

УДК 930.25:658

Я. С. КАЛАКУРА\*

**УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В СТРУКТУРІ  
АРХІВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

З'ясовується суть, місце, роль і специфіка управлінських рішень в системі архівного менеджменту, аналізуються основоположні принципи їх підготовки, прийняття і реалізації як на рівні Державної архівної служби України, так і в межах регіональних структур і окремих архівних установ. Розглядається вітчизняний і зарубіжний досвід застосування управлінських рішень, обґрунтовуються шляхи і способи підвищення їх ефективності і дієвості в архівній сфері.

**Ключові слова:** архівознавство; архівний менеджмент; управлінська документація; управлінські рішення; накази; розпорядження; вказівки; резолюції; контроль; виконання рішень; ефективність рішень.

Одне з ключових місць в архівному менеджменті посідають управлінські рішення як важливий інструмент визначення завдань і засіб організації архівної справи, діяльності галузі, усіх архівних установ, їх підрозділів, кожного керівника і працівника. Рішення акумулюють стратегічну й оперативну мету колективу, постановку завдань, визначення термінів їх реалізації, вибір тактики, шляхів, методів, засобів і логіки їх виконання. Від своєчасності та якості прийнятих рішень, ефективності їх виконання залежить успішна і злагоджена робота архівної установи, всієї архівної справи. Наукові дослідження і навчальна література із загального менеджменту надають великого значення теорії та методиці підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень, розглядаючи їх дієвим засобом організації роботи підприємств, фірм, установ<sup>1</sup>. Проблемі управлінських рішень присвячено й декілька спеціальних праць<sup>2</sup>. 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 порушується в студіях із менеджменту державних

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

установ<sup>3</sup>, а також у поодиноких публікаціях з архівного менеджменту<sup>4</sup>. Все це змушує розглядати цю проблему серед важливих, актуальних і суспільно значимих.

Наслідки гострої соціально-економічної та політичної кризи, у якій все ще залишається Україна, торкнулися й сфери державного управління, реформування якої далеко не завершено. Не оминула вона й архівну галузь, що 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, включаючи й систему прийняття і виконання рішень, стоять люди як управлінці, так і інші архівісти, а самі рішення зачіпають прями інтереси усіх працівників, підвищення їх кваліфікації, заробітної плати, преміювання, організації і охорони праці, оздоровлення, надання відпусток тощо. Архівна галузь постійно поповнюється молодими спеціалістами, частина яких висувається на керівні посади в Державній архівній службі, в центральних, галузевих, місцевих та трудових архівах. Багатьом із них бракує не тільки досвіду, але й знань з архівного менеджменту, практичних умінь готувати і приймати управлінські рішення, забезпечувати їх виконання. До речі, в магістерській програмі з архівного менеджменту в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка передбачено не лише розгляд теорії і наукових засад прийняття управлінських рішень, але й відповідні тренінги, практична підготовка відповідних текстів, максимально наближених до діяльності конкретних архівних установ.

Мета пропонованої статті полягає в тому, щоб екстраполювати новітні напрацювання менеджменту з питань управлінських рішень на архівну справу, з'ясувати низку теоретичних засад прийняття управлінських рішень, їх сутність, прогностичний характер, сучасні підходи, виявити особливості рішень в архівній сфері на різних рівнях її організації, обґрунтувати основні етапи і наукові принципи прийняття і виконання рішень, розглянути їх функціональне призначення та класифікацію.

Архівна справа – складна, багатогранна, а водночас і специфічна система міжгалузевого характеру, тісно поєднана з державним управлінням, наукою і культурою, яка функціонує на основі права і в якій домінує інтелектуальна та управлінська, а далеко не технічна праця. Всі управлінці в архівній сфері є призначеними особами, здебільшого державними службовцями, однак чимало них не мають архівознавчої

та менеджерської підготовки. Все 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”<sup>75</sup> та ін. У ній поєднується діяльність колективних органів і одноособових управлінців, а їх 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 передача 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 їх 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 їх реалізації та виконавців, і покликаний забезпечити згоджену роботу установи, його підрозділів та працівників, але й 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 з класичними (*постанови, ухвали, рішення, накази, розпорядження, вказівки, резолюції*), й протоколи, інструкції, договори, угоди, плани, контракти, положення, моделі та ін. Ми ж обмежимося розглядом рішень як інструментів управління і зосередимо увагу безпосередньо на розпорядчих документах.

Прийняття рішень є частиною щоденного життя не лише управління, але й кожної людини на рівні особистого менеджменту. Кожній людині доводиться регулярно приймати найрізноманітніші рішення

публічного і приватного характеру: вибір професії, визначення місця роботи і проживання, одруження, покупок тощо, за які вона відповідає здебільшого сама. А от у службовій сфері ситуація інша: керівник чи службовець обирає рішення не із своїх особистих, а з інтересів суспільства, держави, галузі, колективу. Тому й вага схвалюваних рішень значно вища і відповідальність за наслідки їх виконання принципово інша. До того ж прийняття рішень у державних архівних установах, як правило, все ще має політичне зафарбування, хоча вектор розвитку європейської архівістики націлений на її деполітизацію.

Чимало керівників архівних установ недооцінює роботу, пов'язану з підготовкою і прийняттям управлінських рішень, підходить до неї спонтанно або й формально. Між тим, наука менеджменту з часів Г.Емерсона, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, узагальнюючи знання і досвід, виробила досить ґрунтовну теорію з цього питання. Мова йде 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 і держави; повнота і 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 і поліпшення діяльності архівних установ; г) факти, виявлені у процесі контролю за діяльністю архівів та їх 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'язкових вимог до них: 1) відповідність до чинного законодавства і 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 очікуються результати виконання рішень? У процесі пошуку відповідей на ці та інші

питання на допомогу приходять фахові знання, досвід, здоровий глузд і наука логістика, що з'ясовує логіку управлінських дій, їх послідовність, виваженість, запобігання негативних наслідків і передбачуваність результатів. Звідси й випливає *програмно-цільовий і системний підхід* до вироблення, прийняття та виконання управлінських рішень, які самі по собі носять системний характер, що підтверджується їх класифікацією.

Наявна література з менеджменту містить різноманітні класифікаційні схеми управлінських рішень<sup>6</sup>. Автори виокремлюють документи за різними критеріями їх мотивації і 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, катастрофою, пожежею, раптовим руйнуванням приміщень, виходом з ладу інженерних та інших мереж, проявами насилля, тероризму, появою токсичних речовин тощо).

Для приписних розпорядчих актів ключовими 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 у ході перевірки, із встановленням чітких термінів і виконавців. Поширеними є й *ініціативні* рішення, що приймаються архівними органами без указівок вищих інстанцій державного управління і стосуються життєдіяльності галузі. Йдеться, наприклад, про розпорядчі документи щодо вдосконалення галузевої статистичної звітності, координації наукової і методичної роботи архівних установ, упровадження новітніх технологій та прогресивних методів зберігання документів на електронних носіях тощо.

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 стосовно 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 розробки рішення бувають 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 і найчастіше застосовуються в практиці архівних установ. Насамперед, це *постанови, ухвали, рішення, накази, розпорядження, вказівки, резолюції-до-*

*зволи, резолюції-доручення.* З'ясуємо докладніше сутність, призначення, управлінські функції та особливості кожного різновиду цих актів на різних рівнях архівної ієрархії, починаючи від Укрдержархіву, 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.

Почнемо з колективних і колегіальних документів: *постанов, ухвал та рішень.* Спільним для них є не тільки колективний і демократичний спосіб ухвалення, але стосовність і обов'язковість для всіх працівників відповідної архівної установи, незалежно від того, чи брали вони участь в їх ухваленні. У сучасних умовах неухильно підвищується роль трудових колективів, а відтак і їх загальних зборів або конференцій представників. Постанови, ухвали, рішення зборів колективу найчастіше присвячуються затвердженню проекту колективного договору, питанням самоврядування, матеріального і 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 їх 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 також такі дорадчі органи при Укрдержархіві, як: Центральна експертно-перевірні та Нормативно-методична комісії, Науково-видавнича, Науково-експертна, Громадська ради – важливе значення мають їх ухвали, які оформляються у формі рішень рекомендаційного характеру. Як правило, такі акти мають певну спорідненість за структурою і складаються із двох взаємозв'язаних частин: констатуючої та ухвалюючої. Після стислої констатації у преамбулі оцінки стану справ із того чи іншого питання, характеристики його позитивних ознак та недоліків викладається розпорядча частина, яка починається зі слів “колегія ВИРШИЛА”. Рішення підписується головою та секретарем колегії, а його зміст доводиться до відома колективів шляхом надсилання Витягу з протоколу або наказом відповідних керівників установ. Дуже широка палітра проблем, що їх розглядають колегії Укрдержархіву, центральних та обласних архівів і ухвалюють відповідні рішення. Наприклад, рішення з дотримання працівниками архівів законодавства, зокрема антикорупційного, регулярно ухвалювалися упродовж 2009–2013 рр., що дозволило розробити і зреалізувати

цілий комплекс заходів щодо дотримання законодавства і запобігання корупційним діям. Більшість колегій державних архівів АРК та облас-тей систематично розглядають стан роботи із зверненнями громадян і ухвалюють відповідні рішення, аналізують хід виконання своїх влас-них рішень.

Перед тим, як перейти до характеристики другого, найбільш по-ширеного і багато в чому універсального різновиду управлінських рі-шень – *наказів*, як категоричної форми визначення обсягу і змісту ро-боти, зазначимо, що ними оформляється й обов'язковість колегіальних рішень (ухвал колегій). У такий спосіб уводилось у дію, наприклад, рішення колегії Укрдержархіву від 21 червня 2013 р. про участь дер-жавних архівів у заходах з підготовки і відзначення у 2013–2015 рр. 70-річчя визволення України і Перемоги у Великій Вітчизняній війні. Голова Укрдержархіву, директори архівних установ видають накази з *кадрових питань* (призначення працівників, переміщення й переведен-ня на посади, заохочення, притягнення до дисциплінарної відповідаль-ності); з питань основної діяльності (організація роботи архівних уста-нов); з *регламентування та нормативності* (затвердження посадових інструкцій, положень, режимів і графіків роботи, нормативи часу на виконання робіт тощо). Накази можуть носити характер разової, ко-роткочасної або тривалої дії, наприклад, стосовно переміщення читаль-ного залу в зв'язку з отриманням додаткових площ або створення кон-кретних колекцій документів та довідкового апарату до них та ін.

У практиці архівних установ найчастіше фігурують *установчі* на-кази, в яких формулюються конкретні завдання, наприклад, щодо від-значення визначних дат у житті держави і регіонів, ювілейних дат, ска-жімо, 200-річчя від дня народження Тараса Шевченка, підготовка до 100-річчя Української Центральної Ради, організації виставок докумен-тів, про підготовку документальних публікацій, підготовку приміщень до роботи в зимових умовах із вказівкою термінів їх реалізації та кон-кретних виконавців. Нерідко установчі накази видаються на виконання конкретних Законів України, Указів Президента, урядових і відомчих актів. Деякі накази носять *констатаційно-установчий* характер і вида-ються в процесі виконання конкретних завдань, пов'язаних наслідками перевірки стану прийняття, описування або збереженості документів, актами експертно-перевірних комісій тощо. Поширені також *аналіти-ко-узагальнюючі* накази, які здебільшого стосуються підведення під-сумків роботи архіву за квартал, півріччя, рік, результатами експертних комісій, результативності методичної роботи, зв'язків із громадськістю тощо. Наприклад, наказ про стан ведення державного обліку докумен-тів Національного архівного фонду, про Всеукраїнський огляд-конкурс стану умов і охорони праці в архівних установах, про доступ до служ-бової інформації архівів та ін.

Зазвичай, наказ складається з короткої преамбули або з констатуючої частини, в якій обґрунтовуються актуальність, важливість, мотиви його прийняття, викладаються обставини, факти, що спонукають управлінське реагування. У разі, коли підставою наказу є законодавчий чи розпорядчий документ органів державної влади і управління, то в преамбулі обов'язково вказується його точна назва, номер і дата. Наприклад, “На виконання Указу Президента ...”, або “З метою...”. Між констатуючою і розпорядчою частинами застосовується слово “Н А К А З У Ю:”, яке друкується окремим рядком. У випадку, коли констатативна частина відсутня (немає причин для роз'яснення), наказ викладається без слова “наказую”. Найчастіше це стосується наказів з 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 нумерується арабськими цифрами, а при наявності підпунктів – літерами *a, b, v* або цифрами *1.1, 1.2* тощо. Формулювання пунктів може починатися і безпосередньо із зазначення посади та прізвища виконавця у давальному відмінку. Завершувати документ прийнято пунктами: “Контроль за виконанням наказу покласти на (вказується посада і прізвище у знахідному відмінку)” та “Наказ довести до відома ...”. Наказ повинен містити заголовок, дату і номер реєстрації. Нумерація ведеться упродовж 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, відрадження чи відпустки – виконувачем обов'язків або заступником. Якщо наказ супроводжується додатками, то їх назви подаються перед підписом. Він вступає в силу, як правило, з моменту підписання.

Наближеними за призначенням та змістом до наказів різновидом управлінських рішень є *розпорядження* як акт посадової особи або установи, обов'язковий для працівників, яким воно адресується. Їх 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 їх заступники у межах їх компетенції. Найбільш поширеною формою розпоряджень в архівах є дозволи на користування документами у читальних залах, на їх копіювання технічними засобами, на проведення екскурсій в архіви тощо. Розпорядженням оформляється планова і позапланова перевірка наявності та стану збереженості архівних справ у сховищах, звіряння їх заголовків з описами, ідентифікація документів. Особливість розпоряджень полягає в тому, що вони, як правило, ма-



ють 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 їх 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 виступає *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 і описування документів, створення архівних колекцій, переміщення фондів тощо. 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, в триденний термін ремонт і заміну обладнання та відновлення функціонування системи.

Окремої уваги заслуговують *резолуції* керівника установи чи підрозділу, які надписуються на ділових документах у правому куті над їх 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 і термін виконання. Резолюція підписується керівником, ставиться дата, а її зміст фіксується у книзі реєстрації документів. Якщо в резолюції фігурує декілька виконавців, то організація роботи покладається на особу, названу першою. Зазвичай, у резолюціях зазначають: "до виконання", "до відома", "прошу підготувати відповідь", "прошу інформувати після завершення терміну виконання" або "прошу доповісти про виконання" та ін. Резолюції мають формулюватися коректно, чітко, ясно і зрозуміло з тим, щоб не виникала потреба в додаткових поясненнях.

Загальні правила і рекомендації щодо підготовки й оприлюднення управлінських документів викладені у численних працях із документознавства та діловодства<sup>7</sup>. Автори зазначають, що всі вони, незалежно від виду, мають бути науково обґрунтованими, грамотними, законними (тобто не суперечити законам і нормативним актам), ясними, чіт-

кими, несуперечливими. Звернемо увагу й на те, що письмові рішення фіксуються на спеціальних фірмових бланках установи з відповідними реквізитами. Обов'язковим їх компонентом є наявність заголовка розпорядчого документа, 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 представляють собою демократично сформовані колективні консультативно-дорадчі органи, які проводяться, зазвичай, під головуванням першої особи і служать засобом обміну думками, погодження і прийняття відповідного рішення. Вони ухвалюються шляхом 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 вирішення проблеми (переміщення архіву або освоєння нових архівосховищ, або заміна електрообладнання та ін.);
- підготовка альтернативних текстів управлінських рішень;
- вибір альтернативи і документальне оформлення проекту рішення;
- адресність і конкретність рішень;
- підписання й оприлюднення рішення та ознайомлення з ним колективу та виконавців;
- реалізація, контроль та підведення підсумків виконанням управлінських рішень.

Кожен із цих етапів має свою тривалість, змістовне наповнення і специфіку роботи залежно від форми, призначення і 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 значною мірою залежить і від стилю роботи керівника.

Прибічники ділового і 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 їх 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 і 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, унесення пропозицій і коректив. З урахуванням висловлених зауважень ухвалюється остаточний варіант рішення. Подібна 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 й 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<sup>8</sup>. Створювані нині інформаційні системи Укрдержархіву, центральних і місцевих архівних установ, їх бази даних мають слугувати й інструментом обробки відомостей, необхідних для мотивації тих чи інших рішень, підвищення їх якості, організації та контролю за їх виконанням.

Завершальним, але не кінцевим етапом розроблення та прийняття управлінських рішень є організація їх виконання та контроль за цим процесом. Саме ця стадія дозволяє встановити своєчасність або запізнілість прийняття рішень, їх 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 і контролю як за ходом виконання рішень, так і підведенням підсумків. Йдеться, наприклад, про доведення рішень до виконавців та їх інструктування в разі потреби, визначення пріоритетів, забезпечення ресурсами, координацію роботи, про поточне і рубіжне інформування про виконання пунктів рішень, про створення робочих груп або комісій аналізу проведеної роботи; збір і аналіз оперативної і рубіжної інформації; періодичне заслуховування керівників підрозділів і виконавців; прикінцеві звіти й, у випадку необхідності, їх обговорення. У порядку заключного контролю проводиться підсум-

ковий аналіз виконання завдань, установлюються відхилення від них, з'ясовуються їх 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 їх виконання – завдання підлеглих. Необхідно створювати комунікативно-інформаційне поле, сприятливий психологічний клімат, підтримувати дух взаємодопомоги і взаєморозуміння, формувати почуття персональної і колективної відповідальності. Не можна ігнорувати роз'яснювальну й виховну роботу в колективах архівів у процесі прийняття, виконання рішень та підведення 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 їх 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 ставитись до роботи з управлінськими рішеннями.

На завершення зазначимо, що розпорядчі рішення як на паперових чи електронних носіях, так і усні є складовою частиною документування всієї управлінської діяльності, а їх підготовка має відповідати державним стандартам організаційно-розпорядчої документації як невідмінної 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 їх групування. Наприклад, наказ (розпорядження) про приймання на роботу – код 0301 001; наказ (розпорядження) про переведення на іншу роботу – код 0301005 тощо. 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 з яких складається з відповідних підгрупи. Державним класифікатором встановлено не тільки коди, але й склад реквізитів розпорядчих документів, порядок оформлення їх текстів<sup>9</sup>.

Архівні установи покликані показувати приклад зразкового документообігу, неухильного дотримання вимог до нормативних актів у повній відповідності до законодавства та повноважень, виходячи з того, 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.

Таким чином, прийняття та організація виконання управлінських рішень належить до ключових проблем архівного менеджменту. Вони виступають дієвим способом ефективного впливу Державної архівної служби України, усіх її структур, керівників архівних установ на діяльність колективів, підрозділів і конкретних працівників з метою успішного виконання ними функцій, вирішення перспективних та оперативних завдань. Ефективність рішень визначається передусім дотриманням наукових принципів їх підготовки, мінімізацією суб'єктивних підходів у постановці завдань, їх обґрунтованістю, оптимальністю, конкретністю та своєчасністю прийняття, дієвістю організації та контролю за виконанням рішень.

<sup>1</sup> *Гріфін Р., Яцура В.* Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: Бан, 2001. – 624 с.; *Сухарський В. С.* Менеджмент: теорія, методологія, практика / В. С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416 с.; *Данюк В. М.* Менеджмент персоналу: навч. посібн. / В. М. Данюк, В. М. Петюх та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.; *Данюк В. М., Кулаковська Л. П.* Кадрове діловодство. – 3-є вид. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська. – К.: Каравела, 2009. – 240 с. та ін.

<sup>2</sup> *Андрійчук В., Бауер Л.* Менеджмент: прийняття рішень і ризики: навч. посібн. / В. Андрійчук, Л. Бауер. – К.: КНЕУ, 1998. – 316 с.

<sup>3</sup> *Гордієнко Л.Ю.* Основи теорії державного управління: конспект лекцій / Л. Ю. Гордієнко. – Х.: ХДЕУ, 2001. – 152 с.; *Мельник А. Ф.* Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібн. / А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська. – К.: Професіонал, 2006. – 464 с.; *Одінцова Г. С.* Теорія та історія державного управління: навч. посібн. / Одінцова Г. С., В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова та ін. *Бакуменко В. Д.* Державно-управлінські рішення:

навч. посібн. / В. Д. Бакуменко. – К.: ВПЦ АМУ, 2012. – 344 с. та ін.

<sup>4</sup> *Калакура Я. С.* Стратегія і тактика архівного менеджменту // *Архіви України*, 2013. – № 5. – С. 5–17.

<sup>5</sup> *Правила роботи архівних України / За ред. Н. М. Христової.* – К., 2013. – 243 с.

<sup>6</sup> *Рульєв В. А., Гуткевич С. О.* Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.

<sup>7</sup> *Діденко А. Н.* Сучасне діловодство: навч. посібн. / А. Н. Діденко. – Вид. 3-є. – К.: Либідь, 2001. – 384 с.; *Палеха Ю.* Документаційне забезпечення управління. – К.: МАУП, 1997. – 344 с.; *Германенко Г. Г.* Універсальний довідник – практикум з ділових паперів та ділової етики / Г. Г. Германенко, В. П. Мариняк, О. О. Ващенко та ін. – К.: Довіра, 2003. – 623 с.; *Бездрабко В. В.* Управлінське документознавство / В. В. Бездрабко. – К.: Четверта хвиля, 2006. – 208 с.

<sup>8</sup> *Живко З. Б., Данилович-Кропивницька М. Л.* Інформаційна основа прийняття стратегічних управлінських рішень // *Актуальні проблеми економіки. Науковий економічний журнал.* – 2008, № 10. – С. 69–80.

<sup>9</sup> *Державний класифікатор управлінської документації ДК 010-98.* – К.: Держспоживстандарт, 1999. – 188 с.

Выясняется сущность, место, роль и специфика управленческих решений в системе архивного менеджмента, анализируются основоположные принципы их подготовки, принятия и реализации как на уровне Государственной архивной службы Украины, так и в пределах региональных структур и отдельных архивных учреждений. Рассматривается отечественный и зарубежный опыт применения управленческих решений, обосновываются пути и способы повышения их эффективности и действенности в архивной сфере.

**Ключевые слова:** архивоведение, архивный менеджмент, управленческая документация, управленческие решения, приказы, распоряжения, указания, резолюции, контроль, исполнение решений, эффективность решений.

There are considering the core, place, role and specific of the managerial decisions in the system of archival management, analyzing the fundamental principals of their making, adoption and implementation at the State Archival Service of Ukraine and within the regional structures and separate archival institutions. Also author considers the domestic and foreign experience of administrative decisions, grounds ways and means to improve their efficiency and effectiveness in the field of archives.

**Key words:** the archival affairs; the archival management; the administrative documents; the administrative decisions; the orders; the instructions; the resolutions; the control; the implementation of decisions, the efficiency of solutions.