеціалістів та магістрів введено професійно-орієнтовану дисципліну «Архівний менеджмент» обсягом 26 годин лекційних і практичних занять (Калакура, 2007, с. 18). Саме Я. С. Калакурі належить ідея підготовки навчального посібника з архівного менеджменту, до розробки якого професор пропонував залучити фахівців Українського науково-дослідного інституту архівної справи та документознавства, а також університетських кафедр у співпраці з центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері архівної справи і діловодства, досвідченими архівістами-практиками (Калакура, 2007, с. 18).

Окремі ідеї Я. С. Калакури – визнання архівного менеджменту *наукою* (Білушак, 2017 с. 7), визначення поняття архівного менеджменту, його предмета (Білушак, 2017, с. 7–8) та функцій (Білушак, 2017, с. 11) авторка беззастережно використовує у посібнику. Проте новаторство підходів не убезпечує їх від певної контрверсійності. Зокрема не безсумнівною є думка Я. С. Калакури, щодо архівного менеджменту / менеджменту архівної справи як *науки*. Визнаючи архівний менеджмент *наукою*, слід з'ясувати і пояснити його теоретико-методологічні засади, об'єктно-предметну сферу, структуру, місце в міждисциплінарному науковому просторі, поняттєвий апарат. Свідченням неусталеності *базових понять* архівного менеджменту є послуговування термінами «менеджмент архівної діяльності» (Білушак, 2017, с. 184), «менеджмент в архівній діяльності», «архівний менеджмент» (Білушак, 2017, с. 7), «менеджмент архівної справи» (Білушак, 2017, с. 7), «менеджмент архівних установ», «управління архівною службою» (Білушак, 2017, с. 20), «управління архівною діяльністю», «управління архівною справою» (Білушак, 2017, с. 7), «управління у сфері архівної справи» (Білушак, 2017, с. 12) як синонімічними поняттями. Щоправда, визнаючи синонімію цих понять, авторка подає різні дефініції. Так, «архівний менеджмент» трактується як *процес професійної діяльності, спрямований на органічне та ефективне поєднання архівних ресурсів та енергії працівників*; тут же до архівних ресурсів, крім документальних і матеріальних, зараховано й людські (Білушак, 2017, с. 7). «Управління у сфері архівної справи» для авторки – це *діяльність органів влади, спрямована на збирання, накопичення, збереження та використання історичних і культурних надбань українського народу для задоволення потреб держави та суспільства в інформації ретроспективного характеру*» (Білушак, 2017, с. 12).

Архівний менеджмент як *навчальна дисципліна* (радше – архівознавча *субдисципліна*) лише на стадії становлення. Загальні обриси *структури* архівного менеджменту як наукової та навчальної дисципліни презентовані у статтях Я. С. Калакури, опублікованих на сторінках фахових періодичних видань (Калакура, 2007, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015a,b). Дисципліна, з точки зору дослідника, *включає* наукову теорію менеджменту; стратегію і тактику в архівному менеджменті; основні функції, принципи і методи архівного менеджменту; зарубіжний досвід управління архівною справою; організацію архівної справи, структуру архівних установ та їхню мережу (важливо у викладанні «Архівного менеджменту» розмежувати цей аспект із тематикою *нормативної дисципліни* «Архівознавство»); ієрархію управління архівною справою і діловодством; управління персоналом архівних установ; етику і культуру управління; стиль

керівництва (Калакура, 2007, с. 21) в контексті менеджменту; психологічно-педагогічні, юридично-правові, економічні та фінансово-господарські аспекти управлінської діяльності на різних рівнях архівної галузі.

Орієнтиром рецензованого посібника Т. М. Білушак обрано ключові аспекти структури розробленої Я. С. Калакурою навчальної дисципліни «Архівний менеджмент».

Розкриваючи сутність *функцій* архівного менеджменту, авторка пристає до позиції Я. С. Калакури, для якого одними з таких *функцій* є оптимальна мережа та структура архівних установ, *виховання* персоналу, стимулювання праці, етика і культура службового спілкування, стиль керівництва (Білушак, 2017, с. 11). Те, що традиційно у підручниках із менеджменту називають *функціями менеджменту* (Кузьмін, Громовик, Гасюк, Левицька, & Мельник, 2005, с. 89–135; Кузнецов, 2016, с. 95–97, 111–115, 127–131, 142–147), Я. С. Калакура визначає як управлінські *процедури* – програмування, планування, прийняття рішень, організація, координація, мотивація і контроль (Калакура, 2013, с. 11). *П'ять функцій* менеджменту із згадуванням Анрі Файоля названо у посібнику: планування, організація, *мотивація*, контроль, координація (Білушак, 2017, с. 8, рис. 1.1).

Водночас А. Файоль визначав *елементами* / основною частиною управління [éléments d'administration / partie de l'administration] передбачування / прогнозування [prévoyance], організацію [organisation], командування / порядкування / спонукання до дії [**commandement** – спонукати до дії не у значенні створювати *внутрішню мотивацію* до дії], координацію [coordination], контроль [contrôle] (Fayol, 2016, р. 48, 114). Поширена у наукових працях із менеджменту теза про *мотивацію* як функцію / елемент менеджменту – сукупність мотивів, які спонукають людину до праці та досягнення поставлених перед нею цілей (Білушак, 2017, с. 9) у А. Файоля відсутня. Натомість серед *принципів управління* (французький вчений-промисловець називає їх 14 із застереженням, що кількість їх не лімітована – *Le nombre des principes d'administration n'est pas limité*) (Fayol, 2016, р. 22) А. Файоль зазначає принцип *винагороди* [La rémunération] (Fayol, 2016, р. 29), що передбачає *стимулювання* працівників (*мотивація* працівника досягається винагородою).

Представленим у посібнику новаторським ідеям та оригінальним підходам у висвітленні окремих аспектів архівістики, які до цього часу залишалися поза межами наукових інтересів, додали б солідності фундаментальність формулювань та струнка логіка викладу. Дещо спрощено, на наш погляд, викладено *актуальність вивчення* менеджменту архівної діяльності. На думку Т. М. Білушак, актуальність зумовлена, по-перше, зростанням ролі архіву як складової системи соціальної комунікації, по-друге, необхідністю оволодіння майбутніми фахівцями новітніми інформаційно-комунікаційними технологіями (Білушак, 2017, с. 6). Не заперечуючи зазначених *чинників актуалізації* вивчення цієї навчальної дисципліни, зазначимо лише, що така аргументація актуальності була б виправдана у викладанні спецкурсу / розділу окремого курсу під назвою «Інформатизація в архівній справі» (і варто відзначити, що такий Розділ 6 окремо презентований у посібнику). Однак ключовим і структуротвірним елементом навчальної дисципліни є слово «менеджмент». Відтак актуальність вивчення архівного *менеджменту* зумовлена, як ми вважаємо, кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, ускладнення *управлінських* процесів у суспільстві, які впливають на сферу *адміністрування* в архівній галузі (вивчення цього впливу

могло б стати складовою предметної сфери архівного менеджменту як навчальної дисципліни). По-друге, глобалізаційні процеси у сфері інформації, політики, економіки, культури, інтеграція вітчизняної архівістики та архівної справи у європейський і світовий архівний простір, які сприяють валоризації архівів, потребують вироблення нових підходів до *управління* архівами, пошуків оптимальної моделі архівного *менеджменту*. По-третє, нові методи і технології документування, впровадження електронних документів та систем електронної взаємодії актуалізують питання вибору сучасних форм *менеджменту* на рівні центральні органи управління – архівні установи, фондоутворювач – архів, архів – архів. По-четверте, потреби розвитку сучасної науки, яка б моделювала нові підходи у сфері *менеджменту* і на засадах компаративістики характеризувала специфіку управління установами соціокультурної сфери – архівами, бібліотеками, музеями. Насамкінець, вивчення архівного менеджменту актуалізується необхідністю розвитку нової спеціальності та підготовки фахівців – *управлінців* у сфері культури.

Аналізуючи текст посібника, інколи спостерігаємо зміщення акцентів у визнанні пріоритетності проблем. Так, у визначенні *мети* навчального посібника, вказавши на необхідність *формування* у студентів *теоретичних* і *практичних знань* (що цілком притаманне дисципліні, яка викладається у закладі *вищої освіти*), Т. М. Білушак акцентує увагу на *розгляді* таких проблем, як «*управління персоналом і роботи з ним*», *прийняття та виконання управлінських рішень* щодо стилю керівництва, *планування роботи, застосування традиційних та електронних каналів і засобів комунікацій*, використання інструментів Архів 2.0, *автоматизації* роботи працівників (Білушак, 2017, с. 6). Перелік зазначених для «розгляду» проблем визначає *завдання курсу*. Метою посібника з архівного менеджменту, вочевидь, має бути формування системних знань про його сутність і специфіку, місце й роль в організації та функціонуванні архівної галузі, діяльності архівів, архівних підрозділів, а також оволодіння теоретичними знаннями, практичними навичками, необхідними для роботи в архівній галузі.

Текст посібника виграв би від того, якби *виклад матеріалу* з окремих питань був більше *орієнтований на архівну сферу*. У підрозділі 2.5. «Культура електронного листування в архівному менеджменті» побіжно згадується про поширення в архівній практиці альтернативних каналів зв'язку – соціальних мереж, проте докладно схарактеризовано ділові електронні листи, правила використання електронної пошти у ділових ситуаціях, структура і зміст електронних листів, форми звертання та ввічливості в текстах листів і т. д., хоча і без наведення конкретних прикладів з архівної практики (Білушак, 2017, с. 38–45). Поряд з цим доцільно було б висвітлити порядок роботи з відомчою електронною поштою, який деталізований у Положенні про відомчу електронну пошту Державної архівної служби України (див. наказ Укрдержархіву від 23.12.2015, № 187).

Акцентуючи увагу на наукових здобутках у дослідженні веб-спільнот та архівного зберігання інформації у соціальних мережах, важливо розглянути цю проблему з *архівознавчої перспективи* із загальною характеристикою великого спектра проблем: архівознавча експертиза цінності контенту соціальних мереж, критерії і методики відбору електронних інформаційних ресурсів та питання їх віднесення до НАФ, специфіка веб-ресурсів як джерел комплектування, архівне зберігання, локація та забезпечення доступу до ретроспективної інформації, формування інформаційно-пошукових систем. Не зайве згадати й програму цифровізації архівної справи, яка визначена пріоритетним напрямом діяльності

Державної архівної служби України. Погоджуємося з Т. М. Білушак, що питання архівування веб-інформації, яка має історичну та соціальну значущість, потребують окремих ґрунтовних досліджень спільними зусиллями архівістів, програмістів, документознавців-менеджерів (Білушак, 2017, с. 54–55).

Стрункості викладеному матеріалу додало б збалансоване розкриття представлених в ньому питань. Зокрема, робота виграла б за рахунок більш лаконічного опису сайту кафедри соціальних комунікацій та інформаційної діяльності Національного університету «Львівська політехніка» у підрозділі 2.3. «Електронні канали комунікації – сучасні переваги поширення інформації в архівному менеджменті» (Білушак, 2017, с. 31–34); меншої деталізації у підрозділі 2.4. «Телефонна ділова комунікація у системі архівного менеджменту» техніки мовлення (голос співрозмовника, стан дихальної діафрагми, паузи під час телефонної розмови, мовні формули, ініціатива завершення телефонної розмови і т. д.). Водночас розкриття такого аспекту, як використання телефонної комунікації в архівній практиці (форми використання, «гаряча» телефонна лінія Державної архівної служби України, надання послуг телефоном, тематика телефонних запитів за наявності доступних сайтів архівних установ, кількість і якість наданих телефоном послуг) додало б представленому в посібнику матеріалу ґрунтовності. Безперечно, таке дослідження мало б базуватися на даних анкетування архівів. Це ще раз свідчить про необхідність серйозних досліджень усіх напрямів архівної діяльності в рамках *архівного менеджменту*.

Більш чіткою і логічною могла б бути структура пропонованого посібника. Так, скажімо, Розділ 1. «Архіви України як інформаційна система: основні визначення менеджменту архівної діяльності» включає підрозділи 1.2. «Нормативно-правові засади архівної діяльності» та 1.3. «Міжнародні стандарти у сфері архівної діяльності». Проте згадані стандарти і є нормативними актами найвищого ієрархічного рівня – міжнародного. Власне, нормативно-правові засади архівного менеджменту варто було подати окремим розділом, охарактеризувавши всі ієрархічні рівні унормувань. При цьому баченню перспектив розвитку нормативно-правових засад архівної діяльності сприяло б окреслення переліку міжнародних стандартів, які доцільно гармонізувати відповідно до Галузевої програми стандартизації у сфері архівної справи та діловодства на 2016–2020 рр., затвердженої наказом Державної архівної служби України від 20.05.2016 р. № 62.

Із точки зору тематики посібника не зовсім доречним виглядає детальний аналіз властивостей характеру людини за її почерком та підписом (Білушак, 2017, с. 184–206, лабораторна робота № 9). Хоч Т. М. Білушак наголошує на дослідженні окремих властивостей характеру людини за почерком та підписом у *менеджменті архівної діяльності*, однак мета та хід виконання лабораторної роботи не достатньо інтегровані в проблематику архівної сфери (історія і зміст поняття «графологія», графологічні методи дослідження, сфери застосування, психологічне інтерпретування почерку, алгоритм проведення графологічного аналізу, графологічний аналіз у бізнесі) та більше тяжіють до сфери психології чи криміналістичної / техніко-криміналістичної експертизи документів і їхніх реквізитів.

Не позбавлений посібник і окремих неточностей. Наприклад, зазначено перелік архівних установ, за статтею 23 Закону України «Про Національний архівний фонд і архівні установи» редакції 2001 р., і враховано політичні зміни у країні («тимчасово окупований державний архів в Автономній Республіці Крим») (Білушак, 2017, с. 13). Зрозуміло, що йдеться про Державний архів в АРК, що

перебуває на тимчасово окупованій території України внаслідок анексії Криму. Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері архівної справи, діловодства та створення і функціонування державної системи страхового фонду документації, названий Державним комітетом архівів України (Білушак, 2017, с. 9, 14, 57, 64), хоч із 2010 р. перейменований на Державну архівну службу України (Указ Президента України від 09 грудня 2010 р. № 1085/2010 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади»). Трапляються і деякі інші неточності.

Важливі засади управління архівною справою, відображені в законодавстві України, на жаль, не знайшли належного аналізу в посібнику. Поставлене завдання *виокремити* «основні засади управління архівною діяльністю», які містяться у законодавстві, обмежено переліком законів. Утім аналіз підзаконних актів у підрозділі 1.2. посилив би представлений у посібнику матеріал. Те саме стосується і висвітлення ролі Міністерства юстиції України в управлінні архівною системою, яка йому підпорядкована.

«АРХІВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»: ВАРІАТИВНІСТЬ ВІЗІЙ ЗМІСТУ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Показником наукового рівня підручників, навчальних посібників, робочих програм навчальних дисциплін є їхня структура і зміст. В анотації до рецензованого видання та у Вступі вказано, що посібник призначений для забезпечення навчального процесу з дисципліни «*Менеджмент бібліотечних та архівних установ*». Постає питання: як структурована згадана дисципліна та як «вписується» менеджмент архівної діяльності в її загальну архітектоніку, який сегмент посідає в ній, які прийоми висвітлення взаємозв'язку між управлінням бібліотеками та архівами. Концептуальні засади навчальної дисципліни визначають її структуру і зміст, доцільність викладання, місце серед інших дисциплін та характер зв'язків у міждисциплінарному просторі, результати опанування теорії і практики, значення для професійної підготовки.

Не заперечуючи авторських підходів до структурування посібника, не ставлячи під сумнів науковий рівень рецензованої праці, оцінюючи внесок Т. М. Білушак у розроблення нової дисципліни, наважимося зазначити ті аспекти, які могли б бути відображені в структурі й змісті навчальної дисципліни «Архівний менеджмент».

Традиційно викладання навчальної дисципліни включає історію, теорію та методіку, практику. Історія і теоретичні / теоретико-методологічні засади архівного менеджменту могли бути окремим / першим розділом посібника. Висвітлення питання генези та розвитку архівного менеджменту надало б можливість розкрити специфіку управління архівною справою на різних етапах історичного розвитку, зрозуміти витоки сучасної моделі менеджменту архівною діяльністю. Включення загальнотеоретичної проблематики навчальної дисципліни – її об'єктно-предметна сфера, поняттєвий апарат, методологія, місце в міждисциплінарному просторі – уможливило вивчення об'єкта дисципліни та її предметної сфери, розкриття базових понять архівного менеджменту та джерел формування його терміносистеми, з'ясування місця навчальної дисципліни в колі дисциплін документально-комунікаційного циклу і, зокрема, зв'язок із нормативною дисципліною «Архівознавство».

Окремий розділ посібника можна присвятити *особливостям архівного менеджменту*, враховуючи сутність архівів не лише як специфічної інформацій-

ної системи, а й установ, що виконують завдання і функції держави з управління архівною справою і діловодством (ст. 25 Закону України «Про Національний архівний фонд та архівні установи») або здійснюють управління архівною справою і діловодством на відповідній території (ст. 28 того ж Закону), а також *соціокультурних закладів*. Викладання цієї дисципліни в рамках «Менеджменту бібліотечних та архівних установ» логічно вибудовувати на засадах компаративістики.

Найважливішим для функціонування кожної сфери діяльності є її нормативно-правове регулювання. Аналіз вітчизняного законодавства, нормативних актів важливо подавати через призму архівного менеджменту, акцентуючи увагу на внескові державних інституцій у розроблення нормативно-правової бази управління архівною справою, напрямках законодавчо-нормативного регулювання архівного менеджменту, перспективах удосконалення нормативного забезпечення менеджменту архівної справи.

Виклад матеріалу може презентувати *ієрархічні рівні* архівного менеджменту (*вертикаль* – управління архівною галуззю / архівною справою і діловодством на певній території / архівом / архівним підрозділом) та *напрями* управління / сфери регулювання (*горизонталь* – архівний менеджмент і реалізація державної політики у сфері архівної справи і діловодства; система комунікації між Державною архівною службою, архівними установами, у тому числі й науководослідними, спеціальними установами страхового фонду документації; управління на рівні фондоутворювач – архів; адміністрування основних напрямів діяльності архівів – комплектування, облік, зберігання архівних документів та використання ретроспективної інформації, включаючи інформатизацію архівної справи; міжгалузева і міжнародна координація; кадровий менеджмент / управління персоналом в архівній справі).

Сподіваємося, що рецензія на посібник стимулюватиме дискусію щодо структури і змісту, методики викладання дисциплін документально-комунікаційного циклу і, зокрема, архівного менеджменту.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- Бездрабко В. Архівний менеджмент в освіті: класична модель і сучасні трансформації. *Історико-культурна спадщина: збереження, доступ, використання* : зб. наук. пр. Київ, 2017. С. 30–33.
- Білушак Т. М. Менеджмент архівної діяльності : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 240 с.
- Калакура Я. С. Архівний менеджмент як галузь наукового знання і навчальна дисципліна. *Студії з архівної справи та документознавства*. Київ, 2007. Т. 15. С. 18–24.
- Калакура Я. С. Професійна етика архівіста та запобігання конфліктів: контекст менеджменту. *Архіви України*. 2012. № 4. С. 5–21.
- Калакура Я. С. Психолого-педагогічні засади архівного менеджменту. *Архіви України*. 2011. № 1. С. 65–78.
- Калакура Я. С. Стиль роботи архівістів: контекст менеджменту. *Архіви України*. 2015. № 5/6. С. 7–22.
- Калакура Я. С. Стратегія і тактика архівного менеджменту. *Архіви України*. 2013. № 5. С. 5–17.
- Калакура Я. С. Управління персоналом у системі архівних установ. *Архіви України*. 2015. № 1. С. 94–110.

- Калакура Я. С. Управлінські рішення в структурі архівного менеджменту. *Архіви України*. 2014. № 2. С. 92–105.
- Кузьмін О. Є., Громовик Б. П., Гасюк Г. Д., Левицька О. Р., Мельник О. Г. Менеджмент у фармації : підручник. Вінниця : НОВА КНИГА, 2005. 448 с.
- Менеджмент. Практикум : учеб. пособие для академ. бакалаврата / под ред. Ю. В. Кузнецова. Москва : Изд-во Юрайт, 2016. 246 с.
- Administration industrielle et générale par Henri Fayol. ÉDI-GESTION & ANDESE, 2016. 231 p.

REFERENCES

- Bezdrabko, V. (2017). Arkhivnyi menedzhment v osviti: klasychna model i suchasni transformatsii [Archive Management in Education : Classic Model and Modern Transformation]. *Istorko-kulturna spadshchyna: zberezhennia, dostup, vykorystannia* [Historical and Cultural Heritage: Preservation, Access, Use] (pp. 30-33). Kyiv [in Ukrainian].
- Bilushchak, T.M. (2017). *Menedzhment arkhivnoi diialnosti* [Management of Archival Activity]. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].
- Kalakura, Ya.S. (2007). Arkhivnyi menedzhment yak haluz naukovoho znannia i navchalna dystsyplina [Menegement of Archives as a Science and Academic Subject]. *Studii z arkhivnoi spravy ta dokumentoznavstva*, Vol. 15, 18-24 [in Ukrainian].
- Kalakura, Ya.S. (2012). Profesiina etyka arkhivista ta zapobihannia konfliktiv: kontekst menedzhmentu [The Professional Ethics for the Archivists and the Prevention of the Conflicts: Context of Management]. *Arkhivy Ukrainy*, 4, 5-21 [in Ukrainian].
- Kalakura, Ya.S. (2011). Psykholoho-pedahohichni zasady arkhivnoho menedzhmentu [Psychological and Pedagogical Basis of Archival Management]. *Arkhivy Ukrainy*, 1, 65-78 [in Ukrainian].
- Kalakura, Ya.S. (2015a). Styl roboty arkhivistiv: kontekst menedzhmentu [The Archivists' Style of Work: the Management Context]. *Arkhivy Ukrainy*, 5/6, 7-22 [in Ukrainian].
- Kalakura, Ya.S. (2013). Stratehiia i taktyka arkhivnoho menedzhmentu [The Strategy and Tactics of the Archival Management]. *Arkhivy Ukrainy*, 5, 5-17 [in Ukrainian].
- Kalakura, Ya.S. (2015b). Upravlinnia personalom u systemi arkhivnykh ustanov [The Management of Personnel in Archival Institutions System]. *Arkhivy Ukrainy*, 1, 94-110 [in Ukrainian].
- Kalakura, Ya.S. (2014). Upravlinski rishennia v strukturi arkhivnoho menedzhmentu [The Managerial Decisions in the Structure of Archival Management]. *Arkhivy Ukrainy*, 2, 92-105 [in Ukrainian].
- Kuzmin, O.Ye., Hromovyk, B.P., Hasiuk, H.D., Levytska, O.R., & Melnyk, O.H. (2005). *Menedzhment u farmatsii* [Management in Pharmacy]. Vinnytsia : NOVA KNYHA [in Ukrainian].
- Kuznetsov, Yu.V. (Ed.). (2016). *Menedzhment. Praktykum*. [Management. A Practical Course]. Moscow : Jurajt [in Russian].
- Fayol H. (2016). *Administration industrielle et générale* [Industrial and General Administration]. ÉDI-GESTION & ANDESE [in French].