

---

---

**БІБЛІОТЕЧКА ДОКУМЕНТОЗНАВЦЯ**

**Ю.І. Палеха**

# ***Організація сучасного діловодства***

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*

**Київ**

**2007**

УДК 651.4(075)  
ББК 65.050.2я73  
П 14

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
(Лист № 14/182-2923 від 19.12.2005 р.)*

**Рецензенти:**

*М.С. Слободяник* — доктор історичних наук, професор, за-  
відувач кафедри документальних комунікацій ДАКККіМ

*О.Б. Виноградова* — кандидат історичних наук, доцент,  
директор Державної історичної бібліотеки України

**Науковий консультант:**

*С.Г. Кулешов* — доктор історичних наук, професор, завіду-  
вач відділу документознавства Українського науково-дослід-  
ного інституту архівної справи і документознавства

**Палеха Ю.І.**

П 14 Організація сучасного діловодства: Навч. посібник. — К.:  
Кондор, 2007. — 194 с.

ISBN 978-966-8251-31-3

Посібник присвячений проблемам вивчення організації сучасного діловодства через його культуру як інтегруючого багатогранного напрямку досліджень, від рівня якого залежить ефективність виконання установою її профільних завдань. У ньому проаналізовано історичні умови формування сучасного діловодства в Україні. Запропоновано людиноцентристські шляхи практичного впровадження в організації засобів досконалого документального забезпечення управління.

Для керівників установ, працівників служб документальних комунікацій, загальних відділів, канцелярій підприємств та організацій, студентів вищих навчальних закладів, викладачів та аспірантів, усіх тих, хто працює з документами.

ББК 65.050.2я73

ISBN 978-966-8251-31-3

© «Кондор», 2006  
© Ю.І. Палеха, 2006

---

---

# Зміст

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОДСТВА</b> .....	8
1.1. Культура діловодства та її складові .....	8
1.1.1. Основні терміни і поняття .....	8
1.1.2. Напрями дослідження культури діловодства .....	11
1.1.3. Складові культури діловодства .....	12
1.2. Дослідження культури діловодства .....	14
1.2.1. Культура діловодства як складова корпоративної культури .....	14
1.2.2. Зв'язок зі спорідненими дисциплінами .....	17
1.2.3. Чинники впливу на рівень культури діловодства .....	24
1.2.4. Методи проведення досліджень .....	26
Питання для самоперевірки знань .....	29
<b>РОЗДІЛ 2. ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ДІЛОВОДСТВА</b> .....	31
2.1. Організація діловодства в апараті українських урядів 1917—1919 рр. ....	31
2.1.1. Склад, функції та діяльність служб діловодства уряду УНР .....	32
2.1.2. Діловодство у державному апараті Гетьманщини .....	36
2.1.3. Державний устрій і діловодство часів Директорії .....	41
2.2. Основні тенденції розвитку діловодства в УСРР—УРСР ..	46
2.2.1. Встановлення радянської форми державності та діловодства .....	46
2.2.2. Відродження української ділової писемної мови .....	48
2.2.3. Розвиток радянської системи діловодства .....	50
2.2.4. Керівна роль партії в організації діловодства в 30—40-х роках .....	54
2.2.5. Основні напрями становлення діловодства у повоєнний період .....	57
2.2.6. Створення і діяльність галузевого інституту .....	61
2.2.7. Тенденції розвитку діловодства в 1970—1980-х рр. ....	63
Питання для самоперевірки знань .....	65
<b>РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ДІЛОВОДСТВА</b> .....	67
3.1. Культура організації процесів документстворення .....	67
3.1.1. Основні поняття .....	67
3.1.2. Дотримання вимог щодо підготовки тексту .....	68
3.1.3. Підвищення якості й уніфікація документів .....	72
3.1.4. Знання нормативної бази .....	76
3.1.5. Застосування міжнародних стандартів .....	82

3.1.6. Забезпечення правової грамотності .....	83
3.2. Культура організування роботи з документами .....	85
3.2.1. Загальні положення .....	85
3.2.2. Дотримання основних принципів роботи .....	88
3.2.3. Комп'ютеризація документообігу .....	90
3.2.4. Особливості роботи з електронними документами .....	96
3.2.5. Побудова електронної канцелярії .....	99
3.2.6. Створення електронного архіву .....	102
3.3. Інформаційно-технологічна культура діловодства .....	104
3.3.1. Основні поняття .....	104
3.3.2. Складові інформаційно-технологічної культури .....	106
3.3.3. Структура інформаційних технологій .....	108
3.3.4. Порівняння спеціалізованих систем діловодства .....	114
3.3.5. Вітчизняні системи комп'ютеризації діловодства .....	120
3.3.6. Вибір і застосування засобів оргтехніки .....	125
Питання для самоперевірки знань .....	128
<b>РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ДІЛОВОДСТВА .....</b>	<b>129</b>
4.1. Служба діловодства як суб'єкт управління в установі .....	129
4.1.1. Передумови створення служби діловодства .....	132
4.1.2. Основи функціонування служби діловодства .....	138
4.1.3. Загальні принципи діяльності служби діловодства .....	142
4.1.4. Реорганізація служби діловодства .....	145
4.2. Культура управління діловодством .....	148
4.2.1. Основні поняття .....	149
4.2.2. Напрями вдосконалення управління діловодством .....	152
4.3. Впровадження цілісної системи управління діловодством .....	153
4.3.1. Збір інформації та уточнення призначення .....	155
4.3.2. Визначення кінцевої мети .....	157
4.3.3. З'ясування відмінностей між можливим і бажаним .....	157
4.3.4. Експертна оцінка альтернативних варіантів .....	158
4.3.5. Розроблення стратегічного плану .....	160
4.3.6. Організація виконання запланованих заходів .....	161
4.3.7. Врахування особливостей перехідного періоду .....	162
4.3.8. Аналіз поточних проблем і коригування стратегічного плану .....	163
4.4. Вимоги до підготовки документознавців-організаторів діловодства .....	164
4.4.1. Важливість підготовки висококваліфікованих спеціалістів .....	164
4.4.2. Системний кругозір та професійні знання .....	165
4.4.3. Компетентність та професійна творчість .....	166
4.4.4. Інформаційна, праксеологічна і рефлексивна культура .....	167
4.4.5. Роль гуманізації у формуванні фахівців .....	171
Питання для самоперевірки знань .....	175
<b>Список використаних джерел і літератури .....</b>	<b>177</b>

## ПЕРЕДМОВА

---

Зміни у політичній, економічній та інших соціальних сферах життя України, її інтеграція у європейське співтовариство, впровадження засобів інформатизації зумовлюють необхідність реформування й удосконалення всіх напрямів інформаційного та документаційного забезпечення управління, починаючи від державних органів до підприємств, низових установ та організацій. Реалізація цих процесів пов'язана з підвищенням культури створення та організації функціонування службових документів.

Сучасний рівень організації діловодства в Україні, її нормативно-правового регулювання, наукового та методичного забезпечення, впровадження новітніх інформаційних технологій у діловодство і стан підготовки кваліфікованих документознавців показує, що в країні за період незалежності здійснено низку заходів для високоефективного функціонування цієї сфери практичної діяльності. Разом з тим усі зазначені вище чинники формування досконалого діловодства досі розглядалися якщо не ізольовано, то у мінімальному взаємозв'язку.

У посібнику вперше запропоновано синтетичний підхід до дослідження організації діловодства через його культуру, що у кінцевому підсумку сприятиме виробленню цілісного уявлення про неї як одного з основних стимуляторів досконалого державного управління у цілому та керування конкретною установою для виконання завдань її профільної діяльності зокрема.

Культуру діловодства установи автор пропонує трактувати як сукупність вимог до рівня організації і технологій роботи з документами, професійних знань, вмінь, навичок і організаційної поведінки працівників служби діловодства, управління нею та рівень реалізації цих вимог. Вона подана як складова

загальної інформаційної культури, з одного боку, та корпоративної (організаційної) культури установи — з іншого.

Рівень організації діловодства визначає ефективність організації керування установою в цілому і у підсумку впливає на функціонування цієї установи. Це зумовлює необхідність дослідження організації діловодства через його культуру як складне комплексне явище, що значною мірою відрізняється від усталеного сприйняття технологічного образу діловодства.

Перші спроби сформувати вітчизняну культуру діловодства були зроблені під час існування УНР, Української гетьманської держави та Директорії УНР. Цей період прикметний налагодженням системи діловодства в державному апараті українських урядів, здійсненням діловодства українською мовою, розробкою положень і відповідних зразків оформлення документації, затвердженням порядку надання юридичної сили нормативно-розпорядчим документам, створенням мережі архівних установ.

Упродовж 20-х років ХХ ст. в УСРР було певною мірою розвинуто окремі компоненти вітчизняного діловодства (українізація діловодства, уніфікація в оформленні службових документів), однак в організації досліджень з діловодства все більше був відчутним економічний аспект, що базувався на удосконаленні культури організації праці.

У подальшому у 30-ті роки ХХ ст. позначається вплив централізованого нормативного та науково-методичного забезпечення діловодства в УСРР—УРСР. Цей процес особливо став помітним у період 1950—1980 років, коли радянська Україна брала участь у формуванні і впровадженні загальносоюзної технологічної організації діловодства.

Рівень регуляторної та технологічної організації у радянському діловодстві з 1980 року склав основу для формування власного діловодства у початкові роки існування незалежної України. Разом з тим, незважаючи на значні досягнення в уніфікації та стандартизації технологічних процесів створення управлінської документації, організації роботи з нею та обґрунтуванні засад документаційного забезпечення управління, цілісного уявлення про культуру діловодства за радянських часів не було сформовано.

Тогочасний рівень автоматизації процесів діловодства не дозволяв досліджувати їх як інноваційний напрям культури, поза увагою залишалися питання визначення змісту інформаційної культури, однобічно розглядалися питання професійної культури працівників служб діловодства та керування цією службою в установі.

Розбудова нормативно-правової та методичної бази організації діловодства в незалежній Україні, гармонізація її з міжнародними нормативними документами з управління документацією, впровадження комп'ютерного діловодства та перспективи реалізації електронного документообігу, застосування електронного підпису, започаткування все збільшуваної вузівської підготовки документознавців, інноваційні дослідження інформаційного середовища тощо й зумовили необхідність розгляду цих процесів комплексно в контексті формування національного діловодства як чинника підвищення ефективності функціонування всіх установ.

## РОЗДІЛ 1

---

# СУТНІСТЬ КУЛЬТУРИ ДІЛОВОДСТВА

### 1.1. Культура діловодства та її складові

#### 1.1.1. Основні терміни і поняття

**Т**ермін «культура» є широко вживаним. Можна без перебільшення констатувати, що його застосовують у різних значеннях на всіх рівнях індивідуальної та суспільної свідомості, у різних сферах людської життєдіяльності.

Семантична багатозначність терміна «культура» дає змогу використовувати його як характеристику різноманітного спектра об'єктивних станів, процесів і результатів діяльності, властивих людському буттю. Так, говорять про культуру суспільства й особистості, про світову і локальну культуру, матеріальну і духовну, культуру почуттів і культуру землеробства, про політичну та фізичну культуру, а останнім часом все більше про інформаційну та корпоративну культуру і культуру діловодства.

*Культура* — це спосіб організації й розвитку людства, представлений у продуктах матеріальної та духовної діяльності, в системі соціальних норм та закладів, в духовних цінностях, у ставленні людей до природи, один до одного та до самих себе [57, с. 124]. У понятті «культура» фіксується як загальна відмінність людської життєдіяльності від біологічних форм життя, так і якісна відмінність історично-визначених форм цієї життєдіяльності на різних етапах суспільного розвитку в ме-



жах конкретних епох, суспільно-політичних формацій, етнічних та національних особливостей. Культура характеризується також особливостями та досвідом виробничої діяльності людей у конкретних сферах суспільного життя, це процес створення людських цінностей [50, с. 8].

Так, накопичений у процесі розвитку суспільства досвід роботи з документами збагатив людство відповідною культурою діловодства, тобто культурою виконання певної сукупності процесів, що забезпечують документування управлінської інформації, та культурою організації роботи зі службовими документами. При цьому вираз «культура діловодства» може трактуватись у даному контексті як визначення програмування єдиних норм і правил документаційного забезпечення суспільної діяльності, що відрізняє культуру діловодства одного рівня розвитку суспільства від іншого.

Власне, культура діловодства — це те саме, що й діловодство у контексті розвитку загальнолюдської культури, якщо вважати культуру системою наявних цінностей конкретного суспільства, установи чи особистості. Управління не здійснюється у вакуумі, воно реалізується серед людей з уже сформованими ідеалами, нормами, правилами. Саме документаційне забезпечення управління, стан діловодства в суспільстві, як показник ефективності і якості управлінської діяльності, є своєрідною цінністю, що відображує відповідний рівень культури.

Зважаючи на довгий шлях розвитку, розуміння стану культури діловодства можна звести до стану управління соціальними системами та здатності членів суспільства використовувати досягнення в організації процесів створення та роботи зі службовими документами відповідно до вимог чинного законодавства і певних умов розвитку.

Якщо в установі низький рівень культури діловодства, відсутня нормативна база, то в результаті погіршується і саме управління. Воно завжди залежить від якості й оперативності роботи з документами, чіткої організації пошуку, зберігання й користування ними, досконалої постановки роботи служби діловодства, тобто від всіх складових документаційного забезпечення. До речі, в російському термінологічному стандарті термін «документаційне забезпечення управління» є синонімом терміна «діловодство» [61, с. 1].

У разі ототожнення поняття «культура діловодства» з поняттям «культура документального забезпечення управління» слід визначити, що ж саме має бути забезпечено. Для початку розкриємо зміст терміноелемента «забезпечення». Забезпечення означає дію, а також зберігання, виконання чогось і править за гарантію досконалого здійснення того чи іншого процесу. Таким чином, коли йдеться про забезпечення управління, вказуючи на його конкретний якісний аспект, то треба мати на увазі весь комплекс засобів, умов і дій щодо своєчасного і бездоганного забезпечення реалізації управлінських процесів.

Якщо декларується забезпечення організованості системи управління, упорядкованість взаємодії, цілісність функціонування її складових компонентів, то під забезпеченням слід розуміти досконалу організаційно-правову базу й технологію діловодства, побудову й структуру служби діловодства, діяльність фахівців та управління нею.

Маючи на увазі культурологічний аспект забезпеченості системи управління документною інформацією, можна розширити це поняття до визначення сучасних надбань у створенні службових документів, а також головних напрямів культурологічного, а у підсумку — досконалого регулювання його документального забезпечення, тобто досягнення його найвищого рівня досконалості.

Разом з тим управлінські документи — це не тільки засіб оперативного управління, а й колективна пам'ять, що відображує в документах всі сторони функціонування суспільства й особистості. Культура стосовно документальної пам'яті, як зазначає професор М.В. Ларін, це важливий показник рівня цивілізованості держави [91, с.8].

Нині стан організації діловодства, якість створюваних документів викликає занепокоєння документознавців та архівістів всього світу. Тому й не випадково світовий конгрес архівістів у Відні, що відбувся в 2004 р., цим питанням приділив значну увагу. Адже забезпечення відповідного рівня культури створення й обігу документів дозволить сформуванню якісного архівного фонду й достовірну пам'ять про минуле.

Спробуємо визначити різні аспекти поняття «культура діловодства»:

- це поєднання наявних знань і умінь щодо документального забезпечення управління, застосування специфічних прийомів і способів обробки документів, зокрема електронних, а також здібностей і навичок працівників служби діловодства щодо ефективного використання набутого досвіду в організації діяльності конкретної соціальної системи з верхньої її ланки до нижньої;
- це відображення організації раціональної роботи з документами на основі найефективніших засобів, технологій, форм і методів їх створення, контролю обігу та передавання до архіву. Щоб дієво керувати організацією, необхідно забезпечити її якісною документацією, впроваджувати інноваційні інформаційно-аналітичні методи і новітні технології роботи зі службовими документами;
- % це комплекс найбільш стабільних і довготривалих характеристик щодо документування та побудови роботи з документами, а також досконалого інформаційного, організаційного, правового та технологічного забезпечення виконання управлінських дій;
- це система знань про шляхи регламентації забезпечення й управління всіма системами документації з метою скорочення документообігу, підвищення якості документів, своєчасного забезпечення керівництва актуальною інформацією, необхідною для виваженого прийняття рішень за умов реформування економіки та комп'ютеризації всіх сфер соціальної діяльності.

### **1.1.2. Напрями дослідження культури діловодства**

Зважаючи на довгий шлях розвитку діловодства, дослідження його культури може включати такі напрями:

- визначення ролі і місця діловодства в системі взаємодії сукупних соціально-виробничих відносин, що склалися в системно-діяльнісному процесі створення, опанування, передавання і зберігання документної інформації, побудові його методологічних засад;
- аналіз розвитку діловодства у нерозривному зв'язку з роз-

- витком інформаційного менеджменту, вдосконаленням технологічних засобів реалізації документно-інформаційних процесів, впровадженням найбільш раціональних методів роботи з документами в органах управління;
- вивчення підходів і методів суспільно-економічної оцінки документних ресурсів, забезпечення їх збереженості, впливу економічних чинників на процеси впровадження інноваційних систем документообігу в умовах одночасного функціонування документів з паперовим і електронним носіями;
  - формування теоретичних засад побудови досконалого документального забезпечення менеджменту, встановлення єдиних уніфікованих правил і методів реалізації ділових процесів в установах незалежно від їх відомчого підпорядкування;
  - аналіз практичної діяльності служб діловодства і мотивації працівників у створенні якісного документального забезпечення управління здійснення моніторингу і контролю за дотриманням правил і норм міжвідомчого документообігу;
  - визначення ролі і місця керівника в процесі реалізації завдань документального забезпечення управління, його відповідальності за досконалість цього процесу, набір, розстановку, підготовку й перепідготовку документознавців-організаторів діловодства.

### **1.1.3. Складові культури діловодства**

Визначаючи культуру діловодства як одну з субсистем суспільної діяльності, слід водночас мати на увазі, що вона є свого роду ідеальною проекцією досягнень людства щодо творення й організації руху документів. Поняття «культура діловодства» нині найбільше відповідає поняттю якості створення і підтримки відповідних організаційно-функціональних характеристик системи забезпечення соціального управління.

Це дає можливість визначитись щодо досконалого виконання поставлених завдань, які стосуються: способів і засобів створення й опрацювання документів; методів організації ділових операцій в управлінні; шляхів правового врегулюван-

ня відносин, пов'язаних з діловодством; прийомів стандартизації й уніфікації документації; автоматизації документообігу в конкретній організаційній структурі; створення й функціонування служби діловодства, управління нею; вирішення інших практичних завдань щодо підвищення рівня документального забезпечення управління.

Таким чином, культура діловодства як інтегральне поняття відображає комплекс взаємозв'язаних заходів, методів і засобів (науково-методичного, техніко-економічного, соціального та організаційно-правового характеру) щодо роботи з документами. Це забезпечує реалізацію процесів створення і подальшого функціонування сучасних документно-інформаційних технологій, а також раціональну побудову діяльності служб діловодства з метою здійснення ефективного менеджменту.

Зазначене є об'єктивною причиною для виокремлення основних складових культури діловодства, підсистемами якої можуть бути: культура документостворення; культура організації руху документів; інформаційно-технологічна культура; культура служби діловодства; культура управління діловодством. При цьому, звичайно, йдеться не про суто механічне поєднання процесів діловодства й керування ними, а про людиноцентристську парадигму, створення єдиних принципів, правил і норм комплексного забезпечення досконалості їх виконання (рис. 1).

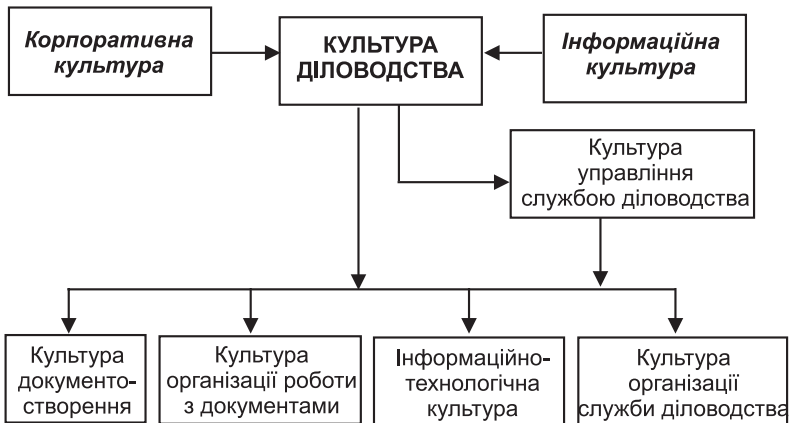


Рис. 1. Складові культури діловодства

Кожна з перелічених складових культури діловодства є невіддільною одна від одної, актуальною і потребує окремого розгляду та ґрунтовного аналізу. Ці складові можуть бути об'єктами дослідження культури загального діловодства, але ними воно не обмежується, оскільки досліджує подібні процеси, пов'язані зі створенням та обігом в установі спеціальних видів документації (фінансової первинно-облікової, зовнішньоекономічної, з матеріально-технічного забезпечення тощо) вже поза межами роботи з організаційно-розпорядчою документацією.

## **1.2. Дослідження культури діловодства**

### **1.2.1. Культура діловодства як складова корпоративної культури**

Як уже зазначалось, організації існують для того, щоб виробляти матеріальні блага і виконувати послуги. У більшості випадків виробництво пов'язане у певний технологічний ланцюг, для приведення в дію всіх ланок якого в організації створюється адміністративна система або система управління, де персонал виконує функції керівників і підлеглих. Їх взаємозалежність є організаційною структурою, яка так чи інакше впорядковує організаційну поведінку працівників у розподілі повноважень і відповідальності.

Проте діяльність організацій не може здійснюватися на основі лише досконалого виконання технологічних операцій або управлінської ієрархії. В організаціях працюють люди, а звідси виходить, що в своїй діяльності вони керуються якимись конкретними цінностями, виконують визначені дії, дотримуються усталених правил організаційної поведінки тощо. У цьому розумінні кожне підприємство чи організація є конкретним соціокультурним простором.

В більшості випадків установа створюється для реалізації поставленої власником чи керівником мети, для виконання якоїсь справи. Спосіб, у який здійснюється господарська діяльність в організації і ведуться справи, надає організації індивідуального забарвлення, персоніфікує її. При цьому успіх функціонування, виживання і стратегічного розвитку органі-

зації, як складного і неповторного механізму, залежить від того, заради чого люди стали членами єдиного колективу, як будуються їхні взаємини, які цінності, ustalені норми, принципи життя і діяльності вони поділяють, які їхні внутрішні символи, ритуали та герої.

У сучасній літературі існує досить багато визначень поняття організаційної культури як основи життєвого шляху кожної організації, підприємства чи корпорації. Американський фахівець з менеджменту Едгар Шейн дає таке визначення: «Організаційна культура — це набір прийомів і правил вирішення проблем працюючих, традицій, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність тепер. Ці правила і прийоми є відправним моментом у виборі співробітниками прийняттого способу дії, аналізу і прийняття рішень. Члени організації не замислюються над їх змістом; вони розглядають їх як споконвічно правильні».

Організаційну культуру можна подати як систему уявлень, символів, цінностей і зразків поведінки, які поділяють усі члени колективу. Це означає, що в установі кожен співробітник зв'язаний спільним поглядом на те, що являє собою його підприємство, яка в нього економічна і соціальна роль, яке місце воно займає серед своїх конкурентів, які його зобов'язання перед клієнтами тощо. Основна функція організаційної культури — створення відчуття ідентичності усіх членів організації, усвідомлення колективного «ми».

Дотримання організаційної культури не є чимось надуманим або випадковим. Вона здійснюється в ході практичної господарчої діяльності та в ході виконання завдань, що стоять перед організацією, в тому числі завдань досконалого документального забезпечення управління, що визначають рівень культури діловодства в установі.

Таким чином, організаційну культуру можна подати як визначені колективні уявлення про цілі і способи підприємницької діяльності членів конкретної організації. Досліджуючи культуру діловодства як універсальне явище та елемент соціальної діяльності, що охоплює питання роботи з документною інформацією, створення документів, їх опрацювання, обіг і зберігання, побудову й управління службою діловодства, а також особисті знання і вміння керівника та виконавця, можна за-

значити, що всі вони ґрунтуються на результатах досліджень низки наукових дисциплін.

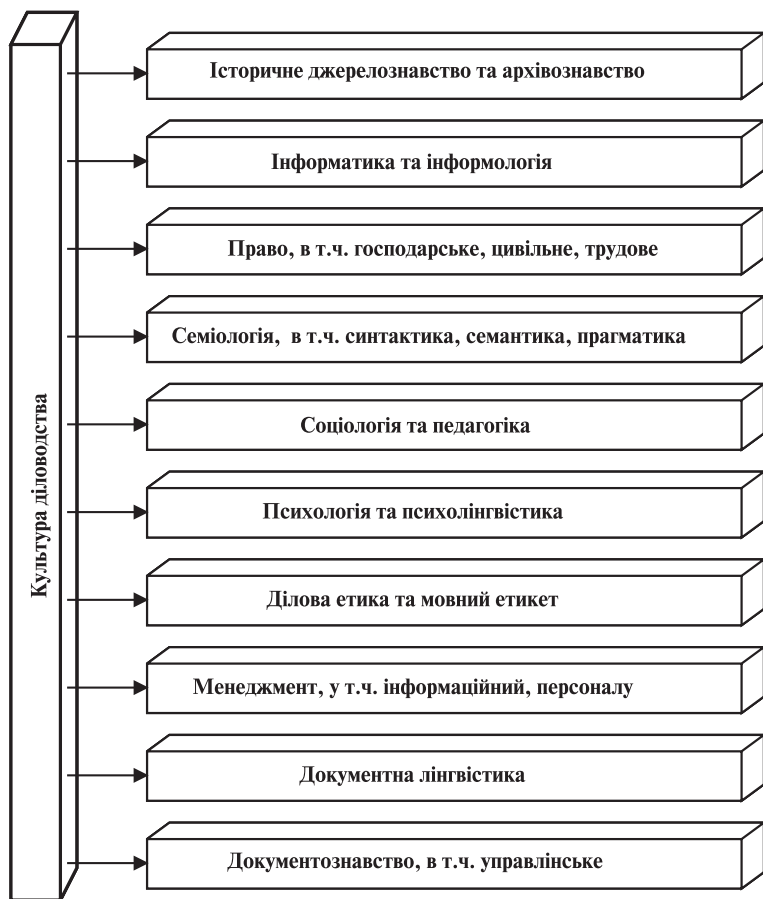


Рис. 2. Дисципліни, споріднені з культурою діловодства

Якщо прослідкувати, наприклад, за реєстрацією та виконанням документів, організацією документообігу, складанням номенклатур і формуванням справ, підготовкою документації до зберігання і подальшого користування, стає зрозумілим, що реалізація кожного з них не лише спирається на традиційний досвід організації роботи з документами, що формувались



упродовж багатьох століть, а й забезпечена певною культурою. Вона відображується в чинних законах, державних стандартах, методичних рекомендаціях щодо їх застосування, примірних інструкціях з діловодства, переліках документів зі строками їх зберігання, примірних номенклатурах справ, положеннях про роботу служб діловодства, інших нормативних та інструктивних документах.

Культура діловодства не обмежується вивченням наукових засад реалізації документно-інформаційних і технологічних процесів забезпечення й обґрунтування управління. Існують, зокрема, загальнотеоретичні проблеми, які є підґрунтям для вирішення прикладних завдань діловодства з точки зору сучасних концепцій документології, менеджменту, інформології, лінгвістики, права, психології, культурології тощо (рис. 2).

### **1.2.2. Зв'язок зі спорідненими дисциплінами**

Культура діловодства насамперед ґрунтується на знанні управлінського документознавства, до якого належить вивчення проблем термінології, класифікації організаційно-розпорядчих документів, визначення складу їх функцій, формування загальних принципів управління документацією та проблем загальної уніфікації і стандартизації діловодних процесів [88, с. 39—45]. Управлінське документознавство є відгалуженням документології — сукупності знань про документ, що існує як метанаукова дисципліна.

Крім управлінського документознавства, існують *інші спеціальні види документознавства*, що різняться за об'єктом дослідження, тобто за видами документів чи документації (науково-технічне, картографічне, нотаріальне, судочинне, медичне, кіно-, фото-, фонодокументознавство, аудіовізуальне документознавство тощо). Головною складовою предмета цих наукових напрямів є процеси створення документів відповідних класів та систем документації і організації роботи з ними [69, с. 24]. Сукупність зазначених процесів може розглядатися як специфічний різновид діловодства, наприклад, судочинне, нотаріальне, діловодство у сфері охорони здоров'я тощо.

Культура документування вимагає дотримання таких принципів, як достовірність і об'єктивність змісту документа, повноти інформації, стислості, відсутності розмірковувань і оповідань, нейтральності тону викладання, застосування засобів логічної, а не експресивно-емоційної оцінки ситуацій і фактів. Зазначені принципи створення документів пов'язані зі знанням правил оптимального конструювання тексту, вмінням застосовувати стійкі мовні словосполучення і будувати складні синтаксичні конструкції, вживанням прислівникових зворотів і ланцюгових займенникових зв'язків, виключенням зайвих слів, використанням загальноприйнятих скорочень та впровадженням інших засобів уніфікації і стандартизації. Цими питаннями опікується мовознавство, а точніше *документна лінгвістика*.

Мовні засоби тексту документів з точки зору їх функціонування залежно від мети і умов діяльності вивчає *стилістика*, знання якої вкрай необхідні в документуванні. Застосування засобів мовознавства не може бути достатнім для створення документа, оскільки тут незаперечною є потреба у вивченні самої структурної схеми і функцій управління, знанні змісту управлінських зв'язків, впливу управлінських рішень на той чи інший об'єкт. Тобто у цьому разі можна говорити про необхідність знання наукових засад менеджменту, що передбачає наявність досконалої теорії управлінських дій і створює необхідні організаційні умови для об'єднання науки, практичних знань, навичок та мистецтва управління. Головне завдання діловодства у будь-якій установі полягає саме в правильному відображенні менеджменту, забезпеченні високої якості документів, починаючи з моменту їх створення, ефективного функціонування в оперативному середовищі і використання в управлінні. Інтеграція і найефективніше застосування матеріальних і людських ресурсів для досягнення організацією поставлених цілей можливе через досконале документальне забезпечення.

Культура виконання основних діловодних процесів, у свою чергу, повинна ґрунтуватися на знаннях *ділової етики*, основою якої у сфері діловодства має бути: уміння приймати своєчасні і правильні рішення; дотримання певної дистанції між працівниками в ієрархії посад, які вони обіймають; толерант-

не ставлення до думок партнера, вміння визнавати свої помилки; бути самокритичним, уміння використовувати в письмовому спілкуванні аргументи, а не авторитет. Найголовнішим у створенні ділових документів має бути їх достовірність, переконливість, тактовність. Метою ділових процесів з точки зору етики мусить стати така організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси загальної справи, а не конкретних керівників.

При створенні документів необхідні також знання *норм мовного етикету*, які набувають великого значення в діловому листуванні й укладанні договорів. Мовний етикет не повинен вичерпуватись списком словесних стандартних зворотів, покликаних висловлювати ввічливість: він має проймає весь документ — від зазначення адреси до останніх підписів, зокрема й способу викладу тексту. Мовний етикет покликаний оцінювати доречність і доцільність використання різних засобів мовного вираження. Це система відповідних словесних виразів, що вживаються з метою встановлення ефективних ділових комунікацій.

Наукові засади культури діловодства певною мірою пов'язані зі знаннями з *психології, соціології та педагогіки*.

Так, знання психології забезпечують базу підготовки документа для його адекватного сприйняття з боку осіб, які отримують закладену в ньому інформацію, та виконавців, які повинні вирішувати сформульовані в ньому завдання. Вони мають стати базою для створення адекватної установки на ефективне продуціювання інформації про атрибути об'єкта, який сприймається. Діловий лист, наприклад, має вплинути на отримувача таким чином, щоб він прийняв пропозиції, які там формулюються, або ж з'ясував свою позицію й утримався від певних дій. Знання психологічних законів, основ загальної психології, соціальної психології, соціальної психології організацій, психотехнологій для керівників усіх рівнів управління мають стати нормою їх культури і важливим компонентом підготовки проекту службового документа.

Для створення тексту управлінського документа необхідні знання з *психолінгвістики* — науки, що вивчає закономірності творення і сприйняття мовних процесів. Готуючи текст доку-

мента, його автор начебто сам «розчиняється і зникає в ньому як особистість», підпорядковуючись його внутрішній логіці. Знання основ нейролінгвістичного програмування (НЛП), при дотриманні технологій якого свідомість реципієнта може сприймати необхідну в даний момент інформацію, зовсім не зайві під час створення документа.

Знання *соціології* необхідні для розуміння ключових процесів і тенденцій, вміння правильно інтерпретувати в документній інформації дані про суспільство та його розвиток, розуміти соціальні зв'язки і процеси, які проявляються внаслідок розвитку культури у суспільних явищах. Специфічний культурний вимір властивий людській діяльності в будь-якій соціальній сфері: всі гуманітарні науки, які вивчають різні аспекти життєдіяльності суспільства і людини, завжди відображають соціальний вимір, існуючі соціальні закони і закономірності.

Знання *педагогіки* є не менш важливою складовою культури діловодства. Щоб керувати суспільством, необхідно бути добре вихованим. Керувати людьми, як зазначали вчені ще в давні часи, це є «царське мистецтво». Невихована, ненавчена людина ніколи не зможе якісно підготувати будь-який документ. Правильно підготовлений управлінський документ має навчати, виховувати, поєднувати високу вимогливість та принциповість із довірою до людей. Також нагальною є історична, теоретична та практична проблематика підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації діловодних кадрів (документознавців, секретарів-референтів, керівників канцелярій, служб документаційного забезпечення управління, начальників загальних відділів та ін.), спроби розв'язання якої сьогодні здійснюють вищі навчальні заклади України як державної, так і приватної форм власності.

Культура діловодства вимагає певних знань з *семіології* — науки, що вивчає знакові структури (системи) і включає: синтактику, семантику і прагматику. Синтактика вивчає ті закономірності, що дають змогу знакам об'єднуватись у логічні структури. Семантика досліджує значення таких синтаксично обумовлених знакових структур. У прагматиці розглядаються різні способи і принципи впливу синтаксично з'єднаних, що мають певну семантику, знакових побудов на функціонуван-

ня інших знакових систем і поведінку людини. Якщо із семіологічної точки зору культуру можна певною мірою уподібнити до сукупності текстів, то вся культура взагалі — це свого роду «над-текст», багатовимірна система значень, що здатні, у свою чергу, трансформуватись у незліченну множину смислів [142, с. 33].

Закріплення формально-обов'язкових правил виконання нормативно-правових актів, підготовка організаційно-розпорядчих документів, застосування їх уніфікованих форм з точки зору формальної обов'язковості прийняття різними суб'єктами вимагають знання *правознавства*. Юридична сила документів — це така специфічна властивість, яка розкриває їх співвідношення і взаємозалежність за формальною обов'язковістю та визнанням. Дія документа як юридичної основи виконання управлінських процесів зумовлена наявністю реквізитів, фіксація яких є не тільки вираженням характеристик документа як юридичного акта, а й одночасно має відповідну правову основу, що забезпечується певними вимогами чинного законодавства. Підготовка такої правової основи і безпосереднє втілення чинних правових норм в оформлення ділових документів, їх обіг, використання та зберігання визначають зміст зв'язку культури діловодства і правознавства, яке теж є складовою загальної культури суспільства.

Культура створення і функціонування електронних документів ґрунтується на знаннях *інформатики*. У 60—70-х роках минулого століття ця проблематика була актуалізована впровадженням АСУ, в яких автоматизація обігу управлінської документації розглядалась як одна з ланок інформаційної системи. В подальшому автоматизація ділових процесів стала зосереджуватись на завданнях побудови локальних систем, призначенням яких є об'єднання процесів створення, обробки, контролю за виконанням й пошуку необхідної інформації.

Сучасний рівень культури діловодства відображає стан розвитку інноваційних технологій роботи з документами: застосування автоматизованого введення документів, включаючи рукописні, в комп'ютер; впровадження текстового і графічного видів обробки інформації, що можуть дозволити оперативно вносити в них необхідні зміни; вдосконалення систем електронного документообігу, зручного доступу до довідкової інформації через електронні бази даних тощо.

*Інформологія* виступає складовою інформаційної науки, вона вивчає сутність інформації, її види, властивості, загальну характеристику інформаційних ресурсів і може бути подана через інформаційну (технологічну) культуру в діловодстві.

Культура організації документообігу як основного діловодного процесу ґрунтується на знанні виконавцями положень *інформаційного менеджменту*, який, з одного боку, пов'язаний з теорією менеджменту, а з іншого — з інформаційною наукою. Культура організації документообігу заснована не тільки на знаннях інформаційного менеджменту, а й на теорії комунікацій, яка також є відгалуженням інформаційної науки та активно розвивається. Вона претендує, як зазначає М.С. Слободяник [136, с. 20], на статус узагальнюючої для великої групи наук, що вивчають комунікаційні процеси.

Організацію діловодства можна ототожнити з таким закордонним напрямом, як *управління документацією* — галуззю управління, що відповідає за ефективне функціонування та систематичний контроль за роботою з документами відповідно до міжнародних стандартів [87, с. 24]. Стан управління документацією в багатьох аспектах відображує рівень культури управління діловодством.

Знання спонукальних мотивів розвитку культури діловодства, дослідження генезису документів минулого як культурних пам'яток ґрунтується на дослідженнях історичного джерелознавства і відносно недавно — *історичного документознавства* як складової документознавства. Йдеться про застосування культурологічного підходу до наукової розробки критеріїв складання переліку документів та номенклатури справ, проведення експертизи цінності документів, а також конструювання й стандартизацію характеристик документа у розрахунок на можливе його зберігання і використання як історичного джерела. В обох дисциплінах виконання зазначених завдань потребує розроблення історичної класифікації документів, визначення змісту їх функцій та соціально-культурної ролі.

Історія справочинства як окремий науковий напрям розглядалась у працях В.М. Автократова, який вважав її галуззю, суміжною з документознавством, архівознавством і дипломатикою [40, с. 39—51]. В історичній частині сукупності знань із загального діловодства можуть бути подані концептуальні

висновки щодо становлення культури діловодства як відображення рівня соціальної діяльності, зокрема, закономірностей формування та способів організації роботи з документами відповідно до потреб культури певного історичного періоду.

Культура діловодства ґрунтується на наукових результатах не тільки здобутих документознавством, а й на отриманих у суміжних науках. Так, значною мірою культура діловодства базується на ґрунтовних знаннях з архівознавства. Знання *архівознавства* необхідні при складанні номенклатур та формуванні справ, підготовці документів до зберігання і подальшого користування, виконанні інших операцій, що відображують певний рівень роботи з документацією [44, с. 12].

Дослідження історії культури діловодства пов'язано з дипломатикою, об'єктом якої, як зазначав відомий російський вчений С.М. Каштанов [80, с. 11], є вивчення характеристик зовнішньої і внутрішньої форми документа, дослідження його змісту з метою визначення оригінальності, авторства, часу створення, з одного боку, та підвищення міри інформативності, ефективності інтерпретації, семантики тексту документа — з іншого.

Розглянувши наведений перелік зв'язків культури діловодства з іншими суспільними науками, можна припустити, що цей науковий напрям є складною системою знань, запозичених із споріднених дисциплін, й зробити висновок, що культура діловодства може називатися синергетичним дослідженням, поєднанням різносторонньої інформації, в межах якої може продуціювати новий результат, недосяжний для кожного її елемента окремо.

Приклади, коли узагальнені теоретичні знання складаються з концептуальних засад інших дисциплін або отримані в інших науках, не є винятком, а скоріше — правилом. Це характеризує сучасний етап розвитку науки, є наслідком інтеграції споріднених дисциплін, їх історичним, логічним та генетичним зв'язком, використанням методів однієї дисципліни іншою.

### **1.2.3. Чинники впливу на рівень культури діловодства**

Для повноти розуміння культури діловодства наведемо основні чинники, що впливають на рівень документаційного забезпечення управління. До них належать:

1) рівень загальнокультурного розвитку країни, її економічне, політико-правове, науково-технічне і духовне становище у конкретний період розвитку, що визначає побудову культури конкретної системи управління, її суб'єктів;

2) стан нормативно-методичної забезпеченості діловодства, всіх видів роботи з документами, відповідність чинних законів, нормативно-правових актів, положень та норм потребам держави, суспільства, установи, можливість спиратися на правовий базис об'єкта управління;

3) рівень розвитку конкретного об'єкта управління, включаючи стан його потенціалу, зв'язки із зовнішнім середовищем та ступінь розвитку технологій, його конкурентоспроможність, здатність впливати на загальну систему управління завдяки власним досягненням у його документаційному забезпеченні, виконанні установою профільних завдань;

4) система зовнішніх зв'язків, зовнішніх «подразників», які стосуються безпосередньо конкретного об'єкта управління, а звідси і служби діловодства в організації, стан її культури, наявність каналів доступу стороннього впливу, ступінь інтенсивності такої доступності, їх об'єктивний чи суб'єктивний характер;

5) організаційно-правовий і організаційно-культурний порядок в установі, рівень інформатизації, загальні, національні й галузеві норми і стандарти та конкретні схеми руху документів, які забезпечують запрограмований рівень управління нею;

б) програми розрахункової ефективності праці управлінського персоналу, його місце і роль у підвищенні продуктивності праці через культуру постановки діловодства, культуру здійснення управлінських комунікацій та систему управлінських рішень, внесених у технологію виготовлення документації.

В установі культура діловодства формується за рахунок зовнішньої адаптації до навколишнього середовища та процесів внутрішньої інтеграції.



Зовнішня адаптація здійснюється через впровадження новітніх інформаційних технологій, застосування засобів телекомунікацій сучасної організаційної техніки, опанування новими підходами до управління, ознайомлення з останніми нормативно-правовими актами та діючими стандартами: як вітчизняними, так і міжнародними.

Внутрішня інтеграція пов'язана безпосередньо з роботою над вдосконаленням документаційного забезпечення функціонування установи через створення власної розпорядчої та організаційної документації (наказів, рішень, положень, інструкцій, правил) та вирішенням щоденних проблем її функціонування.

На шляху досягнення обраної стратегічної мети співробітники установи зустрічаються з необхідністю розв'язання конкретних специфічних завдань збору й аналізу наявної інформації, створення документів, організації їх руху, контролю за термінами вирішення справ з врахуванням діючої системи управління.

Чинники впливу на рівень культури діловодства наведено на рис. 3.



Рис. 3. Чинники впливу на рівень культури діловодства

#### **1.2.4. Методи проведення досліджень**

Наука починається там, де проводяться дослідження, не обмежуючись авторитетними висновками, досконало перевіряються, а не приймаються на віру пропозиції, від кого б вони не надходили. Кожна система знань, у тому числі й культура діловодства, має передбачати проведення спеціальних досліджень, за допомогою яких можна було б знайти відповіді на питання щодо побудови певної системи, зокрема системи раціонального й якісного документаційного забезпечення управління.

Дослідження рівня культури діловодства можна проводити, використовуючи два типи досліджень: формальні та неформальні.

Формальні дослідження передбачають чіткі методи збору інформації з використанням визначних наукових репрезентативних вибірок. Цей процес потребує дотримання виконання певних процедур дослідницького характеру, починаючи з постановки завдань і закінчуючи інтерпретацією отриманих даних та підготовкою остаточного звіту про виконану роботу.

Під час попереднього дослідження рівня культури діловодства потрібно визначити межі організації, в тому числі правові, що стосуються діяльності служби діловодства, відслідкувати вплив внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, інтереси яких мають бути враховані, уточнити ділові, соціальні та етичні стандарти, дотримання яких суспільство очікує від організації, з'ясувати види робіт, які виконуються, та чинники, що впливають на практику діловодства.

Оцінюючи документно-інформаційні потоки в організації, можна проаналізувати будь-які невідповідності між встановленими вимогами до службової документації та їх виконанням і можливостями існуючих систем, виявити дублювання інформації та наявність систем, які необхідно замінити. Це забезпечить основу для розроблення нових або реконструкції існуючих систем, які б відповідали встановленим на попередніх етапах спостереження вимогам до рівня культури діловодства.

Формальними методами визначення рівня культури діловодства при цьому можуть бути: безпосереднє спостереження,

анкетування та графічний метод. Можна також скористатись експертним опитуванням та побудовою професіограм.

Під час *безпосереднього спостереження* виконавець має бути присутній при реалізації тієї чи іншої операції в діловодстві, а інколи і брати у ній участь, фіксуючи при цьому необхідні дані в журнал. За тривалістю вони можуть бути: одно- і багатократні, короткотермінові і безперервні, суцільні і вибіркові.

Суцільні спостереження внаслідок всебічного охоплення досліджень найбільш точні і достовірні. Разом з тим, враховуючи їх трудомісткість і довготривалість, краще скористатись вибілковими, за яких вивчається не весь об'єкт, а окремі діловодні операції, на основі чого можна уявити процес документального забезпечення управління в цілому. Так, досліджуючи порядок індексування документів в установі, необхідно встановити: чи забезпечує цей процес однократність вхідних, вихідних і внутрішніх документів, що є важливим показником рівня культури діловодства.

У практиці дослідження рівня культури діловодства можна використовувати також *метод супровідних анкет*, тобто прикріплення анкет до певних видів документів. Отримавши такий документ з анкетною, працівники мусять виконувати всі передбачені анкетною записи, що стосуються його подальшого руху.

*Графічний метод* проведення досліджень використовується під час з'ясування (визначення) первинних і кінцевих результатів руху документів, оскільки таким чином зручніше проводити порівняльний аналіз рівня культури діловодства через діяльність відповідної служби як до впровадження, наприклад комплексної системи управління діловодством, так і після його завершення. Зазначене передбачає використання документограм - графіків руху документів і оперограм — графіків, які відображують кількість і послідовність виконання операцій з документами, рівень управління ними.

У процесі вивчення культури документування потрібно звертати увагу на склад, доцільність створення тих чи інших нових видів документації, виявлення зайвих чи «непрацюючих» текстів та нераціональних способів їх опрацювання.

Необхідно дослідити узвичаєну практику складання і оформлення документації, відповідність її встановленим нормативним вимогам, з'ясувати факти використання тих чи інших форм документів, які не регламентовані чинними стандартами або нормами, порядок їх оформлення і доцільність використання. Вивчаючи порядок реєстрації документа, слід встановити вид системи діловодства: централізована чи децентралізована.

Під час дослідження, наприклад впровадження системи електронного документообігу, необхідно:

зробити аналіз того, наскільки службові документи створюють і зберігають згідно з діючими правилами та потребами, наскільки вони пов'язані з робочими процесами, частиною яких вони стали;

провести тестування керівництва, виконавців та інших зацікавлених сторін, здійснити обстеження і перевірити документацію, підготовлену на попередніх стадіях проекту.

Ключовими моментами оцінки рівня культури діловодства можуть бути:

- итання якості створення документів, у тому числі електронних;
- стан організації роботи з документацією;
- способи передачі її до архіву та вилучення для знищення;
- огляд наявних здобутків та недоліків в існуючих процесах діловодства.

Експертне опитування допомагає у вивченні організаційної побудови діловодства на основі спеціальних анкет, які заповнюються представниками того чи іншого досліджуваного підрозділу. Питання в анкеті потрібно систематизувати за визначеними аспектами, за допомогою яких можна отримати як об'єктивні дані, так і особистісні оцінки діяльності працівників органу діловодства.

Вивчаючи стан культури діловодства, необхідно також звернути увагу на контингент працівників, їх якісний склад, ставлення до роботи, відносини між собою, причини звільнення.

Ранжований список професійних здібностей за ступенем їх важливості стосовно працівника, який обіймає ту чи іншу посаду (працює за певною професією), можна отримати за допомогою побудови професіограми (моделі роботи ідеального

працівника). Питання побудови професіограм інформаційного працівника досить докладно описані в працях проф. Воробйова [58, с.38].

Перевірку сумісності працівників служби діловодства, оцінку рівня єдності функціональних груп можна отримати за допомогою проведення професійного клірингу, в основі якого лежать принципи інформаційно-психологічного моделювання й створення моделей оптимального співвідношення тих чи інших контактуючих об'єктів.

Говорячи про методи оцінки культури діловодства, не можна обійти і так звані проміжні методи, що опосередковують кількісні і якісні. До них відносяться класифікація, типологізація, групування та інші. Більшою мірою вони розроблені в математичній статистиці, а в діловодстві можуть розглядатись як складова кількісних методів.

Затверджена методика визначення та забезпечення заданого рівня культури діловодства має відображувати цілісну систему дій, спрямовану на поліпшення стану документаційного забезпечення управління в установі, досконалість її функціонування.

Результати попереднього дослідження рівня культури діловодства мають бути зосереджені в підсумковому документі, що містить інформацію про систему менеджменту якості в організації, з роз'ясненням основних висновків та рекомендаціями щодо обсягу проведення необхідних заходів у проекті стратегічного плану розвитку.

### **Питання для самоперевірки знань**

1. Розкрийте зміст терміноелемента «забезпечення».
2. Порівняйте різні варіанти визначення поняття «культура діловодства».
3. Розкрийте можливі напрями дослідження культури діловодства.
4. Поясніть зв'язок культури діловодства і культури управління.
5. Охарактеризуйте вплив на культуру діловодства знань із соціології, психології та педагогіки.

6. Опишіть чинники, що впливають на рівень культури діловодства.

7. Дайте характеристику формальних методів дослідження рівня діловодства.

8. Доведіть необхідність проведення експертного дослідження рівня діловодства.

## РОЗДІЛ 2

---

# ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО ДІЛОВОДСТВА

**Я**к сукупність історично вироблених цінностей, відображення значимостей матеріального й духовного світу культура діловодства є системою знаків, символів і процесів, які фіксують її сутність та виступають орієнтирами і мотивами дій. Цінності творяться віками і за традицією переходять від старших поколінь до молодших, що її доповнюють і вдосконалюють. Поступ можливий лише тоді, коли молодші покоління отримують від старших певні набутки культури.

У сучасному діловодстві не треба започатковувати новий культурний рух, необхідно продовжувати і удосконалювати те, що вже здобули попередні покоління, впроваджуючи новітні телекомунікаційні технології.

### **2.1. Організація діловодства в апараті українських урядів 1917—1919 рр.**

Революціоналізація російської армії, фактично її неспроможність продовжувати бойові дії на фронті, події в Петрограді наприкінці лютого 1917 р., зречення від престолу Миколи II ознаменували початок краху Російської транснаціональної імперії, який згодом призвів до її розпаду і становлення національних держав на колишніх російських «окраїнах».

Лютнева буржуазно-демократична революція активізувала політичне життя і в Україні. У березні 1917 р. на зборах представників українських організацій і угруповань було обрано ініціативну групу, яка стала основою Української Центральної Ради. Статус представницького органу їй було надано Всеукраїнським з'їздом у травні 1917 р. У квітні на Першому Всеукраїнському військовому з'їзді та селянському з'їзді Українську Центральну Раду (УЦР) було визнано єдиним державним керівним органом.

### **2.1.1. Склад, функції та діяльність служб діловодства уряду УНР**

Для визначення складу, функцій та діяльності служб діловодства уряду Української народної республіки необхідно коротко охарактеризувати структуру цього органу управління.

Оперативне керівництво поточною роботою в період між сесіями Центральної Ради було покладено на Комітет УЦР, який перейменували у Малу Раду. Для вирішення окремих справ і підготовки поточних питань на розгляд сесії створювались постійні і тимчасові комісії. У червні 1917 р. після проголошення I Універсалу було поставлено вимогу домогтись автономії. На засіданні Комітету Центральної Ради створили Генеральний Секретаріат, головою якого обрали В. Винниченка. Для здійснення діловодних операцій у складі Генерального Секретаріату функціонували такі секретаріати: внутрішніх фінансових, міжнаціональних, продовольчих, земельних, військових і судових справ. Була також введена посада Генерального писаря, який відповідав за стан діловодства. Із прийняттям Малою Радою Статуту Генерального Секретаріату останній отримав статус вищого органу управління в Україні і став важливим елементом відображення політики Центральної Ради [25, арк. 6].

Одночасно з формуванням вищих органів законодавчої і розпорядчої влади в Україні створювалась власна система діловодства, оскільки від її чіткої організації залежало налагодження нормальних зв'язків між центром і провінцією, а також своєчасне доведення постанов, законів і розпоряджень центральної влади до місцевих рад і населення республіки.



## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

Серед перших заходів Центральної Ради у цьому плані було створення канцелярії. Штат канцелярії складався з керівника, його заступника і працівників п'яти відділів: загального, кодифікаційного, виробничого, господарського, бухгалтерії та бібліотеки. Загальний відділ, у свою чергу, мав канцелярію, відділ стенографістів, відділ особових справ, адресне й інформаційне бюро, експедицію. При кодифікаційному і виробничому відділі було сформовано інформаційний орган: редакцію «Вістей Центральної Ради». Господарському відділу підпорядкували друкарню [25, арк. 8].

Порядок роботи штатних співробітників канцелярії УЦР визначався статутом. Комітет співробітників канцелярії складався з голови, його заступника, секретаря, шести членів і трьох кандидатів, які в разі відсутності членів комітету мали право вирішального голосу. Комітет керував усіма внутрішніми справами канцелярії. Він мав право визначати та змінювати функції співробітників, вносити пропозиції на розгляд загальних зборів щодо встановлення розміру їхньої заробітної плати, опікуватись поліпшенням матеріальних й інших умов праці, пропонувати загальним зборам усувати від виконання обов'язків працівників за дії, несумісні з перебуванням на державній службі [25, арк. 233]. Канцелярії були створені також при всіх генеральних секретаріатах. Їх персональний склад свідчить про те, що канцелярські службовці залежно від кваліфікаційного рівня мали відповідні розряди.

Одним із перших заходів Центральної Ради було здійснення діловодства українською мовою. Це був рішучий крок, оскільки до цього в Україні, як і в інших регіонах Російської імперії, офіційне діловодство здійснювалося російською мовою. Вже на одному з перших засідань 12 березня 1917 р. було прийнято постанову про те, що *«мовою, якою Рада почне звертатися до народу, є українська»* [16, арк. 18]. Українська мова почала вживатися в офіційних відносинах з Тимчасовим урядом у Москві. Так, коли 19 травня 1917 р. до Києва прибув військовий міністр О. Керенський для проведення переговорів, М. Грушевський виступив на засіданні Ради українською мовою.

Центральну Раду очолили видатні представники інтелігенції, які за царизму відчували всю тяжкість принизливого

ставлення до українців. З самого початку характерною рисою нового уряду була повага до інших націй і народів, що проживали в Україні. *«Державу ми розуміємо як вільну спілку рівноправних та рівноцінних націй, серед яких не повинно бути ні гнобителів, ні гноблених»* — зазначалось у декларації Ради Товариства українських поступовців (ТУП) «Наша платформа», що репрезентувала тогочасну українську еліту. Одним із головних принципів української автономії, як було зазначено в резолюції Українського національного з'їзду (квітень 1917 р.), стало повне забезпечення прав національних меншин, які живуть в Україні.

З цією метою Постановою від 16 липня 1917 р. «Про Статут Генерального Секретаріату» при секретареві зі справ національностей було передбачено посади заступників, які відстоювали інтереси найбільш чисельних народів, а саме — росіян, євреїв і поляків. Всі вони мали право вирішального голосу в Генеральному Секретаріаті зі справ нації, який і представляли.

У січні 1918 р. Генеральний Секретаріат було реструктуровано в Раду Народних Міністрів і сформовано три окремі міністерства: великоруських, польських, єврейських справ. Враховуючи інтереси неукраїномовного населення, Центральною Радою було проголошено: *«Всі закони, адміністративні приписи і постанови, проголошені українською мовою, повинні друкуватись також російською, єврейською і польською мовами»* [25, арк. 10].

Перехід до здійснення діловодства українською мовою в ті часи був нелегкою справою. У зв'язку з цим Генеральним Секретаріатом у листопаді 1917 р. було підготовлено звернення *«До всіх державних і судових установ Української Народної Республіки»*, в якому вимагалось приймати документи, підготовлені тільки українською мовою з попередженням, що *«будуть слідувати за тим, щоб права української мови на території України не порушувались»* [25, арк. 12]. Одночасно надавалась допомога всім членам уряду, хто цього потребує *«...в справі кращого ознайомлення з українською мовою і офіційною термінологією»* [25, арк. 143].

У ході щоденної роботи формувались нові форми і методи діловодства щодо підготовки постанов, рішень і законів. Так,

## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

19 листопада 1917 р. було підготовлено Постанову «Про тимчасову форму публікації законів». До неї додавався порядок підготовки нормативно-розпорядчих документів, де зазначалось: «*Спочатку має бути заголовок. Потім день, місяць, рік, коли Центральна Рада прийняла закон або постанову, далі йде текст документа, а нижче повинно йти підтвердження: «З першоджерелом протоколу згідно», яке засвідчується підписами голови, товариша голови і секретаря»* [25, арк. 23]. Закони Тимчасового уряду на території Української Республіки відповідно до постанови УЦР від 16.07.1917 р. набували чинність «...з дня публікації їх українською мовою в *Крайовому Урядовому Віснику*» [25, арк. 143].

Після реорганізації урядових структур Секретаріат Генерального писаря отримав назву Міністерство Генерального писаря. Оскільки це міністерство не мало визначеного кола завдань, які треба було б вирішувати, та інститутів державної влади, діяльністю яких необхідно було б керувати, затвердження законодавчих актів залишалось прерогативою законодавчої влади.

Враховуючи зазначені недоліки, у квітні 1918 р. було підготовлено законопроект «Про ліквідацію Міністерства Генерального писаря», в якому для керівництва справами Ради Народних Міністрів вводилась посада розпорядника. Зазначена посада відповідала рівню директора департаменту міністерства, хоча розряд (клас) і зарплата були такі самі, як у заступника міністра. Згідно з посадовими функціями розпорядник керував діловодством Ради Народних Міністрів, а також юридичним, редакційно-інформаційним та публікаційним відділами [25, арк. 8].

Питання публікації законодавчих актів Центральної Ради, а також їх кодифікації були покладені на державного секретаря, якого обирала Центральна Рада. Випуск періодичного видання «Збірник Законів Республіки» з текстами постанов і розпоряджень уряду став прерогативою Генерального Суду [25, арк. 27].

Постійні зміни режимів, революційна боротьба, бойові дії негативно позначилися на поточному діловодстві центральних установ. Майже не збереглись протоколи засідань Великої та Малої Центральних Рад, документи генеральних секретарів

та народних міністерств, військових формувань. Зокрема заслуговує на увагу стан діловодства Південно-Західного та Румунського фронтів, яке опинилось практично без догляду. Ще 11 січня 1918 р. на вимогу О.С. Грушевського (молодший брат М.С. Грушевського) військовий міністр видав спеціальний наказ щодо поліпшення організації діловодства у військах й збирання архівних документів з історії світової війни. У наказі було докладно розписано всі необхідні для цього види та категорії документів: *«Журнали військових дій, оперативні накази щодо військових подій оперативного, відчитного і розвідувального характеру, відчити про санітарне становище військ, суточні та інші картографічні роботи, включаючи матеріали виборчих органів, необхідно здавати в архів»* [25, арк. 24].

### **2.1.2. Діловодство у державному апараті Гетьманщини**

Наприкінці березня — на початку квітня 1918 р. здавалося, що в Україні поступово минає період жорстоких випробувань. Центральній Раді залишилось тільки займатись вільною демократичною законотворчістю. Проте все виявилось значно складнішим. 29 квітня 1918 р. відбувся переворот, який очолив нащадок давнього гетьманського роду генерал. Ця подія поклала край більше ніж річному існуванню Центральної Ради. Цього ж дня було оприлюднено державотворчі документи: «Грамота до всього українського народу», якою передбачався тимчасовий характер надзвичайних повноважень до скликання Українського Сейму, і «Закон про тимчасовий устрій України», який ознаменував конституційну основу нового режиму й перехід до одноосібної влади: замість УНР з'явилася Українська Держава.

У Грамоті гетьман П. Скоропадський заявив, що взяв на себе *«...всю повноту влади; УЦР і земельні комітети розпускаються, але всі урядовці повинні продовжувати працю, поновлюється право приватної власності тощо»*. Наприкінці цього документа було зазначено: *«Передбачаю всю трудність стоячої переді мною праці і молю Бога дати мені силу, аби гідно виконати те, що вважаю своїм обов'язком перед рідною Україною в сучасний і критичний для неї час, ...кличу всіх вас, громадян і козаків України — без різниці національностей й віросповідання — по-*

## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

*могти мені і моїм працівникам і співробітникам в нашому загальному великовідповідальному ділі». До Ради Міністрів службовці добирались не за їх партійною ознакою, а за діловими якостями. Водночас, як зазначав відомий український дослідник Г. Папакін [111, с.64], в її керівництві не було жодної людини, так або інакше не пов'язаної з Україною, або невідомої широкому загалу. Це міністр юстиції М. Чубинський, міністр продовольства С. Гербель, військовий міністр О. Рогоза, міністр фінансів А. Ржепецький, міністр внутрішніх справ І. Кістяківський, міністр земельних справ В. Колокольцев та інші діячі національного руху.*

На першому ж засіданні уряду 2 травня 1918 р. була вирішена доля попередніх політичних діячів. До протоколу засідання було занесено: *«...оскільки діяльність бувших міністрів не виходить за межі виявлення особистих їх поглядів і міркувань...»* більшість перших керівників, керівників департаментів, не кажучи вже про простих урядовців, залишилися працювати на своїх місцях [111, с. 65].

Уряду П. Скоропадського необхідно було за короткий термін ліквідувати анархію, налагодити державне життя, вирішити низку важливих питань щодо відновлення економіки, сільського господарства, транспорту, зв'язку, народної освіти. Це вимагало бездоганного виконання накреслених урядом рішень, побудови налагодженої системи організації ділових процесів зверху донизу, вироблення правил підготовки важливих для країни нормативно-розпорядчих документів.

Так, уже в перший місяць було налагоджено дієву організацію поточного діловодства на вищому рівні управління. Чимала заслуга в цьому належала безпосередньо П. Скоропадському, який надзвичайну увагу приділяв роботі з документами. За свідченням його помічників, *«гетьман від 23 години до 3—4 години працював зі зверненнями, доповідями, законопроектами і листами»*. Після перегляду керівником держави документи потрапляли до начальника штабу, який направляв їх до відділів чи управлінь або, згідно з резолюцією, до відповідних міністерств. У разі потреби складалися доповіді-конспекти для особистої доповіді начальника штабу гетьману. Чіткий порядок проходження документів через центральні органи влади допомагав забезпечувати прийняття зважених управлінських рішень.

Досить добре була поставлена й організація роботи з документами у Раді Міністрів, міністерствах, відомствах та в Державному Сенаті. Так, з метою підвищення дієвості виконання рішень Ради Міністрів був визначений порядок затвердження журналів її засідань. Постановою Ради Міністрів від 28.05.1918 р. було встановлено, що примірники журналів засідання перед його початком необхідно надавати всім присутнім міністрам чи їхнім заступникам, які протягом доби повинні вносити туди зауваження та поставити свій підпис [13, арк.17].

Було визначено, що засідання Ради Міністрів потрібно проводити щоденно, крім четверга і неділі. При цьому обумовлювалось, що засідання мають починатись о 21 годині, не чекаючи зібрання кворуму. Відсутні за тих чи інших причин на засіданні міністри були вже не в змозі опротестувати рішення (Постанова Ради Міністрів від 05.06.1918 р.). Кожному міністру надавалось право висловлюватись з того чи іншого питання до 10 хвилин [14, арк. 5].

У зв'язку зі збільшенням кількості питань, що виносились на засідання, з метою оперативності їх вирішення було створено Малу Раду Міністрів, яка могла затверджувати законопроекти з правом їх опублікування від імені Великої Ради.

Наступним кроком стало доукомплектування державних структур найбільш досвідченими висококваліфікованими кадрами, які б відповідали посаді та рангу і дотримувались при цьому економії державних коштів. Штатні розписи міністерств і відомств Української держави, розроблені на підставі нормативних актів Тимчасового уряду з врахуванням національних особливостей державотворення, були ухвалені на засіданні Ради Міністрів (протокол від 04.06.1918р.) і затверджені гетьманом.

До штатного розпису міністерств Української Держави вносився перелік посад із зазначенням річного окладу і класу посади, починаючи від вищого керівництва і закінчуючи рядовими службовцями. Так, в розписі служби діловодства міністерства, як правило, зазначалося від 6 до 10 посад, зокрема: керівник відділу (6-й кл.), діловод (7-й кл.), старший помічник діловода (8-й кл.), помічник діловода (7-й кл.), а також службовці 1—2 розряду, які мали 8—9-й клас посади [14, арк. 8]. Одночасно було затверджено Статут державної канцелярії та її

## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

штатний розпис; прийнято закони про Державну Варту, яка повинна була замінити міліцію. Були розроблені відповідні штати і затверджені посадові оклади.

Влада на місцях отримала нову організаційну форму: запроваджені посади голів губерній, губернських і повітових старост, а також посади градоначальників у містах Києві й Одесі. Були розроблені відповідні штати, встановлені посадові оклади, які давали змогу підбирати гідних чиновників, знову ж таки економлячи державні кошти [14, арк. 17]. Уряд визначив також порядок прийому осіб на державну службу з повним контролем над усіма призначеннями і переміщеннями.

На засіданні Ради Міністрів від 31.06.1918 р. було ухвалено законопроект, згідно з яким встановлювався єдиний порядок створення законів, винесення для обговорення, затвердження та публікації їх у Державному віснику [13, арк. 14]. Контроль за виконанням цього закону було покладено на державну канцелярію.

Зазначені заходи щодо укомплектування державних структур та організації діловодства в них дали можливість прийняти і в короткий термін впровадити в життя близько 400 нових нормативних актів на правах законів [133, с. 114]. Серед них закони: про землю (про купівлю-продаж сільськогосподарських земель; про земельні комісії; про право на врожай 1918 р.; про хлібну монополію і державне хлібне бюро; про заходи боротьби з розкраданням сільського господарства); про податкові надходження; про боротьбу зі спекуляцією; про дотримання громадського порядку і безпеку громадян; про покарання за крадіжку, присвоєння, розтрату чи підпалювання майна; про ревізійні комісії; про реєстрацію всього міського і сільського населення тощо.

Велика увага приділялася поліпшенню діяльності судових установ та організації в них діловодства. Було видано закони про суд, який твориться іменем Української Держави, про Мирowego суддю і склад присяжних, а також про Державний Сенат — як вищу державну судову інституцію й охоронця порядку в країні.

Державний Сенат був створений відповідно до закону, схваленого 08.06.1918 р. Радою Міністрів Української Держави. Завдання та функції Сенату, організація його діяльності,

формування справ, порядок виконання власних постанов, зносини з іншими державними інституціями, права, обов'язки та відповідальність senatorів визначались «Учреждением Російскаго Правительствующаго Сената», «Учреждением Судебных Установлений», статутами карного і цивільного судочинства та іншими, не скасованими на той час законами [145, с. 559]. Державний Сенат складався з адміністративного генерального суду (голова і 19 senatorів), карного генерального суду (голова і 11 senatorів), цивільного генерального суду (голова і 15 senatorів) та Загальних генеральних зборів Сенату (з 10 senatorів). Президент Сенату та senatorи після попереднього затвердження їхніх кандидатур Радою Міністрів призначалися наказами гетьмана і звітували йому про свою діяльність.

Служби діловодства генеральних судів склалися з експедицій, які, в свою чергу, мали «столи» за видами справ, що в них формувалися. Столами завідували секретарі або їх помічники, тобто урядовці 1-го розряду (з юридичною освітою) та 2-го розряду (друкарі). При Державному Сенаті знаходився сенатський архів, у якому працювали секретар, архіваріус, реєстратори та інші службовці під керівництвом прокурора адміністративного генерального суду [68, с. 39].

Діяльність служб діловодства Сенату, як зазначає в своєму дослідженні О. Загорецька, була чітко регламентована нормативними документами та наказами вищих посадових осіб і мала логічно побудовану схему виконання технологічних процесів. Ґрунтувалась вона на ефективному поєднанні досвіду роботи канцелярій вищих судових інституцій Російської імперії, Генерального Суду Центральної Ради з раціональними інноваціями, впровадженими керівництвом Української Держави [66, с. 113].

Відповідно до Постанови Ради Міністрів від 21.08.1918 р. «*аби допомогти природному потягу особистості до рідної освіти...*» було прийнято законопроект про передання з державної скарбниці 1 млн карбованців на будівництво 40 нових гімназій, виділення коштів для відкриття курсів української мови для вчителів, видання посібників українською мовою, підвищення окладів вчителям та вихователям дошкільних закладів. У діловодстві більшості шкіл було запроваджено українську мову.



## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

Із вдосконаленням діловодства в апараті держави пов'язалося також і започаткування державних архівів. Так, при міністерстві народної освіти було створено архівно-бібліотечний відділ, який очолював видатний український історик, архівіст В. Модзалевський, за участю відомих вчених В. Міяковського, О. Грушевського та Ю. Іванова-Меженка. Останніми було напрацьовано ряд документів щодо становлення архівної справи та діловодства, підготовлено проект архівної реформи, в якому передбачалося запровадження державної власності на документи, створення національного (державного) архіву в м. Києві, розширення мережі губернських архівів та повноважень архівних комісій на місцях. Губернським комісіям планувалося надати державний рівень і функції контролю за станом діловодства у місцевих установах; термін зберігання документів у волостях передбачався 50 років. Влітку 1918 р. почалася підготовка Статуту Українського національного архіву. За задумом О. Грушевського, це мала бути авторитетна державна наукова інституція, в якій зберігаються документи, здійснюється активне опрацювання архівної інформації, створюється відповідний науковий апарат.

У складі Державної генеральної канцелярії, підпорядкованої державному секретарю, 8 травня 1918 р. був заснований науковий архів, завдання якого довели до всіх міністерств і відомств [97, с. 149]. Тоді ж Генеральний писар І. Полтавець-Остряниця підписав «обіжник», згідно з яким *«...усі грамоти, акти й інші документи з оригінальною підписью Ясновельможного пана Гетьмана всія України, по мінованію в них потрібності, належить, не затримую, в цілях їх сховання надсилать для здачі під розписку завідуючому вченим архівом»* [38, арк. 82]. Сам архів було задумано як зібрання особистих «паперів» гетьмана. Разом з тим в силу об'єктивних причин проект архівної реформи уряду Скоропадського реалізувати не вдалося.

### **2.1.3. Державний устрій і діловодство часів Директорії**

Зазначений період можна охарактеризувати як пік доби національно-визвольних змагань, коли територію України по черзі, а то й одночасно окупували й влаштовували погроми загарбницькі війська Німеччини, Польщі, Румунії, війська Антанти, білогвардійці і більшовики.

Восени 1918 р. міжнародна ситуація різко погіршилася. Розпалася Австро-Угорська імперія. У Німеччині назрівала революція. Антанта підтримувала російські монархічні організації, засуджуючи «сепаритизм» народів колишньої Російської імперії. Зросла активність більшовиків, у листопаді був сформований тимчасовий робітничо-селянський уряд України на чолі з Г. П'ятаковим. Усі ці фактори похитнули становище гетьманської держави на чолі з П. Скоропадським. Вона не мала регулярної армії, а з розпадом Австро-Угорщини та революційними подіями у Німеччині їй загрожувала ще й окупація Антанти.

У ніч 13–14 листопада 1918 р. у Києві на підпільному засіданні опозиційного гетьманському режиму Українського Національного Союзу був утворений надзвичайний колективний орган влади — Директорія, яка оголосила відтворення Української Народної Республіки. У відозві уряду до народу України зазначалося: *«Генерал Скоропадський — насильник і узурпатор народної влади. Все правительство його як протинародне і протинаціональне оповіщаємо недійсним. Пропонуємо генералу Скоропадському і його міністрам залишити обманом і насильством захоплені урядові пости»* [54, с. 43]. Головою Директорії став соціаліст-демократ В. Винниченко, якому належать слова: *«Якщо Україна не буде соціалістичною, нам не треба ніякої»*. На відміну від помірковано-консервативного гетьманського режиму, Директорія стала урядом соціалістичного спрямування й взяла курс на радикальні перетворення, а саме на аграрну реформу й обмеження приватної власності.

Наказом Головного Отамана всіх військ Української Народної Республіки С. Петлюри з 15 листопада 1918 р. вся влада в Україні перейшла до Директорії. Розпорядження гетьмана П. Скоропадського оголосили нечинними, його визнали поза законом, а вищих посадових осіб звільнили. Так закінчилось семимісячне правління Гетьманату. Вже наступного дня після створення уряду Верховна слідча Комісія при Директорії розіслала по міністерствах листи з вимогою направити на її адресу *«...всі справи та документи, які мають в собі вказівки на службові злочини міністрів, їх товаришів і причетних до них осіб за час гетьманського керування...»*

Діяльність нового уряду в першу чергу була спрямована на організацію дисциплінованої армії, налагодження роботи державного апарату, транспорту, телеграфу. Директорія УНР виступила зі зверненням *«До народів всього світу і правительств»* з проханням допомогти *«молодим паросткам демократичної державності»*.

У перші ж дні під керівництвом Голови Ради Комісарів В.Чеховського почалося формування нового державного апарату. Наказом Директорії від 12.12.1918 р. було призначено державного секретаря, а також міністрів: земельних справ, праці, народного здоров'я та опікування, фінансів, єврейських справ. Керівництву міністерств доручалося на свій розсуд проводити звільнення і формувати штат апарату управління. Від зарахованих було взято «обітницю» на вірність службі Директорії.

Вже на одному з перших засідань Ради Комісарів під головуванням В. Чеховського (протокол №5 від 20.12.1918 р.) міністерству юстиції було доручено скласти законопроект для уточнення порядку видання законів Республіки. На засіданні від 23.12.1918 р. ухвалено законопроект, згідно з яким державною мовою в УНР вважається українська й *«...через те вона обов'язкова для вжитку в армії, флоті і по всіх громадських публічно-правових установах»* [30, арк. 18].

На спільному засіданні Директорії УНР і Ради Народних Міністрів від 29.12.1918 р. були розподілені обов'язки між вищими керівниками уряду. Голова Директорії відав справами міністерств внутрішніх справ, закордонних справ, праці й державного секретарства. Члену Директорії С. Петлюрі було доручено військове і морське міністерство, міністерство народного здоров'я та опікування і міністерство мистецтва. Член Директорії П. Андрієвський відповідав за роботу міністерства юстиції, продовольчих справ, культів і контролю. Члену Директорії Ф. Швецю були підпорядковані міністерства народної освіти, фінансів та промисловості. Член Директорії А. Макаренко опікувався роботою пошти, телеграфу та шляхів сполучень. Головою Ради Народних Міністрів був обраний В. Чеховський. Уже з 3 квітня 1918 р. почалися регулярно проводитися засідання Директорії. Головував на них спочатку В. Винниченко, а згодом С. Петлюра. Прийняті Директо-

рією рішення записувались у відповідному журналі, відповідальність за ведення якого було покладено на начальника канцелярії Директорії УНР [31, арк. 10].

З метою наведення належного порядку в роботі державного апарату та організації діловодних процесів Рада Народних Міністрів ухвалила тимчасовий законопроект *«Про силу законів, про порядок їх утворення, про форми і порядок оголошення»* (протокол № 11), за яким всі закони, що мали місце і не були скасовані постановами нового уряду до 14 листопада 1918 р., залишились законами УНР [33, арк. 13]. Право ж законодавчої ініціативи належало членам Директорії.

Законопроекти розроблялись спочатку у відповідних міністерствах, державній канцелярії або ж в окремих відомствах і виносились на розгляд Ради Народних Міністрів, яка могла доповнити їх, внести необхідні зміни або ж повернути на доопрацювання. Винесений на розгляд законопроект приймався більшістю голосів. При рівності голосів перевага віддавалась голосу того, хто головував на засіданні.

Контроль за організацією документаційного забезпечення рішень, прийнятих Радою Міністрів, було покладено на Державну канцелярію. На кожне засідання Ради заводився окремий журнал, копії якого надсилались усім присутнім на ньому членам. Якщо протягом доби після засідання ні від кого з тих, хто отримав журнал, не поступило опротестування, він підписувався і передавався в канцелярію. Відповідно до поміток у журналах в канцелярії складався остаточний текст закону, який засвідчував голова Ради Народних Міністрів і той міністр або керівник окремого відомства, котрий вносив законопроект на розгляд.

Підписаний державним секретарем законопроект подавався на затвердження Директорії, якій належало також право накладання *«абсолютного вето»* або ж повернення до Ради для перегляду. Затвердження закону, ухваленого Радою Народних Міністрів, проводилось власноручним підписом голови Директорії чи його заступника, але не менше ніж двома членами уряду. У верхній частині законопроекту під реквізитом *«Затверджуємо»* голова чи заступник ставили свої підписи, а також час і місце затвердження.

## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

Після письмового «посвідчення» керівництва Директорії слідувало «посвідчення» держсекретаря: «*Посвідчую. Державний секретар. Підпис. Ім'я та прізвище. Дата*». Всі зазначені слова необхідно було вписувати власноручно.

Затверджений Директорією законопроект набирав силу закону й надсилався для публікації у «Вісник Ради Народних Міністрів». Після цього, якщо не було зазначено іншого терміну, він ставав обов'язковим для виконання. Оголошувався закон у тій формі, в якій був затверджений Директорією, хоча над назвою документа зазначалося, що він ухвалений Радою Народних Міністрів. Секретар Ради Народних Міністрів при державній канцелярії надсилав затверджений закон безпосередньо до міністерств і відомств супровідним листом, в якому необхідно було зазначати: «*При цьому маю честь надіслати журнал засідання Ради Народних Міністрів за № для відома і виконання пунктів*» [33, арк.1].

На черговому засіданні Ради від 30.12.1918 р. було прийнято рішення про доведення міністерствами та відомствами інформації про свою діяльність до населення через українське телеграфне агентство (УТА). Концентрація інформації та її поширення доручалася міністерству народної освіти, яке через своє інформаційне бюро було зв'язане зі всіма інформаційними відділами інших міністерств. До визначених тогочасних сподівань, що були висвітлені перед всім народом через УТА, необхідно віднести урочисте проголошення 22 січня 1919 р. в м. Києві акта «Злуки» — довгоочікуваного всім українським народом документа про об'єднання Української Народної Республіки (УНР) з Західноукраїнською Народною Республікою [32, арк.2].

За незначний період правління Радою Міністрів УНР під головуванням В. Чеховського та участю міністра освіти І. Огієнка було підписано також ряд постанов щодо фінансування архівів. Час перебування Директорії у Києві позначений певними кроками щодо вдосконалення діловодства в державному апараті й політичного використання документів Гетьманату, врятування архівних документів від знищення у складних умовах воєнних дій, отаманщини та анархії.

Від'їзд Директорії з Києва на початку лютого 1919 р. (у зв'язку зі вступом радянських військ), вимушені мандри на захід

(до Житомира, Вінниці, Рівного, Радивилова) позбавили її можливості необхідним чином вести поточне діловодство в державному апараті й впливати на архівну справу навіть у цих містах. Лише тоді, коли республіканський уряд та державні органи розмістилися в Кам'янці (столиця Подільської губернії), можна було вести мову про реальну організацію поточного діловодства та збереження архівів. Науковою базою для розроблення питань організації архівної справи та діловодства на тому етапі став Кам'янець-Подільський державний університет.

Після вимушеного залишення території України Директорією й отаманом С. Петлюрою (листопад 1920 р.) діяльність ряду архівних установ, створених для зберігання документів доби визвольної боротьби українського народу за свою незалежність, продовжувалось в еміграції. Кінцевим пунктом військово-історичного архіву зазначеного часу стала Прага.

## **2.2. Основні тенденції розвитку діловодства в УСРР—УРСР**

### **2.2.1. Встановлення радянської форми державності та діловодства**

Вісторію України 1919 р. увійшов як рік встановлення радянської форми державності. Першим кроком на цьому шляху стала відмова більшовиків від попередньої назви держави. 6 січня 1919 р. Україна почала називатися Українська Соціалістична Радянська Республіка (УСРР).

Тимчасовий робітничо-селянський уряд України розмістився в Харкові. На чолі уряду, який називався Рада Народних Комісарів, став відомий партійний діяч Х. Чеховський — болгарин за походженням. Ради були засновані також у губернських містах, а на місцевому рівні діяли надзвичайні органи — військово-революційні комітети (ревкоми) з диктаторськими функціями, у селах були створені комітети бідноти (комбиди).

Юридичне оформлення радянської державності відбулося 10 березня 1919 р., коли III Всеукраїнський з'їзд Рад прийняв першу конституцію УСРР. Центральними органами влади

## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

стали Всеукраїнський з'їзд Рад, Всеукраїнський Центральний Виконавчий Комітет (ВУЦВК) та Рада Народних Комісарів (РНК). Саме в цей період в Україні спостерігалися певні паростки демократичності, боротьби з бюрократизмом і українізація багатьох сфер життя.

Втрата Україною незалежності проходила в кілька етапів і закінчилась у 1922 р., коли I з'їзд Рад затвердив декларацію про утворення Союзу РСР. У країні були придушені повстання куркулів, запроваджена колективізація, встановлено жорсткий контроль над суспільним життям; у селах почався голод.

Для боротьби з українськими повстанцями, за ініціативою Ф. Дзержинського, наприкінці 1920 р. створили спеціальні надзвичайні органи — ВЧК, загальною метою діяльності яких було зміцнення радянської влади на селі: контроль за проведенням обробітку посівних площ, виконання продрозкладки і продподатку, *«знищення куркулів як економічної сили, розшук і арешт дезертирів, повстанців, будь-яких підозрілих осіб, збройна боротьба з повстанським рухом»*. Відповідно до *«Короткої інструкції по боротьбі з бандитизмом»*, затвердженої 8 грудня 1920 р. Раднаркомом і ЦК КП(б)У, *«...за будь-яке заворушення чи виступ проти Радвлади, а також за щонайменше заподіяне лихо... куркулі сплачують (власною) головою»* [104, с. 21].

Більшовицький партійно-радянський лад остаточно вкоренився на теренах Наддніпрянської України з 1921 р. Ініціатива у розвитку діловодства й архівного будівництва допускалася лише в межах, вказаних у Москві. Під Ленінські декрети підганялись всі тогочасні завдання, в т.ч. постанови, щодо *«точного і швидкого виконання розпоряджень центральної влади і ліквідації канцелярської тяганини»*.

Міжвідомчу функцію вдосконалення державного апарату і *«нормализацию бумажной работы»* В.І. Ленін запропонував покласти на органи контролю. Таким органом став реорганізований на XII з'їзді партії більшовиків об'єднаний партійно-державний орган ЦКК-НК РСІ (Центральна Контрольна Комісія — Наркомат робітничо-селянської інспекції). Перетворюючи в життя ідеї В.І. Леніна, що виразились у його працях *«Как нам организовать Рабкрин»* та *«Лучше меньше, да лучше»*, ЦКК-НК РСІ створив у своєму складі Управління по поліпшенню роботи держапарату. При Наркоматі ж було запо-

чатковано госпрозрахункове об'єднання «Оргбуд», яке розробляло проекти раціональної організації управлінської праці, в тому числі й ведення діловодства для конкретних установ та підприємств.

### **2.2.2. Відродження української ділової писемної мови**

Незважаючи на перемогу радянської влади в більшості національних регіонів, більшовики не отримали підтримки з боку неросійського населення на місцях. У зв'язку з цим вони розпочали кампанію, спрямовану на завоювання прихильності народу іншим шляхом. У квітні 1923 р. на XII з'їзді РКП(б) було формально засуджено російський великодержавний шовінізм та започатковано новий курс у національній політиці, що дістав назву «політика коренізації». У доповіді на з'їзді щодо характеру національної політики російських комуністів Й. Сталін зазначав: *«Сутність цієї політики можна викласти в декількох словах: визнання (не на словах, а на ділі) права національностей існувати незалежними державами; добровільний військовий і економічний союз цих національностей з Центральною Росією, підтримка в їх культурному та економічному розвитку...»* [143, с. 3].

Раднарком УСРР проголосив Декрет про українізацію, в якому українська мова і культура були визнані державними. У цьому документі зазначалося: «Робітничо-селянський уряд визнає потрібним протягом найближчого періоду зосередити увагу на поширенні знання української мови. Визнана до того часу рівність між двома найбільш поширеними в Україні мовами — українською і російською — недостатня. Як свідчить досвід, через відсутність відповідних підручників, досвіду, достатньо підготовленого персоналу життя викликало фактичну перевагу російської мови. Щоб усунути нерівність, робітничо-селянський уряд уживає низку практичних заходів, які, додержуючись рівноправності мов усіх національностей на українській території, мусять забезпечити українській мові увагу, відповідну численності та питомій вазі українського народу на території УСРР».

Активне здійснення українізації у 1925 р. розпочав комісар освіти О. Шумський, а через два роки продовжив М. Скрип-



## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

ник. По всій Україні у широких масштабах на різних курсах організувалося обов'язкове вивчення української мови. Всі урядовці мусили складати іспити з практичного знання мови під загрозою втрати роботи. Українізувалися різні царини не лише громадського, а й державного життя. Українська мова була офіційно введена у діловодство, нею велося ділове урядове листування. У 1927 р. генеральний секретар ЦК КП(б)У Л. Каганович оголосив, що все партійне діловодство також вестиметься українською мовою.

Зазначена політика мала вражаючі результати і позначилася на всіх ділянках адміністративного, економіко-соціального та культурного життя України. Якщо у 1922 р. українською мовою велося менше 20% урядових справ, то лише через 5 років — уже 70% усіх справ. Зросла водночас кількість українців в урядових установах (у 1923 р. вони становили лише 35% урядових службовців і 23% членів партії більшовиків; у 1926—1927 рр. їх кількість збільшилася відповідно до 54 і 52%). Щоправда, українці зосереджувалися переважно на нижчих щаблях урядово-партійної ієрархії.

Цим подіям потрібно дати правильну оцінку з огляду на події внутрішньопартійного життя. Після смерті В. Леніна у 1924 р. серед партійних лідерів розпочалася боротьба за владу. Кожен із претендентів намагався заручитися щонайбільшою кількістю прихильників, у тому числі й на місцях. Внаслідок цього було зроблено деякі поступки і послаблення. Як тільки влада стабілізувалася, період відносного лібералізму минув.

У 1927 р. боротьба за владу всередині правлячої партійної верхівки закінчилася перемогою Й. Сталіна. Розпочалося прискорення курсу на побудову комуністичного суспільства: скасовано неп, швидкими темпами здійснювалися індустріалізація та колективізація. Водночас відбувалося повернення до найгірших традицій імперської російської політики, зокрема до суворого централізму й одноосібної влади.

У січні 1933 р. секретарем ЦК КП(б)У став П. Постишев і розпочав боротьбу з проявами так званого українського буржуазного націоналізму. Майже 10-річний період українізації штучно призупинився. У державному і громадському житті відновилася практика русифікації. Політика деукраїнізації призвела до ліквідації всіх здобутків українського відроджен-

ня. У червні 1933 р. вийшов новий український правопис «очищений від національних спотворень», які перешкождали оволодінню грамотністю широких мас і орієнтували українську мову на відрив від російської, «...на польську і чеську буржуазну культуру» [146, с. 4]. З української орфографії було вилучено все, що відображало оригінальність української фонетико-морфологічної системи.

### **2.2.3. Розвиток радянської системи діловодства**

Першим законодавчим актом в УСРР щодо діловодства і архівної справи став декрет Ради Народних Комісарів «Про передачу історичних та мистецьких цінностей у відання Наркомосу», прийнятий 3 квітня 1919 р. Цей закон декларував загальнонародну державну власність на архівні документи і встановлював розпорядника документальної спадщини українського народу – НКО (Народний комітет освіти) УСРР в особі архівної секції ВУКОПМІСу, забороняючи видавати будь-які документи без її відома [1, с.1—21]. Згідно з цим декретом всі архіви безпосередньо підпорядковувалися Наркомосу, завданням якого стало опрацювання питань теорії і практики діловодства та архівної справи, здійснення контролю за відбором документів на постійне зберігання. На території Української СРР, як і на території інших республік, почав діяти єдиний формуляр ділового документа, встановлений відповідною постановою Ради Народних Комісарів від 02.03.1918 р. «Про форму бланків державних установ».

У липні 1919 р. у зв'язку з реорганізацією ВУКОПМІСу в архівне управління у складі позашкільного відділу Наркомосвіти УСРР у губернських відділеннях народної освіти були створені відповідні губернські комісії, на які й покладался нагляд за веденням діловодства й відбором документів, що містили певну цінність. З березня 1920 р. робота губернських комісій почала вестися під керівництвом Особливої Всеукраїнської архівної комісії (ОВАК), яка мала широкі повноваження і фактично існувала як центральний архівний орган. Першим законодавчим актом про націоналізацію і централізацію архівної справи в республіці стало прийняте 20 квітня цього ж року РНК УСРР за ініціативою ОВАК «Тимчасове положення про архівну

## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

*справу*», згідно з яким усі архіви на території республіки оголошувались «загальнонародним надбанням», встановлювалася відповідальність за документотворення, знищення, передавання або продаж архівних документів.

З метою подальшого удосконалення діловодства й архівної справи у вересні 1921 р. була створена нова установа — Головне Архівне управління Наркомосвіти УСРР (Головарх), який спочатку очолив відомий український вчений-архівіст В. Модзалевський, а потім його духовний спадкоємець В. Міяковський. На місцях відкривались губернські архівні управління — губархи [4, с. 17].

До новоствореного Головарху не входив партійний архів. Партійно-адміністративний контроль радянської влади в діловодстві й архівній справі поступово набував сили, хоч, незважаючи на певні організаційно-методичні заходи щодо налагодження діяльності архівних установ, загальний стан діловодства на місцях залишався незадовільним. Інструкції й вказівки, що надсилалися на місця, не завжди надходили за призначенням, про що свідчать звіти працівників «контрольно-експертного відділу» [73, с. 17]. Питання стандартизації документів на території країни Рад були ретельно переглянуті на Московській ініціативній конференції з нормалізації техніки управління (вересень 1922 р.). «Треба поглянути на справу значно ширше та глибше, — зазначалося в рішенні конференції. — Треба раз і назавжди дати собі звіт про те, що правильна побудова адміністративного апарату є по суті такою ж конструктивною роботою, як побудова паровоза або динамомашини, залізничного мосту або якої-небудь Каширської станції».

Нові завдання були покладені на Головарх щодо контролю за веденням поточного справочинства в установах відповідно до «Кодексу законів про народну освіту УСРР», прийнятого 16.10.1922 р. третьою сесією *Всеукраїнського Центрального Виконавчого Комітету* [82, с. 61]. Постановою «Про охорону архівів», прийнятою в жовтні 1922 р. Радою Народних Комісарів, було введено обов'язкове передавання установами до архівосховищ відпрацьованих документів з описами та іншими довідниками, що посилювало усвідомлення їхньої залежності від Головарху [73, с. 69].

Організаційно-наукова діяльність у сфері управління була закріплена нормативними документами і створенням цілої мережі громадських організацій, інститутів і лабораторій, що займались питаннями наукової організації праці (НОТ) та справочинною діяльністю. Для вирішення назрілих проблем організації діловодства на засадах впровадження методів наукової організації праці у 1921 р. було створено Всеукраїнський інститут праці (ВУІП), розташований в м. Харкові і підпорядкований Народному Комісару праці. Проблематика наукових досліджень цього інституту наочно проілюстрована у працях його співробітників, а також у різних документах, що зберігаються в Центральному державному архіві вищих органів України ЦДАВО (ф. 4265).

Теоретичні засади організації діловодства в ті часи можна було знайти в опублікованих працях А. Євтіхеєва (*Десяткова система в адміністративному діловодстві, 1921 р.*), О. Бузинного (*Практичний підручник діловодства українською мовою, 1924 р.*), Г. Славуцького та С. Войтицького (*Карткова система діловодства для центральних і губернських установ, 1924 р.*) у посібнику з діловодства для райвиконкомів і сільрад (1926 р.), у публікаціях О. Брагинського та М. Горенштейна, В. Зімелева, Р. Даннерта. Комплексні відомості про роботу зазначеного інституту досліджені в дисертації Н. Костинської [82, с. 187], а більш узагальнений огляд зроблено у праці С. Кулешова [88, с. 164].

Поліпшенню рівня культури роботи з документами, складанню номенклатур справ та переліків документів із встановленими термінами зберігання в установах в ті часи сприяли «Інструкції щодо постановки архівної справи», які погоджувалися з Укрцентрархівом, а також постійні планові перевірки стану діловодства в організаціях. Інформація про результати перевірки публікувалась у спеціальній постійній рубриці *Бюлетеня центрального архівного управління УСРР*.

З 1926 р. розробкою і впровадженням нових технологій у галузі теоретичного справочинства почав займатися *Державний інститут техніки управління* (ДІТУ), діяльність якого велась за такими напрямками: документообіг установ і методи його організації; способи реєстрації документів та вибір раціональних методів обліку документів; контроль виконання документів зберігання документації тощо.

## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

Рух основних документних потоків досліджувався з використанням графічних методів, пропонувались оптимальні варіанти роботи з документацією, планувалося зменшення інстанцій проходження документів. У проєкті «нової системи діловодства» ДІТУ були закладені загальні принципи оптимізації діяльності установ, серед яких:

- організація діловодства повинна бути єдиною для всієї установи, реєстрація документів має бути одноразовою і виконуватися за спрощеною формою;
- довідково-інформаційну роботу необхідно виконувати з найменшими витратами енергії і часу;
- контроль виконання документів має бути перевіркою розглянутих в них питань по суті, а не формальним;
- організацію, керівництво і відповідальність за постановку діловодства в організації необхідно покласти на особу, спеціально призначену для виконання зазначених функцій.

Найбільшим досягненням діяльності вчених і практиків того часу стали розробка ними в 1928 р. «*Правил організації архівної частини справочинства в державних, професійних та кооперативних установах і підприємствах*», а також вихід у 1931 р. закону «*Загальні правила документації і документообігу*», де передбачалось впровадження єдиної організації справочинства для всіх союзних установ.

Своєрідним філіалом Державного інституту техніки управління в Україні був відкритий у 1929 р. на базі ВУІП *Всеукраїнський інститут раціоналізації управління* Народного комісаріату Робітничо-селянської інспекції, або як він називався в більшості документів — *Інститут раціоналізації управління* (ІРУ).

Діяльність ІРУ визначалася такими основними напрямками, як механізація обліку, раціоналізація діяльності управлінського апарату, розробка інструкцій та норм виробітку для окремих категорій керівників та підготовка діловодних кадрів. Вагоме значення має знайдений С. Кулешовим в архівних матеріалах цього інституту машинописний текст посібника «*Матеріали о ведении делопроизводства*», в якому розглядаються питання організації діловодних процесів з точки зору підвищення їх ефективності та впровадження безреєстраційної си-

стеми ведення справ, а також «*Правила створення паперів, розмітки площі документа, розгляду процесів оформлення справ тощо*» [37 арк. 12].

Особлива увага в той період приділялась також документуванню функцій планування, обліку і контролю. Поступово документи, що створювалися в цій сфері ставали більш упорядкованими за структурою, змістом показників і формою. Органам статистики було доручено упорядкування форм періодичної звітності та бухгалтерської документації.

#### **2.2.4. Керівна роль партії в організації діловодства в 30–40-х роках**

Період 1932-1933 рр. в Україні ознаменований специфічною формою більшовицького геноциду з низкою так званих проміжних і допоміжних видів фізичного терору. Чергова планово-організаційна акція була спрямована на виснаження та фізичне знищення нації з метою зробити її неспроможною боротися за своє незалежне існування. За підрахунком фахівців від голодомору 1932-1933 рр. померло близько 9 млн українців. Якщо в селах українські сім'ї не виконували план хлібоздачі, в кращому випадку, відповідно до рішення Політбюро ЦК КПб, вони виселялись до Сибіру чи на північ, а замість виселених і померлих теж планово завозилися переселенці з Росії і Білорусії [137, с. 214].

Упродовж 30-х років в архівній системі і діловодстві зміцнювалися партійно-адміністративні методи управління. Посилення партійного контролю над роботою державного апарату, номенклатурний принцип розподілу й призначення кадрів робили органи державної влади фактично безправними. Їм суворо заборонялось робити копіювання чи виписки з протоколів партійних директив. Хоч проголошувалось, що, керуючись цими директивами, радянські органи приймають свої відповідні постанови та інші правові акти. Проте в більшості випадків вони просто переписувалися «*слово в слово*» й повторювали рішення партійних інстанцій. Партійні директивні листи були обов'язкові для виконання будь-яким відомством чи установою. Вимоги до складання текстів державних листів (циркулярів) були такими ж, як для підготовки будь-яко-

## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

го владного рішення: *«Надо учиться так строить решение, чтобы оно звучало как большая политическая директива»*. Партиїні циркуляри були обов'язковими для виконання всіма відомствами.

Керівна роль партії виражалась також у вимогах подання значної кількості різного роду звітів в партійні інстанції, які далеко не завжди сприяли підвищенню виконавчої дисципліни. Звіти установ та організацій досягали 600–800 аркушів й містили численні форми, таблиці, діаграми. Статистична звітність різнилась значною кількістю форм і показників. Практика партійно-радянського діловодства не тільки повністю залежала від системи управління, а й сама формувала цю систему [48, с. 72]. Основним документом, що характеризував політичну й організаційну діяльність партійних структур, став протокол, в якому зазначалось ряд обов'язкових відомостей: його номер, назва парторганізації, дата проведення засідання, кількість присутніх, склад президіуму, прізвище голови і секретаря, прізвища і посади представників вищих органів та запрошених.

Основна частина протоколу являла собою таблицю, що складалась з двох граф: у ліву графу «СЛУХАЛИ» включали питання, винесені на розгляд; у праву графу «ПОСТАНОВИЛИ» під тими ж номерами заносили прийняті рішення.

Протоколи і додатки до них мали загальну нумерацію сторінок і гриф «ТАЄМНО». Зберігались вони у вогнетривких шафах. Їх заборонялось виносити з приміщень, возити з собою, а через 7 днів необхідно було повернути в партійний комітет. Секретарі районних та міських комітетів партії могли залишити один екземпляр протоколу обкому до керівництва і зберігати протягом трьох місяців, а потім обов'язково знищити. Акт знищення в одному екземплярі треба було передати в секретну частину обкому ВКПб.

Посилення тоталітарної системи управління обмежувало права республік, а спроби створити союзний орган управління архівною справою і діловодством зустрічали опір. Лише в 1929 р. було відтворене Центральне архівне управління (ЦАУ) СРСР. Партиїно-урядові органи на місцях почали організовувати кампанії «чисток», в яких вітчизняні науковці-архівісти зазнавали нищівної критики на сторінках архівознавчих видань «Радянський архів» та «Архіви Радянської України». Досвід-

чених фахівців звільняли, деяких з них арештовували. У ті часи було ліквідовано цілий ряд наукових установ, у тому числі в 1934 р. призупинив свою діяльність Інститут раціоналізації управління (ІРУ) й почалась боротьба з наслідками його роботи.

Роботу з раціоналізації управління і діловодства було передано відомствам, які готували й розсилали підвідомчим організаціям галузеві нормативні й методичні матеріали: інструкції, циркуляри, вказівки, правила тощо. Певні успіхи відомствами були досягнуті в раціоналізації кадрової документації, робились спроби вдосконалити роботу зі зверненнями громадян. Водночас розроблялися певні теоретичні засади експертизи цінності документів, передусім раціональні способи розв'язання проблем відбору документів. Були визначені основні критерії експертизи цінності документів, види їх категорій, що підлягають постійному, тривалому й тимчасовому зберіганню; підготовлені й впроваджені перші методичні посібники з визначення цінності документів, встановлені переліки документів, які призначалися для зберігання, із встановленням строків зберігання, у тому числі з метою відбору для зберігання в архівах. Зазначені переліки також використовувались як класифікатори службової документації, що сприяло вдосконаленню організації діловодства в установах і зумовило якісний склад документів державних архівів.

У 1938 р. ЦАУ з мережею архівних установ було передано Наркомату Внутрішніх Справ, а в березні 1939 р. архіви перейшли до НКВС СРСР й довгий час знаходились у підпорядкуванні цього наймогутнішого союзного карально-репресивного органу. Встановилася нова структура архівних установ й жорстка система повноважень у виданні організаційно-розпорядчої документації [3, арк.12].

Нове підпорядкування архівної справи в СРСР спричинило відповідні зміни в організації управління архівною справою і діловодством в УРСР. 3 березня 1939 р. ЦАУ було перетворене на архівний відділ, а з червня 1941 р. — в архівне управління НКВС УРСР. Наслідком включення архівів до системи НКВС стала чітка централізація і секретність. Засекреченими виявилися не тільки документи, які становили державну або військову таємницю, а й відомості про роботу самих архівів. Прикладом тому стало створення архівних путівників з грифом «*для службового користування*».



## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

Відсутність єдиного методологічного центру, який би координував роботу установ в галузі управління діловодством, неузгодженість в діяльності окремих відомств активізували проблему реконструкції відповідних наукових сил. У 1941 р. відбулася перша міжгалузєва нарада, в проекті рішення якої знайшли відображення питання розробки нормативної бази діловодства, проведення уніфікації управлінської документації, організації системи підготовки і перепідготовки діловодів. У спеціальних публікаціях тих часів починають порушуватись питання відновлення діючої раніше системи діловодства й удосконалення її.

З початком гітлерівської агресії першочерговим державним завданням стала евакуація документів на схід. Невідкладному й обов'язковому вивезенню підлягали таємні і надтаємні фонди, які мали оперативне значення для НКВС. Оперативні і наукові завдання документознавців в евакуації полягали в розробці документів для виявлення контрреволюційних елементів, упорядкуванні довідників для органів держбезпеки, підготовці інформації про буржуазні партії в Україні тощо.

### **2.2.5. Основні напрями становлення діловодства у повоєнний період**

Повоєнний період в історії архівної справи і діловодства в Україні пов'язаний з відбудовою приміщень архівів, включенням до Державного архівного фонду України документів Закарпатської (1945 р.) та Кримської (1954 р.) областей, розширенням підготовки в республіці архівістів, відкриттям кафедри архівознавства в Київському державному університеті імені Тараса Шевченка (1944 р.). У загальносоюзному масштабі повоєнні роки також позначені реалізацією низки заходів щодо підвищення рівня культури діловодства, розробкою примірних номенклатур справ, інструкцій з діловодства та їх публікацією.

Хоча реальне управління в СРСР здійснювалося не через формально визнані органи радянської влади, а через наскрізну партійно-бюрократичну систему, виконавчі комітети на місцях виконували свої функції й створювали документацію, яка відображувала ці функції. Відповідно радянське законодавство стало приділяти більше уваги питанням постановки діловод-

ства в органах державної влади. Так, вже 17.01.1948 р. вийшла Постанова Ради Міністрів СРСР *«Про впорядкування діловодства в сільських Радах депутатів трудящих»*; а 30.09.1961 р. — *«Про заходи щодо поліпшення діловодства в установах і організаціях»*.

Питання розвитку культури справочинства в державних установах у ті часи можна було знайти у працях російського професора К. Мітяєва. У 1944 р. він ввів розділ *«Загальне документознавство»* у свій курс *«Теорія і практика архівної справи»*, що викладався в Московському державному історико-архівному інституті (МДІАІ). Проблемну орієнтацію цього розділу К. Мітяєв [102, с. 35] визначав як вивчення історії документальних матеріалів і норм, що належать до них. У змісті зазначеного розділу вчений досліджував теорію діловодства і дав характеристику видам документації різних історичних епох. У подальших напрацюваннях цей теоретичний аспект хоча й залишався, але все більше уваги приділялося технології як історично утвореній системі документування та документального забезпечення управління.

Вивчення документів та систем документування поступово стало виокремлюватись у самостійну наукову дисципліну — *документознавство*, завданням якої було вивчення документів як об'єктів оперативної дії відповідно до їх основної функції, заради якої вони і створюються.

Подальшим стимулом розвитку документознавства, як зазначав М. Мітяєв, стала розпочата з 1960 р. підготовка організаторів державного справочинства. Починаючи з 1963 р. у МДІАІ читався курс *«Загальне документознавство»*. У публікації *«Документознавство, його завдання та перспективи розвитку»* вчений дав таке визначення документознавства як наукової дисципліни [102, с. 27].

Одночасно було започатковано підготовку секретарів-діловодів на базі середніх спеціальних навчальних закладів. В Україні на розвиток документознавства й архівної справи впливали також зміни у суспільно-політичному, науковому та культурному житті республіки. Вживались заходи щодо задоволення потреб суспільства в ретроспективній інформації, поліпшенні зберігання і використання архівних матеріалів, вдосконаленні поточного діловодства. Так, на підставі Постанови Ради

## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

Міністрів СРСР від 07.02.1956 р. «*Про заходи щодо упорядкування і кращого використання архівних матеріалів міністерств і відомств*» Радою Міністрів УРСР була видана відповідна Постанова № 408 від 18.04.1956 р. Ця постанова зобов'язувала міністерства і відомства республіки створити необхідні умови для забезпечення збереженості архівних документів і організувати доступне користування ними. Відповідно до «*Положення про архівний фонд СРСР*» були встановлені більш подовжені терміни зберігання документів у відомчих архівах. Так, строки зберігання документів в органах державної влади встановлювалися до 15 років замість 10 років.

Характерною ознакою 60-х років стало посилення відповідальності за організацію діловодства на підприємствах України з боку архівних установ. На них покладалося нормативне і науково-методичне забезпечення цієї діяльності [72, с. 73].

Зміни у характері і напрямках архівної справи і діловодства зумовили передачу у 1960 р. Головного архівного управління із системи Міністерства внутрішніх справ у безпосереднє підпорядкування Раді Міністрів як на загальносоюзному, так і на республіканському рівнях. Новим «*Положенням про Архівне управління при Раді Міністрів УРСР*», затвердженим у вересні 1961 р., на це управління, зокрема, покладалося вивчення, узагальнення і поширення передового досвіду вітчизняних і зарубіжних установ у галузі архівної справи та організації документальної частини поточного діловодства.

Головному архівному управлінню було надано право контролювати документальну частину діловодства на підприємствах і в установах. У практику обстежень відомчих архівів республіки були впроваджені комплексні перевірки; міністерствам і відомствам надавалася допомога у складанні номенклатури справ, проводилися наради, консультації, організовувалися курси з діловодства для представників райвиконкомів, сільрад, колгоспів. В установах республіки все більше уваги приділялось організації діловодства, формуванню справ за номенклатурами, які розроблялися за погодженням з архівними установами. Так, для управління роботою з упорядкування та передачі міністерствами і відомствами документів на державне зберігання у 1963 р. в Архівному управлінні при Раді Міністрів УРСР було створено *Відділ відомчих архівів та організації діловодства*.

Одночасно в 1963 р. у Москві вийшли *«Основні Правила постановки документальної частини діловодства і роботи архівів установ, організацій і підприємств СРСР»* [107], в яких документальну частину діловодства було визначено як організацію роботи з документами від моменту їх створення чи надходження в установу до передачі в архів. Ці Правила були розраховані на роботу з документацією в міністерствах, відомствах та інших провідних установах союзного, республіканського і обласного значення. Аналогічна робота в районних, сільських і міських установах України регулювалася відповідними інструкціями, розробленими на підставі цих правил. У зазначених документах визначався порядок проведення експертизи цінності документів та забезпечення їх збереженості, рекомендувалося проводити одноразову реєстрацію вхідних і вихідних документів переважно із застосуванням контрольно-облікових карток [98, с. 178].

Зазначені питання вдосконалення організації діловодства знайшли своє відображення у публікаціях С. Малкієля і А. Сахно (*Що показала перевірка діловодства в обласних установах, 1960 р.*), М. Місермана і М. Савченко (*Деякі питання наукової організації поточного діловодства в установах УРСР, 1961 р.*), Г. Рубана (*За дальше удосконалення стилю роботи державного і господарського апарату, 1964 р.*), І. Поталанко (*Активніше запроваджувати прогресивні форми діловодства, 1970 р.*) та в інших працях.

Відповідно до Постанови Ради Міністрів УРСР від 27.09.1963 р. №1107 *«Про заходи щодо поліпшення архівної справи»* на архіви республіки, крім вирішення проблем архівної справи, покладалися завдання з організації підвищення кваліфікації працівників служб діловодства міністерств, відомств, установ та організацій, які були реалізовані завдяки відкриттю постійно діючих тримісячних курсів при КДУ ім. Тараса Шевченка. Міністерство освіти республіки, в свою чергу, 1964 р. підготувало спільно з Архівним управлінням при Раді Міністрів УРСР і розіслало відповідні навчальні плани обласним відділам народної освіти.

### **2.2.6. Створення і діяльність галузевого інституту**

Виконання поставлених завдань щодо поліпшення рівня діловодства знайшло відображення у створенні Всеросійського науково-дослідного інституту документознавства та архівної справи (ВНДІДАС), який було засновано в березні 1966 р. на базі Центральної науково-дослідної лабораторії (ЦНДЛ) Головархіву СРСР. Він був створений на хвилі підвищеної зацікавленості проблемами управління, які виникли внаслідок проведених господарсько-економічних реформ.

Науковці інституту в основу наукового методу заклали розуміння проблематики досліджень на стику документознавства та архівної справи. Їх діяльність була спрямована на проведення досліджень в управлінській документації, на створення та функціонування її уніфікованих систем, розробку стандартизованих форм, регулювання процесів документообігу, організацію оброблення, зберігання та використання управлінських документів.

Закладені в перші роки діяльності методи створення своєрідної школи роботи з документами дали змогу науковцям інституту позитивно вирішити питання про включення в 1970 р. документознавства як дисципліни до номенклатури наукових спеціальностей, започаткувавши цим самим підготовку висококваліфікованих діловодів. Результати роботи інституту стали підґрунтям для подальшого розв'язання проблем документознавства та розробки єдиної системи щодо оптимізації діловодних процесів в установах країни, ухваленої Державним комітетом з науки і техніки при Раді Міністрів СРСР від 24.09.1973 р.

У 70-х роках минулого століття досить активно велись дослідження, присвячені документаційному забезпеченню діяльності органів управління на рівні виконкомів різних рівнів. Так, у 1970 р. вийшов з друку посібник за редакцією А. Маліткіова *«Основные положения по организации работы с документами в исполнительных комитетах сельских, поселковых Советах депутатов трудящихся»*. У 1974 р. побачили світ *«Рекомендации по совершенствованию делопроизводства в исполкомах местных Советов депутатов трудящихся»* (за ред. М. Ліхачова), а також *«Методика составления инструкций по делопроизводству в ис-*

*полкомах местных Советов депутатов трудящихся»* (за ред. В. Автократова).

Серед наукових розробок у галузі експертизи цінності документів та інформаційно-пошукових систем, систематизації та розвитку документознавства, уніфікації та стандартизації документів, організації процесів роботи з документальними ресурсами у діловодстві та архівах багатьом спеціалістам добре відомі праці В. Банасюкевича, М. Ларіна, В. Привалова, А. Сокової та багатьох інших фахівців ВНДІДАС. До праць науковців цього інституту можна віднести також *«Посібник з методики досліджень діловодних процесів в апараті управління»* (1972 р.), *«Методичну програму дослідження діловодства в міністерствах і відомствах»* (1970 р.).

У 1977 р. науковці ВНДІДАС почали займатися розробкою типової системи документаційного забезпечення управління, спрямованої на удосконалення діловодства в роботі апарату управління міністерств і відомств. У 1980 р. було обґрунтовано необхідність єдиного підходу до всіх систем документації, що забезпечують управлінський процес. Тоді й виникло поняття «документаційне забезпечення управління», яке знайшло своє відображення в *«Единой государственной системе документационного обеспечения управления. Требования к документам и службам документационного обеспечения»*. Система була введена в дію наказом Головархіву СРСР від 25 травня 1988 р.

До дисертаційних досліджень того часу, присвячених питанням документаційного забезпечення однотипових об'єктів, належать праці Н. Архіпової, С. Тюльпанова, А. Єрмолаєва. Так, в праці Н. Архіпової розкрито питання документаційного забезпечення управління обчислювальними центрами (МДІАІ, 1978 р.); дисертація Е. Мороза охоплює питання документування колегіальної діяльності Держплану (МДІАІ, 1982 р.); у науковій праці Л. Тилинської проаналізовано стан документаційного забезпечення управління в авіатранспортному комплексі (ВНДІДАС, 2004 р.). Основні напрями створення галузевої системи документування розглянуто у праці С. Тюльпанова (МДІАІ, 1981 р.). Дослідженню питань документування правотворчої діяльності органів влади присвячена дисертація А. Єрмолаєвої. Питання історії діловодства в місцевих органах

## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

влади висвітлені в працях К. Максимової (1971 р.) та Н. Можєвої (1985 р.).

До пізніших наукових розробок, здійснених у ВНДДАС, належать також праці Г. Аскольської, Н. Герасимової, Л. Тилінської. Так, у праці Н. Герасимової розглянуто питання документального забезпечення діяльності вищої школи [92, с.174].

### **2.2.7. Тенденції розвитку діловодства в 1970—1980-х рр.**

Подальші спроби удосконалити нормативну та науково-методичну базу діючого справочинства в СРСР пов'язані з розробкою і реалізацією, починаючи з 1965 р., Єдиної державної системи діловодства (ЄДСД).

Основні положення ЄДСД являли собою науково-впорядкований комплекс правил, нормативів і рекомендацій щодо організації діловодних процесів, функціонування структури діловодних служб, економіки та організації праці діловодного апарату, механізації діловодства тощо. Паралельно з розробкою зазначеної системи було підготовлено і затверджено серію загальносоюзних стандартів. Так, у процесі складання та оформлення документів згідно з ЄДСД необхідно було дотримуватися положень ГОСТ 6.38-72 «Система организационно-распорядительской документации. Основные положения». Форма документа і розміщення реквізитів мали відповідати ГОСТ 6.39-72 «Система организационно-распорядительской документации. Формуляр-образец» [59, с. 12].

У 1973 р. відповідною постановою Державного комітету з науки і техніки при Раді Міністрів СРСР Єдину державну систему діловодства було схвалено та рекомендовано міністерствам і відомствам для використання у практичній діяльності.

Помітним явищем в історії діловодства 1970—1980 років була також розробка загальносоюзних класифікаторів техніко-економічної інформації — ОКУД, ОКПО, ОКОНХ та уніфікованих систем документації — УСД. Впровадження цих документів у практику управління значно поліпшило оформлення документації, спростило процедуру пошуку, обліку і збереження документів і документної інформації, створило

підґрунтя для автоматизації документного забезпечення управління.

Підставою впровадження ЄДСД на території України став відповідний нормативний акт уряду республіки та Постанова Ради Міністрів УРСР *«Про затвердження Примірної інструкції по діловодству в міністерствах і відомствах Української РСР та виконавчих комітетах місцевих Рад депутатів трудящих»* від 31.08.1975 р. № 362 [51, с. 44]. Певну допомогу в розробці нормативного та науково-методичного забезпечення організації діловодства, роз'ясненні методики діловодних процесів, узагальненні накопиченого досвіду, здійсненні контролю за станом діловодства, впровадженні прогресивних його форм надавав також *«Науково-інформаційний бюлетень Архівного управління УРСР»*, який з 1965 р. почав випускатись під назвою *«Архіви України»*. У рубриці *«Діловодство»* на сторінках бюлетеня було опубліковано ряд важливих статей, присвячених питанням підвищення рівня організаційно-методичного управління діловодством, розроблення примірних і типових номенклатур справ тощо.

Вже на початок 1984 р. в Радянському Союзі було розроблено і затверджено 16 УСД загальносоюзного значення, 27 державних стандартів на УСД та 26 загальносоюзних класифікаторів техніко-економічної інформації, було уніфіковано понад 4,5 тис. форм документів.

Реалізація положень ЄДСД, стандартів та класифікаторів сприяла підвищенню рівня культури діловодства, якості прийнятих управлінських рішень, оптимізації структури, штатної чисельності управлінського апарату. Але нові технології роботи з документами не були представлені в повній мірі. Цей недолік було ліквідовано при переробці ЄДСД і виданні в 1988 р. її нової редакції — Державної системи документаційного забезпечення управління (ДСДЗУ).

Позначився цей етап також активізацією науково-дослідної роботи архівних установ УРСР, які брали участь у розробленні наукових тем стосовно кола джерел комплектування державних архівів, вивчення проблем відбору документів із повторюваною інформацією. Окремі висновки й пропозиції українських архівістів і документознавців були враховані при визначенні теоретичних підходів щодо комплектування архівів та підготовці переліку документів зі строками зберігання.



## Розділ 2. Історичні передумови формування сучасного діловодства

Питання впровадження новітніх наукових розробок у галузі документознавства та діловодства в Україні були покладені на створений у квітні 1985 р. *Республіканський організаційно-методичний комітет з діловодства*, що діяв при Головному Архівному управлінні УРСР. На базі комітету проводилися наради і семінари працівників діловодних служб, а також заняття республіканських курсів підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців народного господарства за спеціальністю «Діловодство та архівна справа».

Наприкінці 80-х років сформувалася цілісна система документального забезпечення управління, що відповідала тодішнім вимогам радянського ділового мовлення і стандартам складання офіційних документів. Удосконалилося матеріально-технічне й організаційне забезпечення розвитку документознавства, сформувалася власна республіканська нормативна та науково-методична база, поширилось видання науково-популярних публікацій з питань організації й удосконалення діловодства в Українській РСР, почали відкриватися факультети у ВНЗ, діяти курси й видаватися відповідна навчальна і довідкова література з організації діловодства та секретарської справи. Так, перші спроби розпочати підготовку фахівців у ті часи належали Харківському державному інституту культури (ХДІК), в якому на базі бібліотечного факультету було відкрито відповідні спеціальності.

### **Питання для самоперевірки знань**

1. Які заходи були здійснені щодо удосконалення культури діловодства за часів ЦНР?
2. Чим характеризується стан діловодства в період існування української держави?
3. Якими кроками щодо поліпшення стану діловодства знаменний час існування Директорії?
4. Назвіть основні тенденції розвитку культури діловодства в період становлення радянської форми державності.
5. Які фактори спричинили зниження рівня культури діловодства в 30—40-х роках?

6. Перерахуйте заходи, здійснені у загальносоюзному масштабі у 50—60-х роках щодо підвищення культури діловодства.

7. Чим характеризуються 70—80-ті роки в плані розвитку культури діловодства?

8. Опишіть здобутки у сфері діловодства наприкінці 80-х років минулого століття.

## РОЗДІЛ 3

---

# ОРГАНІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЦЕСІВ ДІЛОВОДСТВА

### 3.1. Культура організації процесів документостворення

#### 3.1.1. Основні поняття

**К**ультура організації процесів документостворення — перша складова культури діловодства — сукупність знань і умінь щодо своєчасного та досконалого створення та оформлювання управлінських документів.

Процес документування досить трудомісткий. Швидкість рукописного складання чернетки у 80 разів менша за швидкість мислення і в 20—25 разів — за звичайну швидкість мови.

Слід враховувати, що такі операції в роботі з документами, як процес фіксації думки на обраному носії інформації, запис необхідних даних у документ, можливі математичні підрахунки, правильне розміщення реквізитів і тексту документа, зчитування та перевірка зробленого, збирання необхідних підписів, візування у зацікавлених осіб, погодження тощо переважають над процесами формування інформації, яку передбачається перетворити у форму документа. Це може бути пояснено певними недоліками технології й технічних засобів, недосконалістю схем класифікації документної інформації, відсутністю певної організації процесу управління тощо. У результаті цього 30—40% робочого часу спеціаліста витрачається на виконання допоміжних робіт, пов'язаних з цими процесами.

Зменшення витрат праці та часу на створення й опрацювання документів, раціоналізація їх пошуку може підняти рівень культури документування. До характеристик культури документування входять дотримання вимог щодо підготовки тексту й структури документа, підвищення його рівня уніфікації і стандартизації, знання нормативної бази оформлення документів, забезпечення юридичної грамотності, впровадження міжнародних стандартів, уміння бездоганно створювати електронні документи, обробляти, зберігати та захищати їх.

Основні складові культури документостворення показано на рис. 4.



Рис. 4. Складові культури документування

### **3.1.2. Дотримання вимог щодо підготовки тексту**

Сьогодні існує тенденція до уніфікації засобів мови на всіх її рівнях: синтаксису, стилю, термінологічної лексики, фразеології, морфології, словотворення. У практиці документування управлінської діяльності насамперед слід дотримуватись загальних вимог щодо підготовки тексту документів.

Ділове текстотворення має необмежені можливості для реалізації культури документування за різних ситуацій через аналіз мовних засобів (лексичних, граматичних чи стилістичних), формування умінь і навичок мовленнєвої діяльності, оскільки воно:

- дає можливість інформувати про певні факти та явища суспільного життя, оцінювати діяльність окремих установ, робити певні висновки щодо ділових і моральних якостей фахівців, надавати конкретні пропозиції тощо;
- уможливує перетворення в писемну форму вербальних і невербальних засобів мовлення відповідно до

- цілей та умов ситуації, проведення аналізу структури мовлення з урахуванням комунікативних якостей тощо;
- формує оцінне ставлення, критичну чи позитивну думку щодо вживання мовних засобів, дотримання основних правил складання тексту документа, проведення лінгвістичного аналізу, орієнтуючись на його види, структуру та семантичні особливості, дає можливість свідомо оволодівати змістом матеріалу залежно від напрямку, фаху тощо;
  - закріплює практичні уміння і навички створення та оформлення документа, правила компонування його логічних частин, допомагає авторові професійно й грамотно оцінювати свої креативні здібності, тобто сприяє виробленню певного рівня культури письмового ділового мовлення.

*Культура письмового ділового мовлення* — це система вимог та рекомендацій стосовно вживання мови у письмовій мовленнєвій діяльності, це свідчення розвиненого інтелекту і високого рівня загальної культури особистості. Через культуру мовлення відбувається культивування самої мови, її вдосконалення, це найяскравіший показник стану розвитку суспільства, його моралі та духовності.

Одним із основних завдань культури письмового ділового мовлення має стати подолання мовних стереотипів, а необхідною умовою й комунікативними якостями повинні бути:

*Достовірність* — зміст тексту має точно відтворювати об'єктивну дійсність, а всі викладені в ньому факти відповідати реальному стану справ, тобто бути адекватним — ясно виражати думку, почуття й волевиявлення засобами мови, бути зрозумілим для адресата. Адекватність мовлення стосується як повноти самовираження, так і забезпечення повноти сприйняття, оскільки для тих, хто готує текст, кожне написане слово завжди зрозуміле, але не завжди воно зрозуміле для тих, кому воно адресоване. Причиною помилок часто буває неухважність тих, хто готує документ, їхнє небажання або невміння перевірити факти, підкріпити загальну думку точними даними, тобто відсутність культури документування [113, с. 110].

*Послідовність викладу* — матеріал тексту має бути логічно побудованим, мати смислову точність і влучність думок та по-

вноту, тобто найповніше відобразити всі об'єктивні обставини, пов'язані з вирішенням того чи іншого питання. Закони логіки не можна порушувати як в загальній системі викладу, так і в переходах від однієї частини тексту до іншої та в окремих формулюваннях. Тому, готуючи складний за змістом документ, слід добре продумувати його логічну структуру. А оскільки головною частиною будь-якого документа є виклад його мети, то вона і є основою логічної побудови змісту. Як свідчить практика, фіксування в одному документі кількох тематично різнорідних, логічно не пов'язаних між собою положень призводить до того, що частина їх не враховується в ході подальшої роботи з ним.

Невисокий рівень стандартизації нормативно-правових й організаційно-розпорядчих документів має компенсуватися чіткістю, точністю, суворою логічною послідовністю викладу, їх смисловим та словесним ототожненням. Документи цього типу покликані відображувати всю складність діяльності установ, динаміку руху і зміни, що там відбуваються, розкривати й допомагати вирішенню непередбачених ситуацій та проблем, що повсякчас виникають в управлінській діяльності [79, с. 104].

*Стислість* — текст документа має бути написаний якісно, простою і зрозумілою мовою, без зайвого багатослів'я, повторень і неточних виразів. Саме текст і фактична його реалізація — це та проблема вироблення культури ділового мовлення, розв'язання якої передбачає знання законів логічного й лексичного сполучення слів, умінь користуватися словесними формулами, розрізняти стильові особливості текстів, добирати до них відповідний мовний матеріал. Вдале розміщення матеріалу, послідовний виклад, оптимально визначені характер та обсяг відомостей надають діловим паперам композиційної стрункості. Не слід у процесі викладу змісту перевантажувати текст другорядними деталями, дрібницями, зайвими словесними прикрасами й надлишковими трафаретними формулами. Автор документа мусить вміти виділяти головне, наводити головні аргументи, підкріплюючи їх лише найнеобхіднішими фактами і цифрами.

*Переконливість* — текст службового документа має бути офіційним, виразним і обґрунтованим вагомими доказами. Зазначене має знаходити своє вираження в мовних конст-

рукціях і словесних формулах текстів різного рівня стандартизації (звіт, діловий лист, акт, договір, наказ тощо), в їх логічних елементах (вступі, доказах, висновках). Урахування всіх фактів, повнота відомостей, всебічний розгляд проблеми особливо важливий у створенні нормативно-розпорядчих документів. На їх підставі вирішуються практичні актуальні питання політичного, суспільного і господарського життя, судові справи, конфліктні ситуації. При цьому поняття «актуальність фактів» має характеризувати ступінь їх важливості саме в даний момент, за умов конкретної ситуації.

*Нормативність* — це дотримання правил писемного мовлення: правильне слововживання, побудова речень, всього тексту тощо. Нормативність — це «технічний» бік мовлення, дотримання певних загальноприйнятих стандартів. Мові властива розвинена синоніміка та варіантність на фонетичному, лексичному і граматичному рівнях.

Оскільки існують граматичні, стилістичні, орфографічні й пунктуаційні норми слововживання, то й помилки в документі відображуються в порушенні цих норм. При документуванні можуть траплятися такі помилки: змістові (зайві слова, перекручення подій, відсутність мовної ідеї, невідповідність інформації певній думці тощо); мовленнєві (лексичні, фразеологічні, стилістичні); граматичні (морфологічні та синтаксичні); пунктуаційні (неправильна розстановка розділових знаків). Автору документа треба вміти вибирати оптимальні мовні засоби відповідно до предмета й мовленнєвої ситуації, уникати помилок, що є зниженням певного рівня культури ділового мовлення.

*Етичність* — текст документа має відповідати прийнятим у суспільстві нормам мовного етикету, що включає в себе і передбачає найрізноманітніші типові ситуації, за яких використовуються ті чи інші сталі мовні одиниці, шаблони — типові висловлювання, закріплені національно-культурними традиціями і ситуаціями в певному мовному середовищі. Питання мовного етикету, як відображення культури ділового мовлення, набувають особливої актуальності й гостроти в управлінському документуванні.

Саме при складанні ділової документації треба особливо ретельно й творчо вишукувати належну форму для оптималь-

ного викладу своєї думки, застосовувати стійкі мовні словосполучення, вилучати зайві слова, впроваджувати складні синтаксичні конструкції. Для цього укладачеві документа необхідно мати відповідний рівень власної культури, бути об'єктивним в оцінці тієї чи іншої ситуації.

Естетичність мовлення — це реалізація естетичних уподобань автора документа шляхом використання естетичних потенцій мови. Оптимально підібраний текст, уникнення нагромадження приголосних, різноманітність синтаксичних конструкцій, доречність цитат чи фразеологізмів, взагалі нестандартність мовлення — усе це резерви мови. Мовленнєвий примітивізм, суржик, вульгарщина залишаються тривожними симптомами низької культури підготовки документа.

Поліфункціональність — це забезпечення застосування ділової мови в усіх видах управлінських документів. Культура писемного ділового мовлення в будь-якому управлінському документі несумісна з багатослів'ям, надмірним використанням термінів та професіоналізмів, фальшивою патетикою тощо. Існують чинники, ігнорування яких утруднює досягнення позитивного результату: надто велика кількість комунікативних якостей текстів, які взаємно доповнюють одна одну; їх важко відмежувати, провести чіткі грані.

З огляду на викладене необхідно перелік комунікативних якостей культури мовлення звести до прийняттого з дидактичного погляду мінімуму, виокремити серед них найпотрібніші та найзручніші для подальшого розкриття, аналізу й відповідної оцінки (рис. 5).

### ***3.1.3. Підвищення якості й уніфікація документів***

Підвищення якості управлінських документів потрібно здійснювати головним чином шляхом їх уніфікації та стандартизації, що не тільки зменшує матеріальні й часові витрати та забезпечує інформативність документації, а й закріплює у вигляді нормативних вимог найбільш вдалі рішення, в тому числі завдяки можливостям застосування засобів комп'ютерної техніки.



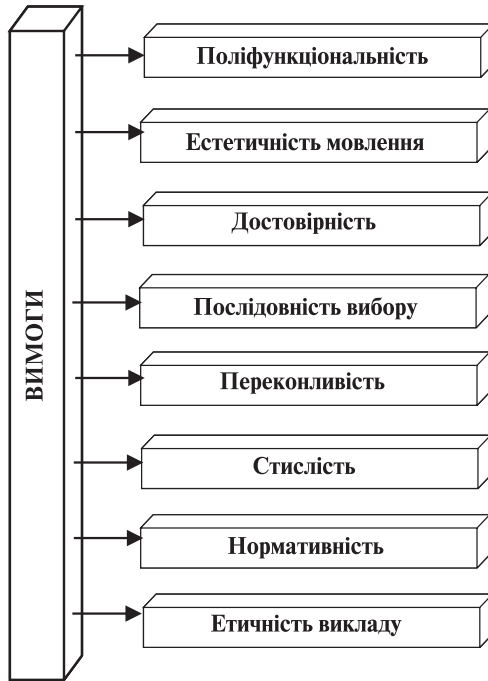


Рис.5. Вимоги до ділового текстоутворення

Дослідження показують, що в ділових листах вживається близько 80% повторюваних слів. На складання одного тексту листа з 60—70 слів потрібно від 15 до 20 хвилин і більше. Щоб швидко, грамотно й точно відобразити певний виробничий момент чи ситуацію, потрібно застосовувати готові широко відомі стандартні вислови, які сприймаються як сигнали певного типу інформації.

*Стандартні терміни* — явище культури писемного мовлення, вони виникають як наслідок опису однотипних, неодноразово повторюваних виробничих ситуацій. Слова й словосполучення, особливо часто вживані у певних типах документів, утворюють своєрідний каркас їх змісту. В таких випадках складання документів має бути зведене до заповнення бланків. Застосування стандартних (паперових чи електронних) заготовок з трафаретними текстами, в яких залишаються місця для

вставок, дає змогу значно зменшити час на підготовку документів, підвищити оперативність їх підготовки, опрацювання та сприйняття інформації.

Стандартизацію мови офіційних документів треба розглядати як ефективний спосіб скорочення невиправданого інформаційного надлишку за рахунок економії мовних засобів. Процес підготовки стандартного тексту документа необхідно зводити до вибору словесних формул, але вибір має проходити серед досить обмеженої кількості стандартних конструкцій, потрібних в тому чи іншому випадку, заповнення пропусків формуляра та побудови за готовими зразками словосполучень і речень, не передбачених формулярами бланків.

*Застосування стандартизованих мовних зворотів* дає перевагу ще й у тому, що вони сприймаються з мінімальним напруженням та прискорюють процес укладання тексту документа, даючи змогу заощаджувати зусилля на пошуки відповідних форм вислову. Такі звороти, крім усього, відзначаються інформативною місткістю: адже вони сигналізують про зміст у найзагальнішій формі, зрозумілій для всіх і перевіреній тривалою практикою.

Безумовно, процес уніфікації мови ділових паперів не є «канонізацією», «узаконенням» певних конкретних висловів, а є уніфікацією моделі узагальненого зразка такого вислову. Як правило, це певний тип речення з чітко визначеним порядком слів і термінів, розміщенням групи підмета й групи присудка, головного й підрядного речень, який найкраще й найповніше охоплює ряд схожих ситуацій. За таких умов підготовка документа має зводитися до конкретного словесного наповнення певної синтаксичної моделі.

Оскільки документування залишається одним з основних засобів реалізації управлінських функцій, то при уніфікації управлінських документів потрібно передусім встановити чітку відповідність між управлінською функцією та змістом документа, в якому її має бути відображено. У зв'язку з цим при здійсненні уніфікації документів важливою передумовою є проведення обліку стану і, в разі потреби, уточнення організаційних аспектів управління, права видання тих чи інших видів документів.

*Уніфікація структури документів* — відносно самостійна частина єдиного процесу удосконалення документації на певному етапі розвитку культури суспільства в цілому. Її можна розглядати як один з головних методів стандартизації, що покликана забезпечити зведення об'єктів до раціональної номенклатури за формою і типорозмірами відповідно до функціонального призначення. Завданням удосконалення форм документів мусить стати формування та впровадження обов'язкової норми обмежень, що дає змогу відбирати найефективніші форми і правила зіставлення та оформлення документів, забезпечити їх подальше застосування.

Сьогодні уніфікацію управлінських документів необхідно розглядати як організаційну діяльність, спрямовану на підвищення ефективності їх застосування у сфері управління. Завданням удосконалення форм документів при уніфікації має стати зменшення різноманітності документів за формою, типорозмірами та правилами оформлення. Це забезпечить скорочення часу на складання документів, їх застосування у сфері управління.

Завданням удосконалення форм документів при уніфікації має стати зменшення різноманітності документів за формою, типорозмірами та правилами оформлення. Це забезпечить скорочення часу на складання документів, їх оптимізацію, ущільнення записів, можливість вибіркового опрацювання, організацію багатоаспектного пошуку інформації та пристосування систем документації до умов функціонування систем електронного діловодства та процесів активного їх використання.

Культура документування вимагає створення єдиних правил складання і оформлення документів, застосування формулярів-зразків, які б визначали оптимальний склад реквізитів та їхнє розташування в документі, склад постійної інформації, характер її викладу і логічну послідовність оформлення.

Важливу роль у зменшенні витрат часу на оформлення документів і раціоналізацію роботи управлінського персоналу має відігравати впровадження різноманітних бланків документів, застосування набору штампів, печаток та інших допоміжних засобів їх оформлення.

З метою підвищення рівня культури документування в апараті управління потрібно активно впроваджувати сучасні тех-

нології обробки інформації, вводити електронні обліково-реєстраційні картки, автоматизоване друкування і зчитування надрукованих матеріалів, ширше застосовувати технічні засоби: організаційної техніки: запис інформації на диктофонах, сканування, фотографування, ксерокопіювання, швидкісне перенесення інформації на електронні носії.

### **3.1.4. Знання нормативної бази**

Культура організації процесів документування передбачає дотримання певних вимог до створення документів, а також наявність в організації нормативних актів, які мають суттєве значення для забезпечення управлінської діяльності.

Нормативну базу діловодства України можна умовно розділити на кілька груп (рис. 6). Першу групу становлять закони, які регламентують загальні засади політики держави в галузі інформації взагалі та діловодства зокрема. Це закони України *«Про інформацію»*, *«Про державну таємницю»*, *«Про Національний архівний фонд та архівні установи»*, *«Про електронні документи та електронний документообіг»*, *«Про електронний цифровий підпис»* тощо.

Другу групу становлять правові акти з діловодства, що мають міжвідомчий характер.

Це насамперед *«Примірна інструкція з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади»*, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 р. № 1153, *«Інструкція про порядок обліку, зберігання і використання документів, справ, видань та інших матеріальних носіїв інформації, які містять конфіденційну інформацію, що є власністю держави»*, затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 27 листопада 1998 р. № 1893, *«Інструкція з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян, на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації»*, яка затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 р. №348.

1. Знання чинних законів

- Про Національний архівний фонд та архівні установи
- Про інформацію
- Про науково-технічну інформацію
- Про державну таємницю
- Про електронні документи та електронний документообіг
- Про електронний цифровий підпис

2. Дотримання інструкцій та правил

- Примірні інструкція з діловодства... (постанова КМУ від 17.10.77 №1153)
- Інструкція про порядок обігу, зберігання та використання конфіденційних документів... (постанова КМУ від 27.11.98 №1893)
- Інструкція з діловодства за зверненнями громадян... (постанова КМУ від 14.04.97 № 348)
- Правила роботи архівних підрозділів, органів державної влади... (Наказ ДКАУ від 16.03.2003)

3. Дотримання стандартів

- ДК 010-98 (Державний класифікатор управлінської документації)
- ДСТУ 3843-99 (Основні положення)
- ДСТУ 3844-99 (Вимоги до побудови формулярів-вразків)
- ДСТУ 4163-2003 (Уніфікована система документації)
- ДСТУ 2732:2004 (Терміни та визначення понять)
- ДСТУ ІСО 15489 (Інформація та документація)

4. Знання відомчих нормативних актів

- Правила ведення діловодства
  - Інструкція з діловодства в органах державної служби, в міністерстві, відомстві
  - Інструкція з діловодства у відділах реєстрації актів
  - Закон про судоустрій
- Перелік типових документів, що утворюються в діяльності органів державної влади..., із зазначенням термінів зберігання документів
- Методичні рекомендації щодо розробки переліків документів із зазначенням термінів зберігання
  - Примірні норми часу на основні види робіт в архівних підрозділах...

**Рис. 6.** *Елементи регуляторної культури документоутворення*

Сьогодні діє майже два десятки уніфікованих систем документації, що також відносяться до цієї групи. Це перш за все

державні стандарти, які визначають вимоги до створення документів та побудови формулярів-зразків, а також збірники форм документів, затверджені наказами відповідних міністерств.

Застосування стандартів на Уніфіковані системи документації веде до одноманітності створення документів і є необхідною умовою автоматизації роботи з ними та розуміння їх змісту. Сюди необхідно віднести чинні стандарти щодо дотримання принципів визначення формату, розмірів берегів, розміщення реквізитів, правил оформлення і нумерації сторінок, поділу та нумерації тексту, прийомів виділення окремих його частин. Так, назви та позначення уніфікованих форм документів, що входять до класу уніфікованих систем документації, можна знайти в *ДК 010-98 Державному класифікаторі управлінської документації* (ДКУД). У цьому класифікаторі представлені назви та позначення уніфікованих форм документів, які входять у такі класи уніфікованих систем документації (УСД): організаційно-розпорядча документація; первинно-облікова документація; банківська документація; фінансова документація; звітно-статистична документація; планова документація; ресурсна документація; торговельна документація; зовнішньоторговельна документація; цінова документація; документація з праці, соціальних питань і соціального захисту населення; документація з побутового обслуговування населення; бухгалтерсько-облікова документація підприємств; документація з пенсійних питань.

Загальні вимоги щодо оформлювання документів містяться у випушеному Держстандартом ДСТУ 3843-99 *«Державна уніфікована система документації. Основні положення»*. У цьому ж документі визначено загальні положення щодо уніфікації управлінської документації та правила розроблення, узгодження, затвердження, реєстрації та ведення уніфікованих форм документів (УФД) у складі Державної уніфікованої системи документації (ДУСТ).

Держстандарт ДСТУ 3844-99 *«Державна уніфікована система документації. Формуляр-зразок. Вимоги до побудови»* встановлює формати, робочі площі та правила розмітки формуляра-зразка документа.

З 1 вересня 2003 р. наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики вве-

дено Національний стандарт України ДСТУ 4163-2003 «*Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів*». Колективом УНДІАСД підготовлені відповідні *Методичні рекомендації щодо застосування ДСТУ*, які конкретизують та пояснюють його вимоги. Оскільки зазначений стандарт містить нові, раціональні підходи до змісту й оформлення організаційно-розпорядчих документів (ОРД), то безперечно, як зазначає проф. С. Кулешов, потрібно переробити «*Примірну інструкцію...*» і внести до неї відповідні зміни [85, с. 118]. Потреба в доопрацюванні цієї інструкції виникає також в результаті вимог закону України «*Про електронні документи та електронний документообіг*» і закону «*Про електронний цифровий підпис*». Зазначені нормативні документи та перспективні розробки зафіксовані як відповідні заходи у «*Програмі впровадження електронних документів, електронного документообігу, електронного цифрового підпису, стимулювання підприємств, установ і організацій, які впроваджують електронний документообіг*».

Завершено також роботу з удосконалення ДСТУ 2732-94. В новій редакції це — ДСТУ 2732:2004 «*Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять*», який за наказом Держспоживстандарту України набрав силу в червні 2005 р. Найближчим часом планується випустити збірник нових форм організаційно-розпорядчої документації.

Третю групу нормативної бази складають різноманітні типи та примірні інструкції з діловодства конкретних органів законодавчої та виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, які розроблені на основі «*Примірної інструкції*» та «*Інструкції з діловодства за зверненнями громадян*». Це нормативні акти, що регламентують здійснення спеціального діловодства.

Наприклад, у сфері юридичної діяльності Міністерство юстиції України затвердило «*Правила ведення нотаріального діловодства*», а також «*Інструкцію з діловодства в районних, міських (міст обласного значення), районних у містах відділах державної виконавчої служби*», «*Інструкцію з діловодства у відділах реєстрації актів цивільного стану районних, районних у містах, міських (міст обласного значення) управлінь юстиції*». Закон України «*Про судоустрій*» регламентує ведення діловод-

ства в судах, накази Держкомархіву регламентують питання роботи з документами в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, інших установах, організаціях і на підприємствах (див. zakon.rada.gov.ua).

Питання складання, погодження і затвердження номенклатури справ установи, вимоги до оформлення справ, порядок їх передавання до архіву установи, складання і оформлення різних розділів зведених описів справ установи та закінчених описів справ, передавання документів на державне зберігання визначені у «Правилах роботи архівних підрозділів органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій» (затверджені наказом Державного комітету архівів України від 16 березня 2001 р. № 16 та зареєстровані в Міністерстві юстиції України 8 травня 2001 р. за № 407/5598). У Правилах сформульовані критерії визначення цінності документів, встановлено порядок проведення експертизи цінності документів у діловодстві та архівних підрозділах установ, порядок виділення до знищення документів тимчасового зберігання тощо.

Розроблені та видані УНДІАСД *«Примірні норми часу (виробітку) на основні види робіт в архівних підрозділах органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій»* (затверджені наказом Держархіву України від 16 травня 2001 р. № 40) мають використовуватись архівами установ при складанні перспективних і річних планів для контролю за їх виконанням, а також при обрахування кількості працівників архівів установ. Норми у вигляді паперового видання та у електронній формі були надані ЦДАВО, ЦДАГО, ЦДАМЛМ України, Державному архіву в Автономній республіці Крим, державним архівам областей, а також архівам міст Києва і Севастополя.

Основним нормативним посібником для визначення строків зберігання документів та їх відбору для введення до складу Національного архівного фонду (НАФ) України або для знищення справ *«Перелік типових документів, що утворюються в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інших установ, організацій і підприємств, із зазначенням термінів зберігання документів»* (затверджений 20 червня 1998 р.



наказом Голови архіву України № 41, зареєстрований Міністерством юстиції України 17 вересня 1998 р. № 576/3016). В ньому надається також перелік видів типових документів, що утворюються під час документування однотипних управлінських функцій (частина I) , а також в науково-технічній та виробничій діяльності (частина II) .

До Переліку випущено «*Зміни до частини I*» (затверджені наказом Держкомархіву 23 жовтня 2002 р. № 82 та зареєстровані в Міністерстві юстиції 6 листопада 2001 р. № 938/6129) та «*Доповнення, частиною III. Документи, що створюються в управлінській діяльності (додаткова)*», затверджені наказом Держкомархіву 26 листопада 2001 р. № 93 та зареєстровані Міністерством юстиції 11 грудня 2001 р. № 1023/6214). Перелік призначений для використання всіма органами державної влади, місцевого самоврядування, іншими установами, організаціями і підприємствами усіх форм власності. Диференціацію строків зберігання здійснено між установами, документи яких надходять на державне зберігання (див. [archives.gov.ua Law-baseProvisions.htm](http://archives.gov.ua/Law-baseProvisions.htm)).

Міністерства, інші центральні органи державної виконавчої влади, центральні органи об'єднань громадян, які мають мережу підлеглих установ, підприємств та інших управлінських і виробничих одиниць, розробляють переліки документів, які утворюються в діяльності їхніх центральних апаратів і установ нижчого рівня. Такі переліки називають відомчими та галузевими переліками документів. На допомогу їх розробникам УНДІАСД підготував «*Методичні рекомендації щодо складання відомчих (галузевих) переліків документів із зазначенням термінів їхнього зберігання*».

Задля створення методичної бази раціонального ведення діловодства, визначення єдиних строків зберігання однотипних справ, упорядкування обліку та формування документів у справах на стадії діловодства міністерствами, іншими центральними органами державної виконавчої влади, об'єднаннями громадян, іншими установами, що мають мережу підлеглих установ, розробляються примірні й типові номенклатури справ й пропонуються «*Методичні рекомендації з розробки та застосування примірних та типових номенклатур справ*».

Враховуючи, що нормативно-правові акти, які регулюють організацію діловодства в Україні, мають обмежені сфери застосування і стосуються або окремих питань роботи з документами та окремих груп документів, або певних установ, в інтересах як держави і суспільства в цілому, так і окремих громадян, необхідно забезпечити таку *культуру документування*, за якої створення службової документації відбувалося б належним чином та за єдиними правилами.

Тим більше, що для прийняття виважених кваліфікованих управлінських рішень економічні методи управління постійно формують нові потреби фахівців у повній, оперативній та достовірній документованій інформації.

### **3.1.5. Застосування міжнародних стандартів**

Зміни в політичній та економічній ситуації в Європі фактично призвели до створення єдиного економічного простору, що змусило держави у складі Європейського Союзу відмовитися від деяких національних особливостей господарювання, у тому числі й від національних особливостей культури документаційного забезпечення управління. Діяльність сучасних корпорацій, компаній та фірм, яка давно вже вийшла за межі національних кордонів, поява транснаціональних корпорацій зумовили потребу вироблення єдиного стандарту роботи з документацією. В Україні з 1998 р. діє затверджена Президентом *«Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу»*. Мета цього документа — забезпечити входження країни до європейського політичного, інформаційного, економічного і правового простору. Одним з основних напрямів інтеграційного процесу має стати адаптація законодавства України до законодавства ЄС, поступове приведення вітчизняних норм у відповідність з європейськими та міжнародними стандартами. У 2001 р. Міжнародною організацією стандартизації було видано Стандарт ISO 15489-2001 *«Інформація та документація — керування документацією»* [152].

Оскільки Стандарт ISO 15489-2001 стосується роботи з документами всіх видів та на всіх носіях, створених або отриманих організацією (державною і недержавною) в процесі її діяльності, а також фізичними особами (суб'єктами підприємни-

цької діяльності), в ньому визначено обов'язки організації під час реалізації процесів документування, надаються рекомендації щодо розроблення політики управління документацією в організації та пов'язаних з нею процедур, систем і процесів.

У міжнародних стандартах керування документацією розглядається як частка системи управління якістю, що ґрунтується на вимогах стандартів ISO 9001, ISO 10000 та ISO 14001. Ці стандарти вже використовують провідні підприємства України. Стандарт ISO-15489 — це виклад оптимальної методики управління документацією, що призначена як для фахівців у галузі управління документацією, так і для спеціалістів з інших сфер діяльності, зокрема розробників нових інформаційних програм і систем. Загальний концептуальний характер стандарту, як зазначає І. Антоненко, робить його придатним для використання в будь-якій організації, незалежно від її статусу та напрямку діяльності, забезпечуючи при цьому сучасний підхід до управління документацією [41, с. 139].

Беручи до уваги сьогоденний досвід впровадження міжнародних стандартів, доопрацьовано гармонізований ДСТУ ІСО-15489, який набрав чинності в 2007 році. Доцільним також є внесення національного аналогу стандарту додатків із зразками документів згідно з нормами вітчизняної практики, його узгодження з існуючою в Україні нормативно-правовою базою, з нормативними посиланнями на акти, що регулюють ті чи інші процедури. Необхідно також, як зазначає І. Антоненко [42, с. 176], регулярно проводити для працівників діловодних та архівних служб семінари з питань застосування міжнародних норм.

### **3.1.6. Забезпечення правової грамотності**

У перекладі з латинської «*document*» означає доказ, свідомство. За своєю сутністю, традиційно зміст категорії «документ» має розглядатись як письмовий акт, що може бути доказом юридичних відносин чи фактів, з наявністю яких діюче правове поле й пов'язує юридичні наслідки. Категорія «документ» може також розглядатись як матеріалізований об'єкт (твір), який містить, зберігає і передає певні результати розумової (інтелектуальної) діяльності людини, свідомо (або підсвідомо) закріплені (зафіксовані) будь якими засобами.

У юридичному аспекті (за допомогою природної чи штучної мови, технічних чи технологічних засобів) інформація вважається оформленим документом лише тоді, коли вона розміщена у встановленому порядку, що відповідно до діючого законодавства має правове значення. Отже, правова грамотність створення управлінської документації означає наявність права виходу та відповідність документів вимогам чинного законодавства і нормативним документам [76].

На основі вивчення чинних у системі соціального управління законів, нормативно-правових актів, посадових інструкцій, положень та процедур прийняття управлінських рішень культура організації процесів документування потребує сьогодні прийняття спеціальних правил підготовки і видання нормативно-розпорядчих документів, що регулювали б порядок здійснення цього виду управлінської праці.

У цих правилах доцільно закріпити вимоги до: системного аналізу управлінських ситуацій; змістовного та всебічного вивчення питань, пов'язаних з розробкою управлінських завдань; організаційних форм і методів підготовки управлінських рішень і забезпечення їх реалізації; предметного і технічного розділення управлінської праці на різних етапах формування рішень; форм залучення фахівців і наукових працівників до участі у їх підготовці; створення обов'язкових правил документування управлінських дій і надання їм юридичної сили; застосування засобів правового забезпечення усних рішень тощо.

Важливою умовою використання комп'ютерних технологій у сфері документування та документообігу також має бути їх правове регулювання [76]. Адаптувати традиційні технології опрацювання документів до відповідного рівня комп'ютерних технологій можна лише за умов забезпечення нормативного регламентування та оптимізації порядку процесу руху документів у системі управління.

Правове регулювання документування та документообігу сьогодні має вирішувати питання, пов'язані з основними положеннями щодо: визначення поняття категорії «електронний документ», його типів і видів; умов надання йому юридичної сили; вимог до оригіналів, дублікатів і копій документів; порядку засвідчення документів (електронно-цифровий підпис);

правил реєстрації, зберігання, передавання і отримання електронних документів з інших організацій, головних принципів юридичної відповідальності за порушення порядку використання, порядку доступу до електронних версій тощо.

## **3.2. Культура організування роботи з документами**

### **3.2.1. Загальні положення**

Робота зі службовими документами як складова загального діловодства — це організація руху документів в установі від їхнього створення чи одержання до завершення виконання й передання в архів або надсилання одержувачу. В процесі роботи з документами необхідним є своєчасне отримання, контроль за їхнім виконанням, надійне зберігання і захист від несанкціонованого доступу.

Організування документообігу в більшості випадків залежить від прийнятої в організації системи управління і відображує його технологію. Невпорядкованість управлінських процесів і залежних від них систем документообігу залишається, як зазначає Т. Кузнецова [83, с. 38], основною причиною неефективного впровадження сучасних технологій. Особливо це очевидно при автоматизації руху документів: передаванні їх від одного виконавця до іншого, погодженні, накладанні резолюцій, роботі з архівом тощо. Зазначене визначає певний рівень культури роботи з документами, які створила або отримала установа в процесі своєї діяльності.

Культура організації роботи зі службовими документами — це комплекс найефективніших засобів, форм і методів виконання робіт, пов'язаних з обробкою і рухом готових документів, включаючи отримання документів, що надійшли ззовні до системи, їх розподіл, реєстрацію і доставку виконавцям, переміщення всередині організації, захист від несанкціонованого доступу, зберігання та користування ними у поточній діяльності установи, передавання до архіву.

Завданням культури організування роботи зі службовими документами є:

- встановлення раціональної послідовності руху й опрацювання документованої інформації;
- досягнення максимальної оперативності, яка б забезпечувала швидке проходження документа від моменту складання чи одержання до виконання;
- розроблення схем проходження основних видів документації, включаючи отримання й розгляд вхідних документів, проходження внутрішніх документів у процесі їх обробки;
- забезпечення зберігання службових документів та користування ними у поточній діяльності установи виконавцями;
- врахування новітніх інформаційних технологій документаційного забезпечення управління (ДЗУ).

Забезпечення належного рівня культури організування роботи зі службовими документами насамперед має провадитись за рахунок:

- уніфікації документно-інформаційних комунікацій;
- чіткого дотримання основних принципів роботи з документами;
- побудови цілісної системи ДЗУ;
- комп'ютеризації за рахунок створення електронної канцелярії та архіву;
- забезпечення захисту документів від несанкціонованого доступу.

Впровадження комп'ютерних технологій у діловодні процеси вимагає від фахівця досконалих знань не тільки в галузі автоматизації, а й у теорії та практиці менеджменту. Чітко організовану технологію процесу управління, його культуру можна подати у вигляді набору послідовних управлінських процедур та методів їх вирішення. Так, *процес підготовки управлінського рішення* включає такі документовані процедури:

- а) розробка можливих варіантів виконання;
- б) оцінка альтернатив, вибір і підготовка найбільш оптимального проекту;
- в) складання графіка поетапного виконання;
- г) погодження з зацікавленими сторонами;
- д) розробка проекту кінцевого розпорядчого документа;

е) визначення способу доведення завдання залежно від виду розпорядчого документа (підготовка наказу, розпорядження, доручення, рішення чи припису);

ж) визначення способу доставки документа до виконавців (посильним, поштою, факсограмою чи електронною поштою).

Процес організації виконання управлінського рішення складається з:

а) процедур розподілу завдань між працівниками (врахування їх реальних можливостей, рівня кваліфікації, компетентності, ступеня завантаженості кожного працівника), методу доведення (загальна постановка завдання, доведення орієнтовної схеми виконання, її жорстка регламентація);

б) визначення способу доведення (переконавання, прохання, застосування тих чи інших стимулів, розширення кола інформації);

в) делегування повноважень (визначення обов'язків, які необхідно делегувати, та вимог до їх виконання, вибір конкретного виконавця).

Як і інші операції забезпечення управління, документування процесу контролю виконання рішень вимагає певної творчості. Основи ефективного контролю мають бути закладені вже на етапі розробки управлінських рішень, визначення виду того чи іншого організаційно-розпорядчого документа, підготовки реєстраційної контрольної картки.

Готуючи документи, що фіксують управлінські рішення (протоколи нарад, накази, розпорядження), необхідно звернути увагу на те, наскільки чітко визначено мету, на досягнення якої спрямоване рішення, чи є конкретні показники, за якими можна оцінити ступінь досягнення мети, чи досить зрозумілі вони та показники їх досягнення для виконавців.

***Чим досконаліша документація планових заходів,  
тим ефективніший контроль!***

Більшість зазначених управлінських процедур потребують відповідного їх оформлення, виконання необхідних ділових операцій документаційного забезпечення менеджменту, тобто супроводження управлінських функцій певними видами документів та чіткої організації їх пересування. У більшості

випадків, що особливо важливо для державних організацій, всі ділові процедури мають розроблятися з обов'язковим документальним супроводом.

### **3.2.2. Дотримання основних принципів роботи**

Культура роботи зі службовими документами має будуватися на дотриманні певних принципів, а саме: ділової необхідності, однократної реєстрації і децентралізації відповідальності, а також принципу паралельності. Розглянемо їх докладніше.

*Принцип ділової необхідності.* Цей принцип ґрунтується на тому, що процес роботи з документом, починаючи з його створення, погодження, затвердження, переміщення, відправки і закінчуючи переданням його копії в архів, досить складний. Він потребує значної розумової праці і креативності, застосування технічних засобів, постійного вдосконалення технологічних процесів, подальшої інформатизації діловодства тощо.

Дотримання зазначеного принципу дає можливість підвищити оперативність проходження документів на всіх стадіях управлінського процесу – від стадії підготовки рішення і до його реалізації. Відсутність чіткої регламентації руху документів призводить до збоїв у документальному забезпеченні управління, зниження рівня його культури.

Ефективним засобом зменшення кількості документів на підприємстві може бути заміна разових первинних документів на накопичувальні, наприклад, введення накопичувальних відомостей замість оформлення одноразових накладних на прийом-здачу продукції. Значну економію дає також застосування лімітно-забірних карток замість застосування бланків індивідуальних матеріальних вимог, на оформлення яких витрачається багато часу.

Для того щоб упорядкувати рух документації та визначити оптимальні маршрути руху документів, мають складатися конкретні плани документообігу, з переліченням кодифікаційних номерів і назв документів, прізвищ осіб, які їх складають та підписують, строків підготовки і передавання документів іншим виконавцям, прізвищ відповідальних осіб і термінів обробки документації в канцелярії та інших відділах підприємства.

*Принцип однократної реєстрації документів і децентралізації відповідальності* у процесі виконання управлінських



функцій ґрунтується на чіткому розмежуванні функцій керівників і спеціалістів різного рівня управління за вирішення певного кола питань. Це дає змогу передавати документ безпосередньо виконавцеві і уникати дублювання операцій однакового цільового призначення з одним і тим самим документом.

Культура документообігу має передбачати пряме направлення документів виконавцю і однократний розгляд їх відповідальним працівником. Як показує сучасна практика, в більшості випадків немає потреби, щоб керівник спочатку читав лист-запит, а потім підписував відповідь. Доцільно цей запит одразу ж направляти виконавцю, який вивчає його, а потім знайомить керівника з листом і підготовленою відповіддю.

Культура проходження документів має передбачати мінімум реєстраційних операцій і пунктів, де вони затримуються, а також скорочення періоду розгляду та оперативного вирішення справ шляхом визначення обов'язків службових осіб і рівня їх відповідальності. Технологічна схема проходження організаційно-розпорядчої документації (ОРД) на оперативному рівні управління зображена на рис. 7.

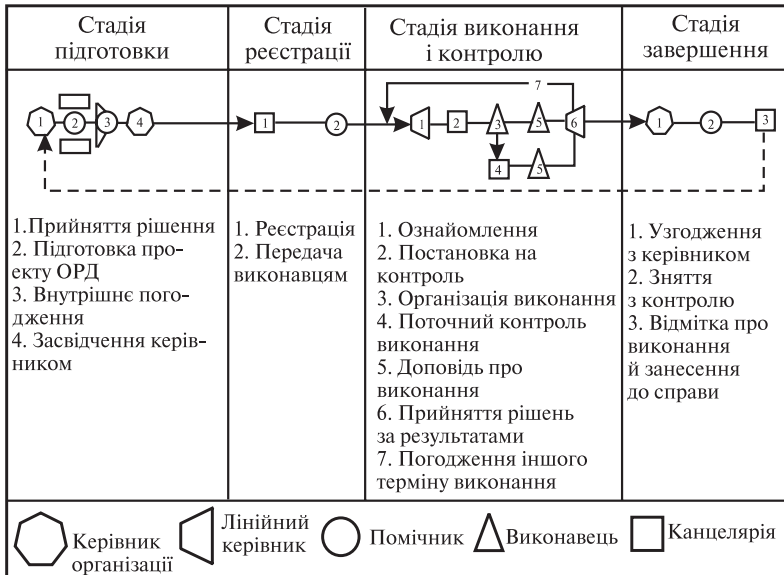


Рис. 7. Технологія проходження ОРД (оперативне управління)

Підвищення рівня культури діловодства і поліпшення оперативності управління можна досягти шляхом вдосконалення організації праці управлінців, розширення кола питань, що вирішуються ними завдяки впровадженню комп'ютерного способу обліку і оперативного пошуку документної інформації.

*Принцип паралельності.* На підприємствах може використовуватися послідовна і паралельна організаційні форми опрацювання документів. Суть паралельної системи полягає в тому, що потрібно готувати кілька копій документа, які дають змогу одночасно розпочати роботу над ним кільком відділам або виконавцям. У послідовній системі опрацюється тільки один примірник документа і різні виконавці працюють з ним по черзі, що може призвести до затягування строків його виконання внаслідок затримання на певних стадіях обробки.

Щоб впоратись із швидко зростаючим обсягом управлінських операцій, потрібно підвищувати насамперед технічну оснащеність управлінської праці через її комп'ютеризацію та впровадження передових засобів оргтехніки. А оскільки будь-який об'єкт управління діє одночасно в кількох функціональних системах, кожна з яких має потребу в інформації про стан справ на об'єкті, і забезпечує її своєю інформацією (вказівки, розпорядження, інструкції, рекомендації тощо), доцільність роботи з основними групами і видами документів в установі треба регламентувати за допомогою конкретних схем їх обробки і руху.

Культура документообігу має передбачати забезпечення кожного підрозділу достовірною документною інформацією в заданий термін та її необхідне опрацювання, а досконала організація роботи з документацією — забезпечувати створення відповідних обґрунтованих схем документно-інформаційних зв'язків і усувати стихійне формування структури інформаційних потоків в установі.

### **3.2.3. Комп'ютеризація документообігу**

Сучасний темп суспільного життя практично визначив інтенсивність потоків документної інформації, її мобільність, надлишок і водночас недостатність. Постійне збільшення кількості інформації, необхідної для прийняття правильного управлінського рішення, призводить до того, що традиційні

методи роботи з документами стають нерентабельними. Так, за статистичними даними, 15% паперових документів губляться, а для їх пошуку працівники витрачають близько 30% свого часу. Автоматизація документообігу дозволяє збільшити продуктивність праці співробітників на 25—50%, більш ніж на 75% зменшити час на обробку документів і на 80% знизити витрати на площі для зберігання документів.

Співвідношення кількості паперових і електронних документів, за даними експертів, через 5 років має бути п'ятдесят на п'ятдесят, а через 10 років — тридцять на сімдесят. Якщо кількість документів на паперових носіях в середньому за рік збільшується на 7%, то на електронних — вдвічі. Довгі роки існувала альтернатива між ручним і машинним засобами обробки інформації, а сьогодні вона зникла. Традиційні методи, які відрізняються високим ступенем емпіризму, в документальному забезпеченні управління себе вже не виправдовують. У зв'язку з цим виникла потреба вдосконалити документообіг. Це вдосконалення має відбуватися в напрямку інтелектуалізації: зменшенні малозмістовних і ліквідації часом «непотрібних» документів та застосуванні інноваційних процедур комп'ютеризації документообігу.

До причин актуальності комп'ютеризації документообігу в сучасних установах відносяться:

1. Ускладнення функцій управління, динамічні зміни в системі і структурі органів соціального управління, створення нових органів самоуправління, приватних корпорацій. Усе це відображається на ускладненні документообігу, зростанні кількості документів і підвищенні вимог до роботи з ними.

2. Зростання кількості тих, хто працює з документами. Не лише документознавець чи інформаційний аналітик, а кожен співробітник, незалежно від посади, мусить мати достатні знання, щоб працювати з документами, оцінювати їх легітимність, володіти засобами систематизації та раціоналізації документообігу. Зазначене дасть можливість приділяти більше уваги виконанню основних функціональних обов'язків за посадою.

***Сучасний управлінець має усвідомити, що діловодство — це не якась другорядна справа, а основа його роботи!***

Керівникові необхідно час від часу проводити з підлеглими заняття, семінари, конференції з питань організації документообігу, вивчати нові нормативні акти, ознайомлювати персонал з новітніми інформаційними технологіями в діловодстві.

3. Правила роботи як з загальною, так і спеціальною документацією, зафіксовані в нормативних актах, не можна трактувати довільно. Комп'ютеризація потребує чіткого дотримання чинних правил діловодства, поглиблення гарантій якісного опрацювання документної інформації. Не можна порушувати основи діловодства за умов впровадження комп'ютерної обробки інформації. Інформатизація документообігу, забезпечення якості документів, їх досконале оформлення на електронних носіях має бути вимогою часу. Без комп'ютеризації документообігу сучасна культура управління неможлива.

**Завдання і суть комп'ютеризації документообігу.** За умов інформатизації управління, коли інформація в електронному вигляді закладається в пам'ять ПК, стає можливим швидко отримати будь-яку її частину. Це змінює правовий статус сутності категорії документаційного забезпечення управління, включаючи всю сукупність операцій опрацювання, зберігання та використання документної інформації у формі електронних документів як їх безпосередніх носіїв.

Інформатизація документообігу може забезпечити вдосконалення всього комплексу процесів роботи з документацією. Разом з тим перехід на вищий ступінь культури документообігу має супроводжуватися попереднім вирішенням таких завдань:

1. *Стандартизація управлінської документації.* У сфері управління донедавна застосовувалась значна кількість документів, що було пов'язано з відсутністю нормативних обмежень стосовно їх форм. Використовувані раніше зразки форм часто довільно змінювалися в інтересах тієї чи іншої організації, наприклад, варіюванням розміщення реквізитів, зміною площі їх зон тощо. Необхідно чітко дотримуватись послідовності і місця розміщення реквізитів у документах за формулярм-зразком, відмовитись від їх варіювання під час перенесення даних на електронні носії.

2. *Упорядкування термінології.* Підвищенню ефективності автоматизації документування, досконалому опрацюванню документів і пошуку необхідних даних в текстах перешкоджає

недостатність уніфікації мовних кліше в документах. Разом з цим аналіз показує, що 70% варіантів текстів управлінських документів можна віднести до категорії типових (шаблонних). Вирішення цієї проблеми дасть можливість ширше застосовувати стандартизовані форми документів.

*3. Встановлення відповідності змісту документів управлінським процедурам.* Невисока інформативність багатьох документів наочно проявляється під час вирішення традиційних управлінських завдань за допомогою комп'ютерних технологій. Керівники структурних підрозділів часто у разі неповноти отриманої документної інформації змушені приймати управлінські рішення на інтуїтивному рівні, а не на підставі вичерпної інформації, що містять документи. Катастрофічні наслідки Чорнобильської аварії свідчать про фатальний характер помилок не тільки через професійну некомпетентність керівників, а й через прорахунки фахівців, які були допущені ще на стадії документаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо розробки і проектування технологічних систем.

*4. Раціональне використання площі відображення інформації.* Перевищення площі багатьох документів відбувається не лише внаслідок збільшення обсягу інформації у тексті, а й через неправильне застосування форматів, наявності незаповнених зон між групами реквізитів, неврахування площин взаємного розміщення окремих реквізитів. Під час конвертації електронного документа у паперову форму це призводить до збільшення витрат паперу, використання великої кількості різноманітних сегрегаторів, збільшення площ архівосховищ.

*5. Вдосконалення технологічних засобів.* Для введення інформації, автоматичного її нагромадження, зберігання та використання застосовуються електронні носії інформації різноманітних операційних систем і форматів записів, що ускладнює обмін інформацією між різними структурами чи рівнями управління. Сучасна культура документообігу формулює жорсткі вимоги, спрямовані на уніфікацію форм, проведення більшої формалізації текстів, урахування специфічних особливостей і можливостей технічних засобів. Треба також зазначити, що найбільші труднощі під час інформатизації документообігу виникають під час роботи з управлінською документацією. Це пов'язано з тим, що значна кількість документів ще

й досі створюється за традиційними методами, а із застосуванням ПК опрацьовується лише частина їх. Звідси виникає потреба комплексно удосконалювати всю управлінську документацію.

*б. Забезпечення системності та відкритості.* Між структурними елементами системи мають бути такі зв'язки, які б забезпечували її цілісність і взаємодію з іншими системами. Система має створюватися з урахуванням можливості поповнення і оновлення її функцій без порушення порядку функціонування. В результаті розробки також має забезпечуватися раціональне співвідношення між витратами на створення системи і цільовими ефектами [76, с. 130].

Сучасна культура документообігу має відображати комплексну інформатизацію завдань щодо документального забезпечення управління. Досконале забезпечення автоматизованого виконання підрозділами і працівниками підприємства процедур опрацювання документації має включати: її реєстрацію з використанням електронних реєстраційних карток, пересилання виконавцям копій документів за допомогою електронної пошти разом із зареєстрованими електронними реєстраційними картками, пошук у базі даних, перегляд і редагування електронних реєстраційних карток і текстів документів відповідно до прав доступу до них користувачів, контроль за проходженням і виконанням документів, їх оформлення і передавання до архіву для подальшого зберігання.

Універсальним показником рівня культури організації документообігу має бути створення цілісної системи управління рухом документації. Основними вимогами щодо функціонування цілісної системи управління рухом документації повинні бути відкритість, керованість, модульність, розподіленість, стандартизованість. Розглянемо їх докладніше.

*Відкритість.* Система повинна мати відкриті інтерфейси для можливого доопрацювання й інтеграції з іншими системами електронного документообігу.

*Керованість.* Система повинна підтримувати будь-яку кількість користувачів, а здатність системи нарощувати свою потужність має визначатись тільки можливостями відповідного програмного забезпечення.

*Модульність.* Система має складатися з окремих модулів, інтегрованих між собою. Окремому користувачеві системи нема необхідності одразу задіювати всі компоненти системи документообігу, оскільки обсяг його завдань завжди менший.

*Розподіленість.* Архітектура систем документообігу має підтримувати повну взаємодію всіх розподілених структурних об'єктів, об'єднаних каналами зв'язку.

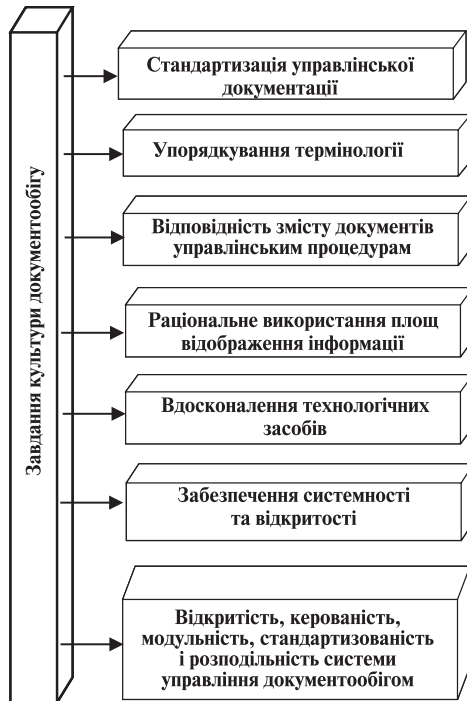


Рис. 8. Завдання культури документообігу

Таким чином, культура організації документообігу (рис. 8) потребує, щоб кожному документу, який характеризується сукупністю структурованих даних, були створені умови для ефективного обігу, опрацювання і зберігання, що буде слугувати підвищенню ефективності менеджменту.

*Стандартизованість.* Інформація має подаватися в послідовному форматі ODIF (Office Document Interchange Format)

згідно з стандартом ISO-8613, що дає змогу полегшити процес автоматизації обміну між робочими стадіями.

Проаналізувавши існуючі потоки інформації, можна переходити до створення інформаційної моделі такої системи, яка б максимально відображала технологію підготовки і маршруту документів, формування необхідних показників, а також взаємозв'язок між різними підрозділами і виконавцями, що беруть участь у тому чи іншому бізнес-процесі.

### **3.2.4. Особливості роботи з електронними документами**

Внаслідок якісних змін у культурі документування виникли терміни електронне документування та електронний документообіг. Ці терміни визначають процеси підготовки та руху електронного документа (ЕД) з використанням засобів комп'ютерної техніки. В Законі України «Про електронні документи та електронний документообіг» [119] зазначено, що ЕД – це документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити. Оригіналом ЕД вважається електронний примірник документа з обов'язковими реквізитами, у тому числі з електронним цифровим підписом його автора, накладанням якого й завершується створення документа.

Впровадження інформаційних технологій ініціювало дискусії та дослідження концепції ЕД, його відмінностей та особливостей порівняно з традиційним документом на паперовому носії. Так, деякі фахівці вважають, що ЕД може бути доказом дій або взаємодії та містити інформацію про їх зміст. Інші вважають, що він має бути відомий своїми метаданими та даними, пов'язаними з іншими даними, тобто з інформацією, яка визначає його соціальну визначеність та розуміння [150]. При цьому різноманітні набори метаданих завжди мають бути юридичними, діловими, організаційними, процедурними доказами автентичності документа, тобто доказами того, що ЕД відповідає зазначеному документу, інформація на ньому не зазнала змін, створений або надісланий зазначеним автором або організацією, а вказаний на ньому час відповідає часу створення чи надсилання [151].



Створюючи електронний документ, необхідно пам'ятати, що термін зберігання ЕД має бути не меншим від строку, встановленого законодавством для відповідних документів на папері, а в разі неможливості такого періоду зберігання для збереження його автентичності мають бути передбачені заходи щодо дублювання чи періодичного копіювання. У розв'язанні проблем створення і довготривалого зберігання ЕД головна увага має приділятися надійності форматів та носіїв документації.

Сьогодні поширені такі формати електронних документів [154]:

- формати відкритого тексту (*plain text*):
  - ▶ *Microsoft (Word, Excel)* — широко використовуються в діловодстві для створення ЕД, характеризуються тим, що мають закриту специфікацію і не прийнятні для довготривалого зберігання;
  - ▶ *PDF фірми Adobe Systems Inc.* (програма «Acrobat») — формат відкритої специфікації, визначений як стандарт (ISO/DS 19005-1) для довготривалого зберігання електронних документів;
- формати графічних зображень:
  - ▶ *TIFF (Tag Image File Format)* — графічний формат, який рекомендується як стандарт високої якості зображень для широкого застосування і довготривалого зберігання графічних зображень;
  - ▶ *GIF (Graphics Interchange Format)* — графічний формат, рекомендований для передавання зображення каналами зв'язку; для довготривалого зберігання зображень не рекомендується;
  - ▶ *JPEG (Joint Photography Experts Group)* — графічний формат з ущільненням інформації за мінімальних її втрат, широко використовується в інтернеті й діловодстві; у цьому форматі ЕД надходять і до архіву;
- інші формати (*pict, bmp та ін.*) — використовують у специфічних додатках, вони не рекомендовані для довготривалого зберігання зображень;
- формати структурованого тексту (текстові документи, які мають графічні та аудіовключення, інтернет-посилання тощо):

- ▶ *SGML (Standard Generalized Mark-up Language)* — формат має можливості відкривання документів, зручний для їх довготривалого зберігання;
- ▶ *XML (Extensible Mark-up Language)* — призначений для створення та зберігання структурованих ієрархічних даних незалежно від характеристик програмно-технічних засобів, формат розроблено WWWW (World Wide Web Consortium).
- Носіями для запису інформації можуть бути [155]:
- ▶ *CD-ROM (Compact Disk Read-only-memory)* — найпридатніші для архівного зберігання електронних документів, мають відносно значну ємність запису; захищені від випадкового стирання; широко використовуються і виготовляються; перезапис інформації на них рекомендується проводити кожні 10 років. Компакт-диски можуть також мати свої різновиди:
- ▶ *CD-ROM-XA (Extended Architecture)* — розширений формат запису даних, що об'єднують звук і зображення для синхронного звучання;
- ▶ *CD-DA (Digital Audio)* — формат для запису звичайного цифрового музичного компакт-диска;
- ▶ *CD-I (Interactive)* — збереження відеозображення зі звуком;
- ▶ *CD-R* — диск, на якому інформація записується один раз, а зчитуватись може багато разів;
- ▶ *CD-RW (ReWrite)* — диск з можливим багаторазовим переписуванням інформації;
- ▶ *DAT (Digital Audio Tape)*, *DLT cassettes* — порівняно з CD записана на них інформація може бути випадково модифікована або стерта, але вони зручні при опрацюванні великої за обсягом інформації;
- ▶ *DVD (Digital Video Disk)* — оптичний диск з такими самими перевагами, як і CD. Може зберігати до 17 Гбайт інформації. Ці диски використовуються досить широко у чотирьох форматах: односторонній одношаровий (4,7 Гбайт), односторонній двошаровий (8,5 Гбайт), двосторонній одношаровий (9,4 Гбайт), двосторонній двошаровий (17 Гбайт).

Запис інформації на компакт-диски здійснюється через спеціальні дисководи. Механічний компакт-диск досить надійний, але боїться сонячного проміння. Оптичні диски набагато стійкіші до зовнішнього впливу.

- ▶ ZIP-drive — носії об'ємом 100–250 Мбайт інформації, не мають промислового стандарту і використовуються за відсутності інших засобів;
- ▶ FLOPPY disk — носій (дискета) найменш придатний для архівного зберігання через малу ємність і високу вразливість. За розмірами бувають двох типів — великі (5,25 дюймів) і малі (3,5 дюйма). Велика дискета може містити від 360 кбайт до 1,2 Мбайт і мала — від 720 кбайт до 1,44 Мбайт. Навіть фірмові дискети не витримують більш як 20-тиразового перезапису.

Уміння бездоганно створювати електронні документи передбачає також дотримання певних вимог щодо їх подальшого зберігання протягом певного періоду, зазначає український дослідник П. Марченко [98, с. 83], передання їх на архівне збереження або вилучення для знищення. Ці вимоги визначаються шляхом вивчення потреб управлінської діяльності, організаційно-правових засад, а також завдяки оцінці можливих ризиків. Вони й відображують рівень культури створення та збереження електронних документів.

### **3.2.5. Побудова електронної канцелярії**

*Основною проблемою* традиційної технології управління документообігом є практична неможливість централізовано відслідковувати рух документів у реальному масштабі часу. Технологічними інструментами роботи з електронними документами мають бути сучасні електронно-обчислювальні засоби, ПК, встановлені на робочих місцях і з'єднані в єдину мережу. Якщо комп'ютерна мережа охоплюватиме всі робочі місця персоналу, який працює з документами (як у канцелярії, так і в інших структурних підрозділах організації), з'являється можливість використовувати її для переміщення документів і централізовано через канцелярію відслідковувати весь хід процесу роботи з ними. Впровадження електронної автоматизованої канцелярії означає комплексне використання сучасних

технічних засобів, автоматизації процедур і функцій документального забезпечення управління, включаючи створення і обробку текстів, їх редагування, збереження і пошук, а також передачу документної інформації каналами електрозв'язку як всередині організації, так і за її межі. Сюди ж входить інформаційне обслуговування персоналу, використання засобів програмної підтримки процесів підготовки й прийняття рішень, розробка вивірених підходів до їх виконання й контролю [106, с. 367].

Для *першого етапу* впровадження електронної канцелярії характерна орієнтація на автоматизацію часто повторюваних операцій, що виконуються персоналом органу діловодства.

Характерним прикладом таких операцій є документування. Підвищенню рівня культури документування можуть сприяти як спеціальні пристрої обробки текстів та організаційні програми, що дають можливість швидко створювати, виправляти і редагувати різні документи з зазначенням виправленого, так і використання певних шаблонів при підготовці текстів документів. Для створення нового тексту виконавець повинен заповнити електронну картку проекту документа, визначити найбільш вдалий текстовий шаблон, ввести короткий зміст тексту (після чого й активізується текстовий редактор з обраним шаблоном). У процесі роздрукування тексту кожна сторінка документа маркується штрих-кодом, який містить інформацію про вихідний номер, час і дату створення документа та порядковий номер сторінки.

У процесі редагування, погодження чи затвердження проекту документа може створюватись нова версія з відповідним штрих-кодом, що дасть можливість повернутись у разі потреби до попередніх версій. Після реєстрації документа необхідна інформація з електронної його копії переноситься на реєстраційну контрольну картку.

На *другому етапі* розвитку автоматизованої канцелярії окремі організаційні пристрої з'єднуються за допомогою внутрішніх ліній зв'язку в єдину мережу. Це дає змогу здійснювати ряд додаткових функцій: автоматичний зв'язок між робочими місцями, спільну роботу над проектом документа чи його виконанням, автоматизований контроль за його рухом тощо.

*Третій етап* розвитку електронної канцелярії пов'язується зі створенням на основі комп'ютерної техніки автоматизованих робочих місць (АРМ), які за допомогою комунікаційних засобів об'єднані в єдину систему з доступом до всіх обчислювальних ресурсів установи, її баз даних, а також до зовнішніх джерел інформації. Це дає можливість значно прискорити інформаційний обмін між користувачами мережі та автоматизувати традиційні операції щодо управління документацією та іншою інформацією через канали зв'язку.

До основних компонентів програмного забезпечення електронної канцелярії відносяться текстові редактори (текстові процесори), що дозволяють розв'язати проблеми обробки тексту документа, та табличні процесори. Об'єднання систем локальної мережі та електронної пошти для обміну інформацією між користувачами ПК як всередині організації, так і в зовнішній мережі дає можливість реалізувати функцію інформаційного обміну, яка була властива лише системі телефонного і поштово-телеграфного зв'язку. Використання систем розробки баз даних (створення своєрідних електронних картотек обліку), а також застосування електронних таблиць дає змогу виконувати різноманітні, іноді дуже складні операції.

Таким чином, у роботі сучасної електронної канцелярії можна виділити такі основні види роботи з документами:

1. *Робота з власне документами*, точніше, з файлами документів на машинних носіях (введення, редагування тощо). Існує велика кількість програмних засобів, які дозволяють готувати текстові, табличні, графічні, мультимедійні та інші документи.

2. *Управління документами (document management)*. Передбачається, що кожний документ може характеризуватись складною сукупністю структурованих даних. Системи управління мають забезпечувати їх ефективне зберігання і обробку.

3. *Пересилання документів (e-mail)*. Пересилання документів і супроводжувальної інформації для роботи з ними інших користувачів комп'ютерної мережі можуть забезпечувати як найпростіші системи електронної пошти, так і розвинуті організаційні системи, які дають змогу, наприклад, пов'язувати з документами специфічні набори реквізитів і маршрути руху.

4. *Групова робота над документами (groupware)*. Група користувачів мережі може паралельно працювати над спільними документами, використовуючи певні системи, що забезпечують оперативне відслідковування всіх змін і версій.

5. *Управління потоком робіт (workflow)*. Автоматизація складних багатокрокових алгоритмів роботи з документами в організації. Кожний тип документа при цьому може мати специфічні алгоритми обробки і маршрути руху.

Перелічені види робіт можуть здійснюватись за допомогою спеціалізованих пакетів. Одним з таких пакетів є офісна система *Microsoft Office*. Всі програмні продукти цієї системи не тільки уніфікуються, а й інтегруються між собою, що дає змогу в межах вирішення ділової проблеми здійснювати інформаційний обмін незалежно від типу документа.

Практичне впровадження електронної канцелярії має бути спрямоване на зміну стилю і методів роботи, перегляд і перерозподіл функцій персоналу органу діловодства, що сприяє підвищенню рівня культури документообігу при виконанні операцій документаційного забезпечення управління та зростанню продуктивності управлінської праці.

Використання комп'ютерної техніки в електронній канцелярії не виключає, а навпаки, підсилює роль засобів організаційної техніки, розроблених на основі новітніх досягнень електроніки, таких як: сканувальні пристрої, факс-модемні плати, копіювальні багатофункціональні машини, факсимільні апарати, слайди-принтери та ін.

### **3.2.6. Створення електронного архіву**

Корпоративний електронний архів можна визначити як комплекс апаратно-програмних засобів і технологій, що використовуються для створення архіву документів в електронній формі.

Метою створення електронного архіву є забезпечення оперативного і повноцінного доступу до всіх документів, які зберігаються і надходять до системи управління відповідно до наданих прав. Для цього необхідно вирішити два основні завдання: введення в ПК масиву наявних у архіві документів і забезпечення можливості в потрібний час та в зручній формі

оперативного повнотекстового доступу до їх електронних копій.

Інформатизацію архівної справи треба робити, застосовуючи такі принципи:

- спадковість автоматизованих архівних технологій відносно традиційних;
- спадковість розвитку самих архівних технологій;
- системність і реалізація автоматизованих архівних технологій на рівні архіву;
- внутрішньогалузева уніфікація з метою інтеграції в єдину систему інформаційних ресурсів.

Зазначені принципи побудови архіву вимагають дотримання чинних міжнародних, національних і галузевих стандартів роботи з документами, уніфікації програмного забезпечення та форматів подання даних. Багатообіцяючим і цікавим сектором ринку промислових інформаційних систем в цьому плані може бути система PDM (Product Data Management) — система управління даними про виробничі процеси [47, с. 94].

PDM-технологія призначена для управління всіма даними про виріб та інформаційними процесами життєвого циклу виробу, що створюють і використовують ці дані. Основною ідеєю PDM-технологій, як зазначає Г. Асеев, є підвищення ефективності управління інформацією за рахунок підвищення доступності даних про виріб, які вимагаються для інформаційних процесів життєвого циклу [46, с. 33].

PDM-системи можуть виступати як засіб інтеграції всієї множини використовуваних прикладних комп'ютерних систем (САПР, АСУП та ін.) шляхом акумулювання даних, що надходять до них, у логічно єдину модель на основі стандартних інтерфейсів взаємодії. Користувачами PDM-системи можуть бути всі працівники установи, діяльність яких пов'язана з життєвим циклом того чи іншого виробу.

Основними функціями корпоративного електронного архіву мають стати:

- сканування; розпізнавання і коригування помилок;
- створення та міграція електронних документів та образів; індексування документів;
- оперативний пошук і відображення документів; аналіз їх руху;
- управління функціонуванням усієї системи і т. ін.

Для реалізації цих функцій у корпоративному електронному архіві потрібно створити відповідні підсистеми введення, зберігання, індексування, пошуку і відображення інформації, аналізу, управління потоками, адміністрування і науково-технічного супроводження.

Створення останнім часом архівів інформаційних матеріалів у цифровій формі призвело до появи ряду проблем, що вимагають свого вирішення найближчим часом, а саме: створення надійних носіїв зі стабільними характеристиками для довгострокового зберігання цифрової інформації, розроблення і впровадження спеціальних форматів для запису інформації, яка підлягає довготривалому зберіганню, розроблення спеціальних оптичних пристроїв зчитування інформації.

Під час використання архівної інформації у цифровому вигляді виникає також необхідність розробляти і використовувати спеціальні засоби для унеможливлення змін записів інформації, зберігати не тільки носії, а й пристрій запису інформації на них, а також програмне забезпечення, що реалізує подання інформації у формі, прийнятній для сприйняття.

### **3.3. Інформаційно-технологічна культура діловодства**

#### **3.3.1. Основні поняття**

Документаційне забезпечення управлінської праці реалізується за допомогою діловодного обслуговування діяльності апарату управління, яке включає створення, збереження, передачу і використання великих масивів документної інформації. Скорочення трудозатрат, пов'язаних з цими процесами, визначає рівень інформаційно-технологічної культури діловодства, що може досягатися різними шляхами. Найефективніший шлях — це підвищення рівня впровадження в практику діловодної діяльності новітніх інформаційних технологій і засобів організаційної техніки.

Останнім часом при значному збільшенні обсягів інформації діловодство на паперових носіях скорочується. Це досягається за рахунок розвитку сучасних технологій роботи з документною інформацією: застосування автоматизованого



сканування документів у комп'ютер; впровадження текстового і графічного видів обробки документів, що дає змогу оперативно вносити в них зміни; застосування систем електронного документообігу та сучасних засобів оргтехніки; санкціонованого доступу до довідкової інформації через міжнародні бази даних та відповідні комп'ютерні мережі.

Перехід до інформаційної ери та глобалізація суспільства передбачає сьогодні вільну орієнтацію особистості в інформаційному середовищі, більш продуктивне використання всіх накопичених людством знань. Розвиток сучасної культури детермінований розвитком інноваційних технологій і зведенням інформації в ранг одного з визначальних факторів еволюції суспільства і людини, що стимулює процеси глобалізації, зазначає В. Ільганаєва [74. с. 59].

Виробництво й використання документної інформації внаслідок впровадження новітніх технологій та її обробки стає важливою сферою застосування знань та умінь кожного працівника, а технологічна (інформаційна) культура — невід'ємною складовою особистої загальної культури, важливою умовою самореалізації.

Основа інформаційної культури — це знання про інформаційне середовище, закони функціонування інформації, вміння орієнтуватися в різноманітних новітніх технологіях, використовуючи знання тих наук, що сприяють її розвитку і пристосуванню до конкретного виду діяльності.

*Інформаційно-технологічна культура* — сукупність знань, методів і способів використання інноваційних технологій та засобів організаційної техніки для створення, пошуку, одержання, відображення, реєстрації, накопичення, збереження, захисту і поширення інформаційних продуктів.

Визначаючи вирішальне значення інформаційної культури в становленні цивілізації, у всебічному гармонійному розвитку людини, слід зосередитись на практичних аспектах проблеми, а саме на:

- зв'язках культури з розвитком техніки;
- впровадженні сучасних технологічних процесів обробки інформації;
- зростанні інформаційних потоків;

- подальших перспективах розвитку техногенного суспільства.

Терміносполучення «інформаційна технологія» ґрунтується на понятті «технологія», яке є досить стійким і з'явилося в діловому спілкуванні у зв'язку з проблемами щодо вдосконалення виробництва. Так, якщо технологія походить від грецького *techne* — мистецтво, майстерність, уміння + *...логія* — *слова, мова, розум*, тобто знання про методи обробки, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалу чи напівфабрикату, що здійснюється у процесі виробництва продукції, то *інформаційна технологія* — це знання про сукупність засобів і способів збирання, опрацювання і передання даних (первинної інформації), послідовність виконання операцій щодо одержання інформації про стан об'єкта, процесу чи явища нової якості [106, с. 323].

### **3.3.2. Складові інформаційно-технологічної культури**

Як систематизована сукупність спеціальних умінь, знань і навичок, що забезпечують якісне здійснення інформаційної діяльності в процесі виробництва, інформаційно-технологічна культура набуває сьогодні в документальному забезпеченні управління таке саме значення, як і основні знання та уміння з теорії і практики діловодства. Коли йдеться про формування інформаційної культури при здійсненні сучасних ділових процесів, треба мати на увазі такі два напрями [75, с. 36]:

*Перший* — формування загальних і спеціальних знань та умінь користування останніми досягненнями у створенні, опрацюванні, збиранні, збереженні, накопиченні й поширенні інформації. До загальних знань належать знання способів і методів здійснення інформативно-аналітичної діяльності, знання видів документної інформації, особливостей і послідовності виконання операцій щодо її створення, руху і використання, знання комп'ютерних систем, в яких зосереджені документно-інформаційні ресурси, а також знання загальних форм і методів їх використання в ділових процесах із застосуванням інноваційних засобів сучасних інформаційних комунікацій і технологій. Спеціальні знання й уміння як елемент інформаційної культури — це професійно отримані навички, починаючи

зі створення і поширення інформації в інформаційно-керованих системах, а також розробки відповідних технологій інформатизації документаційного забезпечення управління.

*Другий* напрям розвитку інформаційної культури в діловодстві — формування знань та умінь як співробітників служби діловодства, так і працівників інших служб установи вільно орієнтуватися та ефективно діяти в інформаційному суспільстві, володіти сучасними технологіями аналітико-синтетичного опрацювання документної інформації, знати процеси, які забезпечують інформаційну безпеку організації, розуміти необхідність збереження інтелектуальної спадщини. У цьому контексті — це уміння створювати інформаційно-аналітичні документи в управлінській діяльності: фактографічні довідки, зведені таблиці, аналітичні (щорічні) огляди та аналітичні доповіді.

Високий рівень інформаційної культури припускає такий само рівень розвитку інформаційних технологій — цілеспрямованої організованої сукупності інноваційних процесів, що забезпечують високу швидкість обробки даних, швидкісний пошук інформації та оперативний доступ до першоджерел незалежно від місця їх зберігання.

Інформаційні технології в діловодстві — це технологічні процеси (збирання, передавання, опрацювання, зберігання й надання документної інформації), які можна розглядати як узагальнення відповідних цілеспрямованих змін властивостей певних даних. З точки зору інформатики діловодні процеси можна охарактеризувати таким чином:

*Збір даних як результат пошуку* — трансформація сукупності даних, за якими змінюється властивість їх концентрації, тобто процес, коли інформація, що надходить із різних джерел стосовно певного кола питань, збирається в одному документі.

*Передавання даних як результат переміщення їх у просторі* — трансформація сукупності даних, за якої змінюються їх просторові координати, що розглядаються як відповідна властивість.

*Опрацювання даних* — трансформація сукупності даних, за якої змінюється та чи інша якісна їх властивість, необхідна для аналізу і підготовки конкретного документа.

*Зберігання даних* — трансформація сукупності даних, за якої змінюються тимчасові координати (від минулого до майбутнього), що можуть розглядатися також як певна їх властивість.

*Надання даних* — трансформація сукупності даних, за якої змінюється вид інформації — форми документного збереження чи результати її опрацювання до форми, зручної для використання у вирішенні конкретного завдання.

Аналогічним чином можна інтерпретувати практично будь-яку діловодну операцію чи процес. Головне — виявити якісно-корисну властивість інформації, визначити напрямок і розмір змін цієї властивості, вибравши найбільш оптимальний процес її обробки [106, с. 326].

Нині, як уже зазначалося, в сучасних установах створені й впроваджуються системи автоматизації документообігу і ділових операцій, в яких документ сканується в комп'ютер, автоматично проходить встановлену процедуру реєстрації та направляється виконавцю, котрий спочатку робить його текстову обробку, запитуючи із зовнішніх банків даних додаткову інформацію. Алгоритмом має бути передбачено, що система запам'ятовує, де і в якому стані знаходиться той чи інший документ, і у разі потреби нагадує про необхідність завершення роботи над ним. Крім того, керівник служби діловодства через свій монітор повинен мати можливість контролювати стан робіт з документами, оцінювати наскільки рівномірно завантажені виконавці та у разі потреби вносити відповідні корективи в їх діяльність.

Хоча нові інформаційні технології передбачають заміну паперового документа електронним носієм інформації, справу все ж в деяких випадках слід розглядати таким чином, що паперовий управлінський документ як такий не ліквідується, а замінюється непасероною електронною формою. Крім того, паперовий документ унаслідок традицій, що склалися в діловій практиці та через низку невирішених проблем довготривалого зберігання електронних носіїв, особливо в нормотворчій практиці ще потрібно зберігати.

### **3.3.3. Структура інформаційних технологій**

Сучасна інформаційна культура документаційного забезпечення управління має ґрунтуватися на умінні комплексно

використовувати різні види інформаційних технологій. Головним у переході до інформаційної культури має бути не стільки придбання сучасних комп'ютерів, скільки впорядкування існуючих технологічних етапів документаційного забезпечення управлінських процесів, удосконалення управління документацією. Зазначене потребує:

- 1) розв'язання проблеми створення єдиних для всіх правил організації діловодства в установах;
- 2) опрацювання типових рекомендацій, відповідно до яких мають укладатися тексти, оформлюватися і погоджуватися службові документи;
- 3) створення певної системи контролю за виконанням службових документів.

Практика свідчить, що залишилося ще чимало керівників і спеціалістів, які на роботу з документами витрачають 60–80% робочого часу. Саме у цих службовців спостерігається низька оперативність у проходженні документації, надмірно велика кількість документів і зайвих показників у них, недостатній рівень раціоналізації та стандартизації в їх підготовці й опрацюванні.

Як уже зазначалося, інформаційні технології припускають наявність об'єкта впливу, тобто цілеспрямованої зміни якої-небудь властивості об'єкта і методів її перетворення. Конкретне втілення інформаційних технологій має виражатися насамперед у виборі і реалізації методів перетворення, тобто впровадженні певної системи засобів і способів їх використання. У цьому відношенні реалізація конкретної інформаційної технології в діловодстві має припускати наявність:

- 1) відповідних технічних засобів, що забезпечують процеси перетворення паперового документа в його електронну версію;
- 2) системи засобів управління технологічним комплексом (для обчислювальної техніки це наявність програмних засобів);
- 3) засобів організаційно-методичного забезпечення, що поєднують реалізацію всіх дій технічних засобів і персоналу в єдиний технологічний ланцюг відповідно до призначення конкретного інформаційного процесу в межах документаційного забезпечення визначеної функції управлінської діяльності.

З цією метою на базі галузевих автоматизованих комп'ютерно-інформатизаційних систем (АКІС) створені і функціонують автоматизовані інформаційні системи управлінського призначення (АІСУП), що реалізують також і функції діловодства. Функції автоматизованого контролю виконання документів можуть бути покладені на автоматизовані системи контролю виконання документів (АСКІД, АНІД, АСКОРД та ін.), а функції реєстрації, пошуку і зберігання документів — на АІПС.

За ручного опрацювання співробітники часто фізично не в змозі проконтролювати правильність оформлення документів, що призводить до порушення законності їх створення. Сучасна ж машинна обробка документів проводиться таким чином, щоб не було «порожньої» інформації. Зазначені автоматизовані системи не дають можливості неправильно оформленому документу пройти машинний контроль і в разі потреби машина інформує виконавця про недоліки у створенні документа. Таким чином, вже сама технологія електронного діловодства в змозі забезпечити новий, більш високий рівень культури діловодства.

До підсистем, що можуть бути використані в єдиній системі управління документами належать: системи обробки зображень документів, системи оптичного розпізнавання символів, системи управління документами та програмне забезпечення робочих груп [106, с. 537].

Так, *системи обробки зображень документів* призначені для введення, обробки, зберігання і пошуку графічних образів документів з паперовим носієм. Вони застосовуються в організаціях з великим обсягом документообігу. Технічне забезпечення цих систем — це високошвидкісні сканери та документні контролери, які виконують швидко і високоефективну компресію і декомпресію документів, та бібліотеки-автомати на базі оптичних нагромаджувачів з автоматичним поданням дисків. Комп'ютерні зразки документів, що знаходяться на сервері зображень, можна проглядати на робочих станціях-клієнтах.

*Системи оптичного розпізнавання символів* дають можливість отримувати електронні копії документів з друкованих аркушів чи з документів, надісланих факсом. Для підвищення точності розпізнання тексту системи мають провадити ряд пе-

ревірок підсумкового документа, наприклад здійснювати частотний аналіз і порівнювати частоту появи певного символу в тексті з частотою його появи мовою оригіналу, а також знаходити неправильне розташування символів, виходячи з правил орфографії.

*Системи управління документами* призначені для автоматизації пошуку і управління електронними документами різних форматів, у тому числі і зображеннями документів. Сучасні системи управління документами дають можливість:

- виконувати індексування документів;
- вести повнотекстовий пошук за ключовими словами;
- управляти конфігурацією документів з встановленням взаємозв'язків між окремими структурними компонентами;
- ансамблювати документ, тобто об'єднувати всі частини складного документа для подальшого відображення на екрані;
- організувати доступ до документа незалежно від місця його зберігання;
- управляти документами за допомогою ключових компонентів (найменувань розділів), здійснювати багаторівневий захист даних, що відкриває доступ до документа лише окремим користувачам або ж встановлює обмежений доступ, наприклад «лише для сканування»;
- проводити адміністрування обліку і архівування, організацію видачі та повернення документів, вести контроль за наявними версіями та їх розсиланням.

*Програмне забезпечення робочих груп* призначене для організацій, працівникам яких за характером своєї діяльності необхідний постійний обмін документами з виконанням завдань збереження, перегляду і сумісного використання. Основними функціями програмного забезпечення таких груп можуть бути:

- електронна пошта;
- підтримка відеоконференцій (нарад);
- управління зображеннями документів;
- маршрутизація та календарне планування документних потоків.

*Системи автоматизації діловодних процесів* призначені для створення прикладних систем колективної обробки документів у процесі виконання конкретних бізнес-процесів. Документальні потоки в установі мають бути пристосовані до існуючих бізнес-процесів і регламенту їх взаємодії.

Стратегічним завданням для установи є проблема вибору такої комплексної автоматизованої системи управління документаційним забезпеченням, що здатна створювати, зберігати, здійснювати пошук, редагувати і розсилати документи. Проблема тут полягає в тому, що лише небагато програм даної категорії наближаються до того рівня, на якому всі перелічені функції забезпечуються одночасно.

АСУД може визнаватися повною, якщо вона спроможна виконувати ключові функції, найголовнішими з яких є:

- надання можливості індексування і пошуку документів;
- контроль стану роботи з документом, який може знаходитись у будь-якій частині мережі установи;
- швидке визначення місцезнаходження у разі потреби;
- можливість групувати документи (зводити в один файл тексти, графіки, таблиці), формуючи певний складний документ.

Програми управління складними документами мають бути з більшими можливостями, ніж системи підготовки звичайних документів. Користувачам потрібні такі засоби для створення різноманітних типів документів і відповідно така система управління документами, яка була б здатна працювати з різними типами файлів. До пакетів програмних продуктів, що застосовуються на практиці належать:

*«Коробкові»* — це програми, які є багатофункціональним продуктом з добре розробленою довідковою документацією, що підтримуються фірмою-розробником. Зазначені пакети розраховані, як правило, на «усередненого» користувача і не враховують специфіки конкретної установи.

*Програмне забезпечення на замовлення* — це складні, створювані на замовлення програми, що характеризуються довгим неритмічним циклом розробки і впровадження. Вони потребують значного фінансування, але разом з тим враховують специфіку конкретного підприємства.



*Складні узагальнені продукти* — це програмні продукти, що є масовими, але потребують установки, впровадження, супроводження і технічної підтримки. Такими є бухгалтерські програми та програми організації ведення і автоматизації спеціального діловодства.

Ключовими факторами оцінки тієї чи іншої комплексної системи управління документами мають бути:

- простота використання й управління;
- вартість у розрахунку на одного користувача;
- технічна підтримка і навчання персоналу;
- підтримка кількох типів клієнтів;
- дотримання стандартів управління складними документами.

*Таблиця 1. Структура інформаційних технологій у діловодстві*

Засоби	Підсистеми	Програмні пакети	Види робіт
Перетворення з паперової форми в електронну	Обробки зображень документів	Коробкові	Створення документів
Управління технологічними процесами	Оптичного розпізнавання символів	На замовлення	Управління документами ( document management)
Організаційно-методичного забезпечення	Управління документацією	Узагальнені	Пересилання документів (e-mail)
	Програмного забезпечення робочих груп		Групова робота з документами (groupware)
			Управління потоком робіт (workflow)

Структуру інформаційних технологій в діловодстві наведено в табл. 1. Нині існує певна кількість виробників програмних продуктів, які використовують весь комплекс сучасних технологій у діловодстві. У результаті користувачі отримують еkleктичні рішення від різних постачальників, що істотно підвищує вартість програмного продукту, витрати з впровадження та експлуатації системи і знижує рівень технологічної культури.

### 3.3.4. Порівняння спеціалізованих систем діловодства

Програмні системи автоматизації діловодства, які пропонуються ринком, диференціюються за такими характеристиками: технології діловодства, що використовуються; відповідність їх основним завданням діловодства; функціональні характеристики та вартісні показники.

Практика застосування різноманітних систем автоматизації діловодства і документообігу свідчить, що переважно використовуються дві технології, які умовно називають «західна» і «російська» [95. с. 142].

«Західне діловодство» ґрунтується на високій виконавчій дисципліні працівників. Основними його особливостями є такі: горизонтальний характер руху документів, що передбачає можливість надходження документа одразу ж до виконавця; відсутність централізованого контролю в межах установи; реєстрація документів безпосередніми виконавцями. Зазначена технологія передбачає застосування програмних систем, орієнтованих на максимально повне використання електронних документів та засобів колективної роботи користувачів з документами, відсутність проміжних ланок та оптимізацію існуючих ділових процесів в установі. Особливістю «західної технології» є моделювання конкретних реальних процесів документообігу і спрямування на ці моделі відповідних програмних систем.

Програмні системи для цієї технології, як правило, постачаються не у вигляді автономного, відчуженого від розробок продукту, а як набір програмних засобів, з яких комплектується відповідна автоматизована система. При адаптації систем до конкретних умов роботи організації на ПК встановлюються необхідні функціональні компоненти, що дають змогу виконувати завдання відповідно до місця кожного виконавця в забезпеченні документообігу. Функції визначення маршруту руху документів в установі покладаються на інформаційного аналітика — адміністратора системи, наявність якого обов'язкова.

До систем цього напрямку належать розробки фірм Compaq, IBM, Novell, Oracle, Symantec та ін.; русифіковані версії західних систем: «Docs Open», «Link Word», «Lotus-IBM»,

«Staffware»; програмні рішення, які створені на основі західних систем: «Office Media», «Docs Open» «Docs Fursion», «Optima Work-flow», «БОСС- Референт», а також власні розробки компаній «Lan Docs», «Effect Office», «Документ-2000», «Крон», «Євфрат», «Эскадо» та ін. Особливості систем управління електронними документами наведені в табл. 2.

«Російська технологія» ґрунтується на чіткому документному підтвердженні всіх кроків діяльності установи: вертикальному характері руху документів (керівник-виконавець-керівник), відслідковуванні усього комплексу робіт з документами в реєстраційних журналах або в картотеках, куди заносяться всі відомості про документи та їх переміщення, діяльності спеціалізованих діловодних служб (управління справами, секретаріатів і канцелярій). Ця технологія діловодства зафіксована у державних стандартах, інструкціях і правилах з діловодства, інших нормативних документах. Характерними її особливостями є також відносно невелика різноманітність процесів діловодства і документообігу та висока міра стандартизації.

Особливістю російської технології є централізований контроль руху документів у реальному масштабі часу, необхідність отримання оперативної інформації і ведення великої кількості різних журналів і картотек. Діловодство при цьому фактично відокремлено від роботи з самими документами, безпосередньо з якими працюють керівники і виконавці, а діловодний персонал контролює їхні дії за допомогою різного роду реєстраційно-контрольних карток. Як наслідок, програмні засоби, що реалізують зазначену технологію, орієнтовані передусім на забезпечення супроводу паперового документообігу, зниження трудомісткості рутинних операцій з опрацювання документації, поступовому переходу до безпаперових облікових документів. До систем автоматизації даної технології належать «Дело-8.0» та «Золушка WIN».

Основою функціонування майже всіх систем автоматизації діловодства і документообігу (як західних, так і російських) стали серверні технології, що дають змогу одночасно створювати, аналізувати, перерозподіляти інформацію, здійснювати її швидкий перегляд і пошук. Прийнятнішою для автоматизації документообігу є система типу клієнт-сервер. При цьому клієнтська частина дає можливість користувачам за допомо-

Таблиця 2. Особливості СУБД

НАЗВА	Основна функція	Архітектура	Сховище	Віддалений доступ, Web-клієнт	Маршрутизація	Контроль виконання	Сканування розпізнавання	Діловодство	Додат. функ.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Docs Fusion	Електронний архів	трирівневий додаток	HSM, файлова система	+	Базова реалізація	—	Окремий модуль	—	Сервдолиц розроб додатк безліч спец-альних додатк
Documentum	Інтегрована комплексна система	Клієнт-серверна система	HSM, Database	+	+	+	Окремий модуль	—	
LanDocs	Система діловодства і документообігу, електронний архів	Клієнт-сервер, як сервер Oracle або MS SQL Server	Файлова система	Web-клієнт	+	+	+	+	Пошта зручнє робота додатк
Lotus Domino. Doc	Електронний архів	Lotus Notes/Domino	+	+	+	—	+	—	

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MS Share-Point Portal Server	Електронний архів, спільна робота, Web-публікація	Клієнт серверна Web-архітектура	Власне сховище	+	-	-	+	-	
Optima Workflow	Workflow	Клієнт-серверне з використанням MS Exchange Server і MS SQL Server	-	-	+	+	+	+	
Staffware	Workflow	Серверний додаток	-	-	+	-	-	-	
«Бос-референт»	Діловодство, підтримка управління, підтримка роботи організації	Lotus Notes/Domino	+	+	+	+	+	+	Електронна конференція, доповідь, оголошення, управління договори
«Дело»	Діловодство	Клієнт-серверна структура, сервер на Oracle і MS SQL Server	Окремий компонент	+	+	+	+	+	
«Свфрат»	Електронний архів, контроль виконання	Варіанти: одно-користувальницький, клієнт-сервер із власним сервером	-	-	-	+	+	Частково	
«Ефект-офис»	Електронний архів	Клієнт-серверна система із власним сервером	Файлова система	-	+	+	+	Частково	Електронна пошта

гою відповідних прикладних програм отримувати, редагувати, створювати і надавати для загального користування нову інформацію. Серверна частина призначена для довгострокового зберігання інформації (файловий сервер), створення і поповнення баз даних конкретної установи (сервер баз даних), виходу до зовнішніх інформаційних ресурсів (сервер виходу в інтернет), підключення до зовнішніх мереж (модеми, маршрутизатори тощо), передавання повідомлень адресатам. Для серверної частини може застосовуватись мережна операційна система Windows 2000 Server, а для клієнтської — Windows 2000 Professional [95, с. 145].

Канали передачі даних мають забезпечувати створення загального інформаційного простору в установі. Слід зазначити, що інформаційні технології у складі системи клієнт-сервер використовують систему інтернет/інтранет, де інтранет — внутрішня корпоративна мережа установи, яка працює за стандартами інтернет. Таким чином, можуть бути реалізовані зв'язки між користувачами з будь-якого місця корпоративної мережі або з віддаленими користувачами в системі діловодства і документообігу через інтернет.

Зазначені програмні системи позиціонуються за таким переліком [95, с. 143]:

1) *спеціалізовані системи автоматизації діловодства і документообігу* («Дело-8.0», «Lan Docs», «Золушка»);

2) *системи автоматизації документообігу*, що забезпечують довільний обмін документами та інформацією («Office Media», «Эскадо»);

3) *системи управління потоком робіт*, які дають можливість автоматизувати складні багатокрокові алгоритми роботи з документами в корпораціях («Optima-Works», «Links Works», «Staffware»);

4) *системи колективного опрацювання документів* з орієнтацією на автоматизацію роботи невеликого колективу і підтримку сумісного використання інформації групою користувачів (Group Wire і Lotus Notes («Lotus-IMB»);

5) *електронні масиви документів*, призначені для зберігання документів в електронному вигляді та їх пошуку («DocS Open», «Евфрат»).

Ефективна реалізація діловодних завдань передбачає організацію зведення даних про документи всієї установи. За-

значене потребує використання потужних спеціалізованих систем управління базами даних масштабу підприємства і наявності відповідних засобів проєкування. Для спеціалізованих систем автоматизації діловодства, як правило, визначено такі функції підмножини даних:

- 1) ведення довідників-класифікаторів;
- 2) видів документів, що використовуються в системах;
- 3) реєстраційних реквізитів документів;
- 4) ведення резолюцій і контроль виконання документів;
- 5) організація пошуку документів;
- 6) формування звітів;
- 7) формування документів у справу.

Функція *«Довідники-класифікатори»* дозволяє здійснювати адаптацію системи до особливостей роботи певної установи. Використання довідників значно полегшує роботу користувачів із системами, забезпечує застосування раніше введених значень і тим самим дає змогу виключати «рутинні» повторні операції введення одноманітної інформації. До довідників-класифікаторів можуть бути занесені такі дані: назви підрозділів; прізвища посадових осіб; види (групи) документів; організації-кореспонденти; користувачі; громадяни; номенклатури справ; тематичний рубрикатор; грифи доступу; сукупність тек користувача; види доставки; типи реєстрів; стандартні списки розсилання; типи файлів; стандартні тексти; ключові слова; типи дій з документом. Можуть бути передбачені рівні доступу *«Загальний»*, *«Конфіденційний»* і *«Секретний»*.

Довідник *«Типи дій»* описує типи дій, які виконуються з документами в установі, і включає такий набір: назва дії (ознайомлення, з'ясування суті, накладення резолюції, підписання); стан очікування — статус, якого набуває документ після визначення подальших дій з ним (на підпис, на резолюцію, для ознайомлення); стан виконання (відмова — статус, якого набуває документ після завершення певної дії: підписаний/непідписаний).

Функція *«Види документів, що використовуються в системах»* містить дані про вхідні та вихідні документи, внутрішню кореспонденцію, письмові звернення і скарги громадян.

Функція *«Реєстраційні реквізити документів»* дає можливість заносити реквізити документа, ідентифікувати його

і здійснювати над ним відповідні подальші дії. Додатково надаєть можливість занесення резолюцій і відповідних позначок.

Функція *«Ведення резолюцій і контроль виконання»* забезпечує введення тексту резолюції з зазначенням прізвища (керівника), терміну передачі документа для виконання, строку та фактичної дати виконання, прізвища відповідального виконавця та співвиконавців (список), а також тексту звіту про виконання.

Функція *«Організація пошуку документів»* допомагає здійснювати пошук: за реквізитами РК (дані: група документів, дата надходження, короткий зміст, тематичний рубрикатор, критерії пошуку вхідних і вихідних документів); за реєстраційними номерами (дані: вид документа, вихідний номер, рік); за резолюціями (дані: дата, автор, виконавець, тип резолюції).

Функція *«Формування звітів»* передбачає підготовку необхідних зведень щодо виконання документів. Так, в системі *«Дело-8.0»* передбачена побудова узагальненого зведення, зведення в розрізі кореспондентів документів та зведення в розрізі виконавців. Система *«Lan Docs»* передбачає аналіз пошти, що надходить до конкретного користувача, за даними: *«Відправник»*, *«Отримувач»*, *«Виконати до...»*, *«Стан виконання»*, *«Текст повідомлення»*. Критерії пошуку документів: *«Повідомлення і завдання»*, *«Невиконані завдання»*, *«Прострочені завдання»*. Система *«Золушка»* передбачає такі види зведень: *«Виконавці і дата контролю/реєстрації»*; *«Контроль і дата контролю/реєстрації»*, *«Види документів»*, *«Номенклатура справ»* та *«Підрозділи»*.

Функція *«Формування документів у справі»* дає можливість здійснювати формування документів у справі з відповідною відміткою в РК. При цьому список реквізитів може містити: відомості про виконання; номер справ за номенклатурою (в системах *«Дело-8.0»*, *«Золушка»*); дату архівації (в системах *«Дело-8.0»* і *«Lan Docs»*); підпис того, хто описав (у системах *«Дело-8.0»* і *«Lan Docs»*); номер опису (тільки в системі *«Дело-8.0»*); архівний номер (тільки в системі *«Дело-8.0»*); режим архівації документа (*«Всі версії»* чи *«Остання версія»*).

### **3.3.5. Вітчизняні системи комп'ютеризації діловодства**

Лише недавно на українському ринку почали з'являтися комплексні рішення, які повністю враховують специфіку ве-



дення вітчизняного діловодства: мову, традиції ведення та організації, нормативні вимоги, можливість адаптації, технологію автоматизації.

На сучасному ринку систем автоматизації діловодства та електронного документообігу чільне місце посідають вітчизняні системи: «Атлас ДОК» корпорації «Атлас», «АСКОД» центру комп'ютерних технологій «ИнфоПлюс», «MegapolisTM. Документообіг» закритого акціонерного товариства «Софтлайн», «СТЕП 2.0» товариства з обмеженою відповідальністю «Квазар Мікро». Розглянемо стисло кожен з них.

1. *«Атлас ДОК»* — як система автоматизації діловодства і контролю виконання документів автоматизує такі бізнес процеси: реєстрацію вхідних і вихідних документів, а також внутрішніх документів з використанням реєстраційно-контрольних карток; підтримку версій документів; випуску (з тимчасовим блокуванням для монопольного редагування можливо поза офісом) і повернення документів; реєстрацію місцезнаходження паперового документа на будь-якому його етапі: розгляд керівництвом, узгодження, передання виконавцю; здійснення контролю за своєчасним виконанням доручень, резолюцій і вказівок керівництва; списання документів у справу відповідно до затвердженої в установі номенклатури справ; швидкого пошуку необхідної інформації за наявності руху паперових документів; одержання необхідних стандартних форм і журналів, а також статистичних звітів із документообігу організації; множинного обліку попередньо зареєстрованих документів.

2. *«АСКОД»*. Система автоматизації процесів реєстрації, обробки, проходження й контролю виконання службової кореспонденції, внутрішніх документів і звернень громадян розрахована на використання фахівцями з діловодства в міністерствах, відомствах, інших державних установах і на підприємствах. Цей програмний продукт забезпечує роботу як окремого інспектора-діловода, так і цілих підрозділів (канцелярії, управління справами, загального відділу).

Система АСКОД автоматизує виконання таких процесів: реєстрація та обробка вхідної кореспонденції; реєстрація та обробка вихідної кореспонденції; реєстрація та обробка нормативно-розпорядчих документів; реєстрація та обробка звернень

громадян; контроль виконання; робота із взаємозалежними документами; формування статистичних довідок; обробка електронних копій документів; функції електронної пошти; передавання документів.

3. *«MegapolisТМ. Документообіг»* є комплексним рішенням для побудови автоматизованих систем електронного документообігу й автоматизації ділових процесів і може успішно використовуватися в різних структурах — від великих комерційних компаній до державних органів.

Система *«MegapolisТМ. Документообіг»* призначена для вирішення таких завдань: організація електронного архіву документів з застосуванням потужних пошукових засобів і механізмів спільної роботи з документами; забезпечення автоматизації складних ділових процесів в організації (workflow); забезпечення єдиного інформаційного простору для організації з розподіленою структурою; автоматизація завдань з діловодства і контролю виконавської дисципліни — функцій реєстрації, накладення резолюцій, доведення документів до виконавців, фіксації ходу виконання, контролю виконання, автоматизація функцій ведення паперового архіву і т. ін.; організація роботи зі зверненнями громадян; формування різноманітної статистичної й аналітичної звітності.

4. *«СТЕП 2.0»*. Зазначена автоматизована система управління документами *«СТЕП 2.0»* є власністю корпорації *«Квазар Мікро»*. Система встановлена у Кабінеті Міністрів України, Державному комітеті з питань регуляторної політики і підприємництва, в АТ *«Український інноваційний банк»*, ЗАТ *«Оболонь»*, Вищій раді юстиції, АТ *«Енергетична компанія «Севастопольенерго»*, корпорації *«Українські будівельні матеріали»*, адміністрації Державної прикордонної служби та в інших установах. Із 2004 р. вона встановлена в Європейському університеті, де організовано постійно діючі курси з її освоєння фахівцями з документознавства та інформаційно-аналітичної діяльності.

Призначена для автоматизації роботи з паперовими документами і дозволяє автоматизувати процес документообігу в установах будь-якого рівня. Система забезпечує гнучкі засоби настроювання, які дають можливість адаптувати її роботу з документами, що функціонують в уставновах, і значно скоротити

час впровадження, а також розгортати її на підприємствах зі складною організаційною структурою та віддаленими філіями.

Система дає можливість: автоматизувати роботу з паперовими документами; підвищити оперативність проходження технологічних процесів опрацювання документів та зменшити вплив на них людського фактора; встановити однозначну відповідність між паперовим документом та його електронною реєстраційно-контрольною картою за рахунок застосування технології штрих-кової ідентифікації; автоматизувати створення проектів документів та введення в систему доручень за документом; автоматизувати процес доставки, конвертації та розсилання документів в інші організації; здійснювати моніторинг дій користувачів у процесі роботи з паперовими документами.

Взагалі програмний комплекс включає ефективні технологічні рішення серед яких: технологія штрих-кової ідентифікації документів, технологія заповнення полів електронних форм за допомогою оптичного олівця, технологія сканування складних структурованих документів, технологія підготовки статистичних звітів з графічним представленням даних. До основних функціональних підсистем комплексу належать такі підсистеми:

- 1) реєстрації кореспонденції;
- 2) сканування структурованих документів;
- 3) сортування та руху документів;
- 4) виконання документів;
- 5) відправки кореспонденції;
- 6) обробки листів за зверненням громадян;
- 7) підготовки проектів документів;
- 8) ведення електронного архіву;
- 9) підготовки статистичних та стандартних звітів;
- 10) обмін документами із зовнішніми системами.

Завданням автоматизованої системи є забезпечення таких процесів:

1. *Реєстрація документів.* На етапі реєстрації за допомогою матричного принтера штрих-коду в службову зону першого аркуша документа заноситься інформація про реєстраційний номер, вид документа, час реєстрації, найменування організації, яка направила документ. Одночасно з цим автоматично

створюється електронна реєстраційно-контрольна картка (ЕРКК), в якій зазначається група, вид документа та посилання в разі потреби на інший документ. Механізм групування документів з певного питання дає можливість оперативно одержувати довідку щодо виконання будь-якого з них.

2. *Попередній розгляд документа.* Цей етап полягає в скануванні його тексту за допомогою ручного сканера штрих-коду. При цьому автоматично активізується ЕРКК, в яку вводиться інформація про конкретний термін виконання і тематику документа. Відповідно до обраної тематики документ автоматично адресується у відповідний підрозділ установи для розгляду, виконання чи погодження.

3. *Заповнення реєстраційної картки.* В електронну реєстраційно-контрольну картку вводиться інформація про реєстраційні атрибути кореспондента й короткий зміст документа. На основі сформованої ЕРКК автоматично роздруковується паперова реєстраційно-контрольна картка для подальшої передачі безпосередньому виконавцю.

4. *Доставка документа в підрозділ.* Залежно від рівня автоматизації в установі даний етап може бути як повністю автоматизованим, так і супроводжуватися паперовими документами. Працівник електронної канцелярії групує документи, перевіряє їх комплектність і наявність додатків. Під час нанесення на паперовий документ резолюції керівника працівник канцелярії сканує її за допомогою оптичного олівця, проводячи ним по рядках тексту доручення та дати розгляду документа.

Розпізнаний за допомогою відповідної програми текст автоматично переноситься у відповідні графи ЕРКК. Подібним чином за допомогою оптичного олівця скануються і переносяться до ЕРКК позначки на берегах документа та інша необхідна документна інформація. Для підрозділів, які не мають автоматизованих робочих місць, службові документи роздруковують і передають виконавцю разом з інформаційним листком та розпискою про отримання документа.

5. *Отримання документа і його опрацювання.* Отримавши паперовий документ, виконавець сканує нанесений на ньому штрих-код. Система автоматично закріплює документ за підрозділом, вводить інформацію про виконавця й забезпечує

контроль виконання документа згідно з дорученнями в резолюції керівника. Якщо ж документ передано виконавцю в електронній формі, то система автоматично виконує весь процес самостійно. При цьому підсистема повідомлень своєчасно інформує виконавців і контролерів про наближення термінів виконання документа або його затримку.

6. *Конвертування і відправка кореспонденції.* На цьому етапі проводиться сортування і конвертування вихідної кореспонденції по адресатах. При цьому система автоматично формує такі службові документи: «реєстр пакета», «реєстр пакетів для фельдзв'язку», «поштовий ордер», «ордер телеграм». Зазначені документи мають відповідне штрих-кодове маркування, при скануванні якого активізується електронний варіант реєстру чи ордера, може надаватись інформація про конкретного адресата і час відправлення документації.

Зазначена спеціалізована система — це закінчені програмні рішення автоматизації процесів діловодства, включаючи всі стадії життєвого циклу документів від реєстрації до формування у справу. Перевагою її є універсальність, можливість застосування в будь-яких установах, високий рівень культури роботи з документами.

### **3.3.6. Вибір і застосування засобів оргтехніки**

Як уже зазначалося, технологічна культура має бути спрямована насамперед на те, щоб створена документна інформація мала властивості повноти й достовірності, максимально відповідала запитам її користувачів у формі подання, оперативності обробки, забезпеченні якості й ін. Засоби оргтехніки залежно від типу призначені максимально механізувати та автоматизувати всі процедури технологічного процесу обробки документів.

Опрацювання документної інформації, що здійснюється в ході виконання управлінських рішень, має проводитися відповідно до існуючої структури організації і розміщення засобів оргтехніки: централізованої, децентралізованої, змішаної. При цьому остання є найбільш гнучкою в ході реалізації процедур обробки документів. Значна частина операцій обробки документів носить технічний і формально-логічний харак-

тер, хоча сучасні засоби організаційної й інформаційної техніки припускають і складніші процедури. Зазвичай обробляється як інформаційна складова документа, так і його фізичний носій.

Для оптимізації процесу вибору технічних засобів потрібно враховувати ряд факторів, що впливають на цю процедуру:

а) *параметрична інформація*: загальний обсяг документообігу в організації; характеристики документопотоків; обсяг документів, переданих і прийнятих каналами зв'язку; обсяг копійованих документів як первинний, так і вторинний; займана площа і освітленість робочих зон; вологість і температура в приміщенні;

б) *характеристики устаткування*: технічні й експлуатаційні можливості; способи використання і вартість експлуатації; ергономічні характеристики; ступінь впливу на здоров'я користувача тощо; фірма—виробник продукції (її бренд); вартість запропонованого устаткування; вартість видаткових матеріалів і частота їх заміни.

Сучасна номенклатура засобів організаційної техніки припускає їх класифікацію відповідно до обраних ознак. Найбільш поширеною є функціональна ознака, що однозначно пов'язує процедури технологічного процесу опрацювання документів у службі діловодства з технічними характеристиками і можливостями засобів оргтехніки. Однак це не виключає застосування інших факторів вибору технічних засобів.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку техніки і стану ринку за найзагальнішими ознаками подібності й відмінності засоби оргтехніки можна класифікувати таким чином:

1. *Засоби створення та виготовлення документів*: ручні пишучі засоби; стенографія; диктофонна техніка; друкарські машинки; комп'ютерна техніка; принтери; сканери; графопобудовники.

2. *Засоби репрографії й оперативної поліграфії*: засоби фотографічного, діазографічного та електрофотографічного копіювання; засоби термографічного копіювання; машини електронно-іскрового копіювання; засоби мікрографії; засоби ризографічного копіювання; машини для гектографічного (спиртового) друку; машини для трафаретного (ротаторного) друку; устаткування для оперативного офсетного друку.

3. *Засоби обробки документів*: фальцювальні, бігувальні та перфорувальні агрегати, аркушепідбірні і термоклейові машини, скріплювальне і палітурне устаткування, конвертовідкривальні і різальні машини, машини для нанесення захисного покриття, адресні, штемпелювальні й франкірувальні машини, машини для знищення документів, агреговані лінії обробки кореспонденції тощо.

4. *Засоби збереження, пошуку і транспортування документів*: первинні засоби збереження документів (папки, коробки); вторинні засоби збереження документів (шафи, стелажі); картотеки і картотечне устаткування; візки для транспортування документів; ліфтове (підйомне) устаткування; транспортери і конвейери; пневматична пошта; устаткування для збереження носіїв інформації.

5. *Засоби електров'язку*: засоби та системи стаціонарного і мобільного телефонного зв'язку; засоби та системи телеграфного зв'язку; засоби та системи факсимільного передання інформації; електронна пошта; багатофункціональні центри (МФС).

6. *Інші засоби оргтехніки*: комп'ютерні аксесуари; засоби обслуговування і ремонту; засоби ергономіки; спеціалізовані меблі для службових приміщень, спеціалізоване устаткування для офісу тощо [106, с. 346].

Застосовуючи технічні засоби у роботі з документною інформацією, потрібно мати на увазі, що вони можуть формувати нові, якісніші дані, зафіксовані в тій чи іншій формі й максимально підготовлені до наступного використання в ході документального забезпечення виконання управлінських процедур.

Нині відбувається бурхливий прогрес у використанні технологій автоматизації роботи з документами. При цьому весь обсяг потреб організацій лише частково покривається конкретними, окремо взятими технологіями. Якщо ще кілька років тому такі засоби, як електронна пошта чи електронний архів використовувались у роботі організацій паралельно з іншими системами автоматизації діловодства, то зараз поширена думка про необхідність єдиної інтегрованої системи управління документальним забезпеченням. Не можна обмежуватися простим прикріпленням реєстраційно-контрольних карток до електронних файлів документів, потрібні поточні промислові технології перетворення паперових документів в електронні,

сканери штрих-коду, засоби електронно-цифрового підпису та ряд інших сервісів роботи з документацією, в тому числі засобів захисту документів. Досить актуальними є вимоги до наявності засобів взаємодії між різними системами, що можуть використовуватись в організаціях чи її віддалених офісах.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку науково-технічного прогресу культура діловодства має визначатися новими інформаційними технологіями збору вихідних даних, їх накопичення, зберігання, обробки і передання за допомогою найновітніших технічних засобів. Сучасна організація технологічних процесів у діловодстві має ґрунтуватися на комп'ютеризації праці документознавця, масовому створенні автоматизованих міні- і макросом, які можуть формувати локальні банки даних, використанні ресурсів корпоративної та світової електронних мереж, умінні вести інформаційний пошук, ефективній роботі з документною інформацією під час виконання термінових запитів керівництва установи, вмінні користуватись сучасними засобами оргтехніки.

### **Питання для самоперевірки знань**

1. Дайте визначення організаційної культури.
2. Поясніть напрями функціонування інформаційно-технологічної культури.
3. Опишіть формати і носії електронних документів.
4. Назвіть складові єдиної системи управління документами.
5. Охарактеризуйте пакети програмних продуктів.
6. Поясніть необхідні етапи створення електронної канцелярії.
7. Виділіть основні види робіт з документами в електронній канцелярії.
8. Яка відмінність західної технології діловодства від російської.
9. Визначте функції спеціалізованих систем автоматизації діловодства.
10. Опишіть вітчизняні системи електронного документообігу.
11. Дайте класифікацію засобів оргтехніки.



## РОЗДІЛ 4

---

# УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ДІЛОВОСТВА

### 4.1. Служба діловодства як суб'єкт управління в установі

**П**роцес забезпечення виконання управлінських рішень в установі за сучасних умов має ґрунтуватися на досконало побудованій системі отримання управлінської інформації для здійснення організаційно-правових розпоряджень, а також на взаємовідносинах в колективі, які визначають як засоби, так і цілі, що їх потрібно досягти в результаті виконання профільних завдань. Тому актуальною сьогодні постає необхідність наукового обґрунтування побудови й визначення змісту роботи апарату управління, чисельного й якісного складу підрозділів, а також підстав для їх формування, виходячи з функціональних обов'язків та прав усіх учасників управлінського процесу. Належне здійснення зазначених заходів можливе за допомогою створення й дотримання відповідного рівня культури установи і насамперед — культури діяльності служби діловодства, яка має бути взірцем реалізації функцій і технологій менеджменту.

Для розуміння поняття «культура служби діловодства» розглянемо спочатку поняття «культура організації» або організаційна (корпоративна) культура.

*Організаційна культура* — специфічне поєднання відносин, цінностей, норм, звичок, традицій, форм поведінки й ритуалів у ній [141, с. 55]. Культура організації — це комплекс найбільш стабільних уявлень та цінностей, символів і зразків поведінки,

які поділяють усі її члени. Це означає, що в установі працівники мають спільний погляд на те, чим є установа, яке місце вона займає в оточуючому середовищі, які її зобов'язання перед споживачами. Знання теорії організаційної (корпоративної) культури відповідно до зростаючих вимог інформатизації суспільства є вирішальним фактором побудови діяльності служби діловодства.

**Культура служби діловодства** — це сукупність положень, прийомів і правил виконання завдань працівниками служби діловодства щодо документаційного забезпечення управління через досконалу побудову її діяльності.

Дотримання культури служби діловодства не є абстрактним або випадковим явищем, а здійснюється в ході практичної роботи з документною інформацією. Служба діловодства призначена давати відповідь на запитання, що ставить перед нею керівництво установи щодо якості документаційного забезпечення управлінських операцій у всіх її підрозділах.

Сучасний рівень менеджменту характеризується тим, що прийняття рішень як головне завдання управління реалізується за умов повної або часткової невизначеності, активної, досить часто агресивної, протидії конкуруючих сторін. За цих умов на служби діловодства покладаються завдання не тільки і не стільки створення документації та забезпечення її руху, а головним чином інформаційна підтримка всіх управлінських рішень на підставі досконалої організації їх документаційного забезпечення.

**Культура служби діловодства** — стрижнева ланка установи, яка забезпечує і відображає її діяльність, яку треба розглядати як потужний інструмент, що дає змогу через процеси управління документацією орієнтувати всі підрозділи та окремих працівників на:

досягнення спільних цілей,  
мобілізацію ініціативи співробітників, виховуючи в них почуття єдності і відданості своїй установі,  
поліпшення процесів ділової комунікації, а також коригування організаційної поведінки всіх її членів.

Складовою культури служби діловодства є її організаційні цінності, серед яких основними мають бути:

кінцева мета (через досконале документаційне забезпечення управління);

кадрова політика (добір, розміщення, виховання та навчання персоналу);

мотивація та організація праці (вибір мотивів діяльності, дотримання технологічної і трудової дисципліни);

організація соціальної сфери (відпочинок, лікування, харчування тощо);

взаємовідносини (довгочасні стосунки як зі сторонніми партнерами, так і зі співробітниками інших відділів);

особиста відданість організації (соціалізація, контактність). Зазначені цінності мають бути спрямовані на задоволення потреб всієї організації та визнаватися більшістю її членів.

У кожній установі служба діловодства може мати свої модифікації цінностей, які характеризуються тими чи іншими найважливішими принципами. Здатність колективу служби діловодства створювати власні цінності, об'єднуючи зусилля всіх працівників в організації, є одним з джерел успіху.

Формування цінностей або параметрів (наприклад, впровадження електронної канцелярії чи комплексної системи управління документацією) передбачає створення в оточуючому середовищі та у свідомості співробітників імідж підприємства, яке високоякісно виконує всі поставлені завдання. Від того наскільки працівники служби діловодства зможуть кооперуватися між собою, яка в них спільна мета, якими каналами здійснюється комунікація, як контролюється виконання завдань, буде залежати гармонізація колективних та індивідуальних інтересів працівників, культура всієї установи, тобто її корпоративна культура.

Характеризуючи адміністративно-правове забезпечення діяльності тієї чи іншої установи, культуру її служби діловодства необхідно будувати на основі відповідної моделі, що б функціонувала за певними принципами залежно від впливу зовнішньо-адаптаційних та внутрішньо-інтеграційних чинників, цілей організації, системи управління, рівня інформаційних технологій та організаційної побудови.

До зовнішньо-адаптаційних чинників впливу на культуру діловодства можна віднести:

глобалізацію ринку;

торговий баланс країни;

динаміку внутрішнього валового продукту;

технічні нововведення;

рівень державного контролю за якістю товарів, жорсткість конкуренції, правовий захист господарських об'єктів, лібералізацію цін, політичну ситуацію в країні та різні соціокультурні

фактори. Чинники внутрішнього середовища можуть викликати зміни в основній структурі і системі управління організацією, у її цілях, завданнях, в управлінських процесах та інформаційних технологіях, в організаційній поведінці персоналу, виборі засобів комунікації, розподілі статусів та характері взаємовідносин в колективі, рівні відкритості, ідеології тощо [109, с.63].

Модель побудови культури організації служби діловодства в установі наведено на рис. 9.

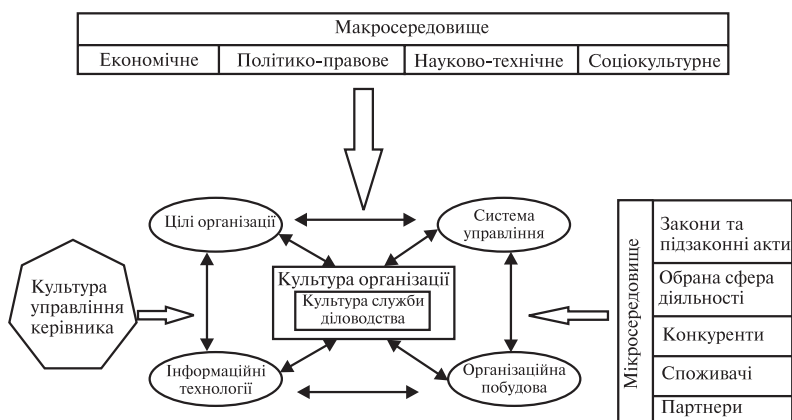


Рис. 9. Модель побудови культури служби діловодства

Організаційна побудова служби діловодства залежить від розв'язання таких проблем, як забезпечення передумов її створення та ефективного функціонування, дотримання певних принципів діяльності та знання можливих шляхів її реорганізації. Розглянемо їх докладніше.

#### 4.4.1. Передумови створення служби діловодства

Збільшення кількості документної інформації в управлінській діяльності призводить до підвищення актуальності забезпечення необхідних передумов створення служби діловодства в установі. Значення цієї служби зумовлене комп'ютеризацією традиційних діловодних операцій в управлінському процесі (25–30%) і значним їх впливом на ефективність і продуктивність всієї управлінської діяльності.

Для великих і середніх установ це має бути організаційно відокремлений структурний підрозділ установи, призначенням якого є виконання закінченого технологічного циклу роботи з документами та інформаційна підтримка менеджменту.

Завданням служби діловодства установи має бути вчасне спрямування і передання на різні її рівні документної інформації, необхідної для здійснення управлінських функцій. На практиці ефективність управління установою безпосередньо залежить від чіткості роботи служби діловодства, яка повинна забезпечити оперативність доставки та експедиційної обробки документів, їх реєстрацію, достовірність інформації, включеної в них, її уніфікацію, стійкість системи приймання і передавання документації, організацію контролю за виконанням документів, їх пошуку, зберігання і подальшого використання. Вона включає також питання регламентації та умов функціонування служби та трудової дисципліни працівників.

Культура служби діловодства, якість її роботи з урахуванням сучасних вимог, специфіки того чи іншого конкретного виробництва та його комп'ютеризації певною мірою має визначатися тим, наскільки при її формуванні виконані такі заходи, як застосування системного підходу, оптимальне поєднання централізації управління і самостійної діяльності первинних підрозділів служби, визначення функцій, обов'язків, прав і відповідальності керівника служби та його підлеглих, а також адаптація діяльності служби діловодства до роботи інших підрозділів установи. Розглянемо їх докладніше.

- **Застосування системного підходу** означає врахування всіх факторів, що впливають на об'єкт і визначають структуру та функції підрозділів служби діловодства. Факторами, які визначають організаційну побудову служби діловодства, є її основні завдання, обсяг робіт по кожному з них, а також розмір установи, кількість її структурних підрозділів, їх територіальне розміщення, загальна кількість працівників, кількість рівнів прийняття рішень, норми управління, прийнята система документування й організації роботи з документами, рівень механізації й автоматизації документаційних процесів тощо.

Завданнями служби діловодства має бути:

встановлення єдиного порядку роботи з документами в установі та підвідомчій мережі;

досконале документаційне забезпечення діяльності всіх підрозділів;

управління документацією на основі впровадження новітніх систем комп'ютеризації та автоматизованої технології роботи з документами, скорочення їх кількості;

впровадження комплексної системи управління діловодними процесами.

Відповідно до цих завдань служба діловодства повинна: розробляти інструкції з діловодства для всієї підвідомчої мережі:

складати номенклатуру справ установи та забезпечувати розроблення номенклатури справ окремими підрозділами;

організувати за дорученням керівництва підготовку проєктів документів;

забезпечувати документаційне й організаційно-технічне обслуговування роботи колегіальних органів установи;

організувати роботу з пропозиціями, заявами та скаргами громадян;

забезпечувати виготовлення, копіювання і тиражування документів;

здійснювати уніфікацію систем документації, вживати заходів щодо скорочення кількості та різновидів документів;

контролювати якість підготовки, оформлення та своєчасного виконання документів в установі;

вживати заходів щодо скорочення термінів проходження і виконання документів, узагальнювати і аналізувати дані про результати цієї роботи.

Працівники служби діловодства мусять приймати, реєструвати, обліковувати, зберігати, здійснювати оперативний пошук та доставку документів, інформувати за документами; реалізувати єдиний порядок відбору, обліку, збереження, обробки та використання документів, що утворюються у процесі діяльності установи і підвідомчої мережі, для передачі їх на державне зберігання; удосконалювати форми і методи роботи з документами завдяки впровадженню комп'ютеризації, застосуванню автоматизованих систем діловодства та ефективному використанню організаційної техніки.

Служба діловодства призначена здійснювати також організаційно-методичну допомогу в роботі з документами у підрозділах:

#### Розділ 4. Управління організацією діловодства

організовувати підвищення кваліфікації працівників установи з питань вдосконалення рівня документаційного забезпечення;

впроваджувати державні стандарти та інші нормативні документи в установі та підвідомчій мережі;

засвідчувати документи в усіх випадках, передбачених інструкцією з діловодства установи;

інформувати структурні підрозділи і службових осіб про зміст, строки виконання і місце зберігання службових та конфіденційних документів, а також видачу їх у тимчасове користування; ознайомлювати працівників установи чи окремих службових осіб з нормативно-розпорядчими і директивними документами, що стосуються їх діяльності.

Основні функції підрозділів служби діловодства (загального відділу, департаменту документальних комунікацій) у вищому державному органі наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Функції підрозділів служби діловодства

<i>Назва підрозділу служби</i>	<i>Функції</i>
Експедиція	Приймання, сортування, розподіл та доставка кореспонденції в структурні підрозділи; кількісний облік документів; відправка кореспонденції адресатам; сканування вхідних та внутрішніх документів
Група реєстрації кореспонденції	Реєстрація вхідних, вихідних і внутрішніх документів; довідково-інформаційний пошук інформації; перевірка правильності складання й оформлення вихідних і внутрішніх документів, нанесення позначок на електронний документ
Група або інспекція контролю	Контроль за виконанням документів; перевірка термінів виконання підрозділами доручень керівництва, інформування його про хід виконання документів і доручень; аналіз виконавчої дисципліни в підрозділах і підготовка відповідного аналізу їх роботи; моніторинг вхідної та внутрішньої інформації
Група (відділ) листів	Прийом і облік пропозицій, заяв і скарг громадян; підготовка і передавання на розгляд керівництву пропозицій; передавання документів на виконання в підрозділи і контроль за термінами їх виконання; повідомлення заявників про результати розгляду пропозицій, заяв чи скарг, формування відповідних справ та передавання їх до архіву, аналіз та узагальнення результатів цієї роботи, організація прийому відвідувачів

<i>Назва підрозділу служби</i>	<i>Функції</i>
Відділ автоматизації (служба й копіювальне бюро)	Контроль за роботою комп'ютерної та іншої оргтехніки, копіювання і розмноження документів
Архівний підрозділ	Прийом, облік, зберігання і організація користування архівними документами; методична допомога в оформленні справ, які підлягають передаванню до архіву; контроль за правильністю формування, зберігання і використання справ у структурних підрозділах; підготовка справ до передачі на державне зберігання
Секретаріат, у т.ч. помічники і секретарі керівника та його заступників	Попередній розгляд кореспонденції, що надходить; організація документального обслуговування засідань, колегіальних органів, нарад, семінарів, конференцій тощо.
Протокольна група	Підготовка за вказівками керівництва організаційно-розпорядчих та інформаційних документів та їх погодження із зацікавленими службами

Залежно від зовнішніх факторів підрозділи служби діловодства можуть об'єднуватись: наприклад, можливе об'єднання в одному підрозділі експедиції та групи реєстрації кореспонденції, або групи листів та експедиції контролю. При цьому незалежно від таких об'єднань усі аспекти діяльності служби діловодства мають бути враховані.

• **Оптимальне поєднання централізації управління і самостійності його первинних підрозділів.** Роль служби діловодства як самостійного підрозділу полягає у забезпеченні всіх підрозділів установи необхідною документацією і керування нею. Цей підрозділ повинен займатися моніторингом інформації, опрацюванням, копіюванням, тиражуванням та розсиланням документів. На нього покладаються також завдання розроблення окремих форм та бланків документів, які функціонуватимуть в установі.

Максимальне скорочення часу проходження документації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця, удосконалення організації праці служби діловодства, як уже зазначалося в підрозділі 2.3, може здійснюватися в таких напрямках:

- забезпечення відповідною комп'ютерною технікою всіх працівників установи для роботи з електронними документами;



- облаштування робочих місць і встановлення необхідних засобів оргтехніки;
- впровадження автоматизованої електронної канцелярії та електронного архіву;
- організації навчання власного персоналу установи теорії і практики діловодства, формуванню справ та інформаційно-аналітичній діяльності.

• **Визначення функцій, обов'язків, прав та відповідальності керівника.** Відповідно до положення про права і обов'язки керівника служби діловодства він зобов'язаний організувати попередній розгляд документів, перевіряти правильність вихідної кореспонденції або доручити це своїм підлеглим; оформляти виписки з протоколів; організувати приймання, облік і обробку вхідної та вихідної кореспонденції; здійснювати безпосередній контроль за виконанням розпоряджень вищого керівництва, оформляти і видавати довідки у межах своєї компетенції; опікуватись діяльністю архіву установи. Керівник служби діловодства повинен нести відповідальність за: неякісне й несвоєчасне виконання завдань, покладених на його службу; невідповідність даних, які подаються керівнику установи; достовірність звітів і довідок, що надаються його підлеглими.

До функцій керівника служби діловодства має також входити:

- швидке реагування на можливі зміни як ззовні, так і всередині установи;
- оперативне вирішення питань щодо впровадження автоматизованих систем електронного документування та документообігу;
- передавання документів до електронного архіву (це завдання має вирішуватися у найближчій перспективі);
- надання чітких повноважень співробітнику служби, який володіє найбільшою кількістю інформації з того чи іншого питання автоматизації діловодства.

Для успішного виконання поставлених завдань керівнику служби діловодства необхідно надати такі права:

- одержувати від керівників інших структурних підрозділів інформацію, що стосується питань документального забезпечення управління;

- впроваджувати заходи щодо поліпшення стану роботи з документами та скорочення номенклатури документів;
- підписувати і погоджувати документи в межах своєї компетенції;
- контролювати і вимагати виконання встановлених в установі правил та інструкцій у роботі з документами, у т.ч. з електронними;
- вносити подання про призначення, переміщення, заохочення і звільнення своїх підлеглих, а також застосовувати санкції в усіх випадках порушення ними функціональних обов'язків.

Посадова інструкція має бути розроблена на кожного співробітника служби діловодства.

• **Адаптація діяльності служби діловодства до роботи інших підрозділів.** За характером своєї діяльності керівник служби діловодства повинен тісно взаємодіяти:

- з керівником установи та з керівниками структурних підрозділів з питань роботи з документами, контролю і перевірки їх виконання, а також підготовки і подання проектів документів керівництву;
- з юридичною службою щодо з'ясування правових питань підготовки документів;
- з центром впровадження інформаційних технологій щодо організації електронного документування та документообігу;
- зі службами матеріально-технічного постачання з питань забезпечення служб організації необхідними засобами оргтехніки, бланками документів тощо.

#### **4.1.2. Основи функціонування служби діловодства**

Одним із завдань щодо підвищення рівня культури служби діловодства є організація раціональної діяльності цього підрозділу, від чіткої роботи якого певною мірою залежить ефективність діяльності установи в цілому.

Ефективне функціонування служби діловодства не можливе без розв'язання певних проблем:

- визначення статусу служби в структурі установи;

- укомплектування служби фахівцями;
  - створення єдиного пакету нормативно-правових документів;
  - забезпечення умов досконалого ведення діловодства.
- Розглянемо їх докладніше.

***Визначення статусу служби в структурі організації.***

Як свідчить практика, залежно від рівня управління і технології можливе створення й діяльність таких служб діловодства:

1) управління справами (в міністерствах і відомствах).

До складу управління справами може включатися канцелярія, інспекція при міністрові (керівникові відомства), секретаріат, відділ раціоналізації діловодства, відділ листів (скарг) та архівний відділ. В Апараті Верховної Ради України, зокрема, цими питаннями опікується Головне управління документального забезпечення;

2) загальний відділ (у виконавчих комітетах рад і в органах управління громадських організацій).

До складу загального відділу включаються підрозділи з обліку і реєстрації документів, група контролю, протокольна частина, копіювально-розмножувальне бюро та архів;

3) канцелярія (в корпораціях, об'єднаннях, науково-дослідних, проектних, конструкторських організаціях та обчислювальних центрах, в апараті управління виробничих об'єднань та промислових підприємств).

Канцелярія є найбільш раціональною організаційною формою побудови служби діловодства і може діяти на правах окремого підрозділу. Очолює канцелярію начальник, який підпорядковується безпосередньо керівнику установи.

На обраний для функціонування тип служби діловодства складається відповідне положення, що регулюватиме її діяльність.

Залежно від обсягів виконуваних операцій і кількості документів, що реєструються, робиться розрахунок чисельності, визначаються підрозділи, посади і складаються посадові інструкції.

***Укомплектування служби фахівцями.***

Необхідну штатну чисельність персоналу служби діловодства можна підраховувати, виходячи із трудомісткості викону-

ваних робіт, за укрупненими нормативами часу на роботи з діловодного обслуговування, розроблені ЦБНТ Держкомпраці.

За відсутності типових норм часу на окремі операції (наприклад, на обробку основних видів поштових відправлень) вони розраховуються на основі проведених фотографій робочого часу (ФРЧ), інтерв'ювання та проведення безпосередніх спостережень [85, с. 64].

Комплектуючи службу діловодства кадрами, необхідно враховувати, що назва посади того чи іншого працівника обов'язково повинна відповідати функціональним обов'язкам, характеру і видам робіт, які він виконуватиме. За характером виконуваної роботи працівники служби діловодства можуть бути поділені на:

- керівників — начальник управління документального забезпечення, керівник управління справами, завідувач загального (документального) відділу, начальник канцелярії, директор архіву, завідувач секретаріату, начальник секретаріату, начальник відділу ділових комунікацій, начальник протокольного відділу, сектора, частини;
- спеціалістів — помічник міністра, архівіст, референт, методист, редактор, помічник заступника міністра чи голови комітету, інспектор, секретар міністра чи керівника відомства;
- технічних виконавців — коректор, експедитор, діловод, оператор ПК, стенографістка першої та другої категорії, секретар-стенографістка, оператор диктофонної групи, верстальник.

***Створення єдиного пакету нормативно-правових документів.***

До єдиного пакету мають входити нормативно-правові та розпорядчі документи (закони України, акти органів державної влади, міжнародні та державні стандарти, інструкції, вказівки вищих органів тощо), які визначають питання роботи з інформацією, створення документів, захисту, порядок руху, контролю за їх виконанням, захисту і передання до архіву установи.

Основним нормативним документом, що визначає організацію роботи з документами, є інструкція з діловодства установи, яка повинна містити:

- основні принципи роботи з документами, вимоги до їх підготовки, оформлення і тиражування;
- порядок прийняття і відправки кореспонденції, розподіл по виконавцях, доставку в структурні підрозділи;
- питання обміну і реєстрації, контролю за виконанням номенклатури справ, їх формування і поточне зберігання, технологію підготовки до постійного і тривалого зберігання;
- рекомендації з організації праці документознавців.

У вигляді додатків до інструкції можуть бути подані: структура служби діловодства, уніфіковані форми організаційно-розпорядчих документів, зразки заповнення реєстраційних форм, номенклатури справ, описи, зразки оформлених обкладинок справ, перелік реєстрованих документів, перелік документів, що підлягають обов'язковому контролю, список постійних кореспондентів, індексатор структурних підрозділів.

Доповненням можуть також слугувати різного роду методичні матеріали, пам'ятки (наприклад, про організацію доставлення документів) тощо.

Функціонування служби діловодства має визначатись також наявністю необхідних документів щодо організації її діяльності, а саме: законів та підзаконних актів, розпоряджень і відповідних наказів вищих органів, положень.

Відповідно до положення про службу діловодства і загальної штатної чисельності персоналу складаються положення про її структурні підрозділи, визначаються штати і укладаються відповідні посадові інструкції.

Хоча посадова інструкція, як зазначає Т. Кузнецова, укладається на основі типових кваліфікаційних характеристик, вона обов'язково доповнюється особливостями конкретного робочого місця і містить матеріали методичного характеру [84, с. 60].

У посадовій інструкції, крім розділів: *«Загальна частина»*, *«Функції»*, *«Обов'язки»*, *«Права»*, *«Взаємовідносини»* і *«Відповідальність»* з точки зору культури роботи заслуговує на увагу розділ *«Оцінка роботи»*, в якому необхідно вказати критерії, що дозволяють оцінити якість і своєчасність виконання поставлених завдань.

До пакета нормативно-правових документів можуть також входити національні стандарти, гармонізовані з міжнародними. Наприклад, стандарт ДСТУ–ІСО 15489:200, де описані процеси, методи і процедури, яких необхідно дотримуватися, щоб досягти належної організації роботи з документами. Його можна використовувати як інструмент для узгодження вітчизняних норм роботи з документами та формування відповідного регуляторного режиму. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня досконалості документів, змушуючи працівників установи діяти за єдиними правилами.

***Створення умов досконалої організації діловодства.***

Щоб забезпечити якісну й оперативну роботу з інформацією, бездоганне створення й оформлення документів, раціоналізацію та комп'ютеризацію документообігу, в кожній установі слід проаналізувати організацію праці співробітників, діяльність яких пов'язана з опрацюванням та переміщенням документації, виявити недоліки і намітити заходи щодо їх усунення.

**4.1.3. Загальні принципи діяльності служби діловодства**

Культура діяльності служб діловодства означає дотримання певних загальних принципів, що характеризують її стійкість і ефективність діяльності. До таких принципів відносяться:

- принцип сумісності розпоряджень і персональної відповідальності;
- принцип діапазону контролю;
- принцип чіткого розмежування функцій;
- принцип пропорційності, а також принцип гнучкості та економічності. Розглянемо їх докладніше.

• ***Принцип сумісності розпоряджень і персональної відповідальності.*** Цей принцип виключає подвійне підпорядкування і можливість отримання непогоджених розпоряджень від вищого керівництва.

Ефективне забезпечення управлінської діяльності передбачає чітку регламентацію меж і напрямів діяльності служби діловодства. Це має бути зафіксовано у положенні про службу діловодства, яке мусить містити основні завдання та функції,

права та сукупність вимог, що визначають порядок роботи, права та відповідальність її співробітників. Зазначене положення має забезпечувати дотримання відповідного рівня культури діловодства в усіх підрозділах установи.

Керівник служби діловодства, беручи на себе певні обов'язки з управління колективом і документними ресурсами, повинен вміти давати адекватні розпорядження і відповідати за їх виконання.

Серед можливих численних пропозицій щодо впровадження нових інформаційних технологій в діловодство, керівнику служби діловодства необхідно, порадившись з колегами, вміти визначитись і прийняти єдине правильне рішення, успішність якого ніхто з співробітників не повинен ставити під сумнів, та персонально відповідати за його реалізацію.

- **Принцип діапазону контролю.** При застосуванні цього принципу слід правильно визначати кількість підлеглих, якими можна ефективно керувати. Зазначена норма має бути обґрунтованою не тільки економічно, а й психологічно. У кожному конкретному випадку норму керованості треба визначати на основі аналізу характеру і змісту основних видів управлінських процесів і узагальнення практичного досвіду. При цьому як критерій діапазону контролю може застосовуватись економічний показник — максимальна ефективність роботи працівників служби протягом робочого дня.

- **Принцип чіткого розмежування функцій.** Кожен співробітник служби діловодства повинен мати чітко визначені функції, які не торкаються роботи інших працівників.

Взаємозв'язок функцій окремих працівників служби діловодства та її побудова проявляються в цьому випадку у департаментизації, тобто у визначенні необхідності формування в межах служби тих чи інших структурних частин: групи обліку, контролю, відділу скарг, групи моніторингу інформації, архівного підрозділу та ін.

- **Принцип пропорційності** (раціональне співвідношення повноважень, обов'язків та відповідальності фахівців кожного рівня управління). На кожного працівника служби діловодства, як уже зазначалось, має бути розроблена та затверджена у встановленому порядку посадова інструкція із зазначенням його повноважень, обов'язків та відповідальності.

Посадові інструкції мають відповідати вимогам раціональної структури управління і відображувати об'єктивні вимоги до рівня знань і кваліфікації працівників. Кожному працівнику служби діловодства слід надати стільки прав та обов'язків, скільки він спроможний виконати протягом встановленого часу.

На відміну від технічних служб у службі діловодства слід досягати не максимальної, а раціональної упорядкованості, організації у даному разі безвідмовної системи документаційного забезпечення управління.

Повноваження керівника служби діловодства — це його право і можливість впливати на хід і якість документаційного забезпечення управління. Це право керувати і контролювати обов'язковість виконання підлеглими його вимог.

Під відповідальністю як керівника, так і працівника служби діловодства розуміється обов'язок якісно й в обумовлений термін виконувати надані завдання, застосовуючи при цьому ті чи інші необхідні інформаційні ресурси.

• **Принцип гнучкості та економичності.** Служба діловодства повинна адекватно з найменшими втратами реагувати на зміни внутрішнього середовища й швидко адаптуватися до можливості змін ззовні.

Наступним кроком в організації діяльності служби діловодства після поділу напрямків роботи і розмежування повноважень за групами має стати вертикальна та горизонтальна координація робіт.

Основним засобом координації мусить бути структура інстанцій: керівник служби діловодства координує роботу своїх працівників, які звітують перед ним, а він, у свою чергу, перед вищим керівником. При цьому кожен керівник одночасно залежить від роботи своїх підлеглих.

Якщо вертикальне координування залежить від контактів кожного працівника з тим, хто перебуває вище або нижче на ієрархічних шаблях, то горизонтальна координація залежить від контактів між керівниками чи співробітниками одного рівня. Тут може відбуватися взаємне коригування, створюватися спеціальні групи з координування діяльності через ринок інформаційних послуг, неформальні угруповання, коаліції.



Низький рівень культури установи взагалі і насамперед рівень культури її служби діловодства характеризують відсутність гнучкості та координації, єдиного порядку і системи роботи з документацією в структурних підрозділах, наявність дублюючих форм документів, неорганізований документообіг, багаторазовість реєстрації, нерегулярний контроль за виконанням завдань тощо.

Загальні засади побудови служби діловодства наведено в табл. 4.

Таблиця 4. Засади побудови служби діловодства

Забезпечення передумов створення служби	Створення основ функціонування	Проголошення принципів діяльності
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Застосування системного підходу до розробки системи управління</li> <li>➤ Оптимальне поєднання централізації управління і самостійності первинних підрозділів</li> <li>➤ Визначення функцій, обов'язків, прав і відповідальності керівника</li> <li>➤ Адаптація діяльності служби до роботи інших підрозділів</li> <li>➤ Раціональне співвідношення прав, обов'язків і відповідальності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Визначення правового статусу служби в структурі організації</li> <li>➤ Комплектування єдиного пакету нормативно-методичної документації</li> <li>Укомплектування служби працівниками відповідно до вимог ДК-003-95</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Сумісність розпоряджень і персональної відповідальності</li> <li>➤ Визначення діапазону контролю</li> <li>➤ Чітке розподілення функцій</li> <li>➤ Раціональне співвідношення повноважень, обов'язків та відповідальності фахівців</li> <li>➤ Гнучкість та економічність</li> </ul>

#### 4.1.4. Реорганізація служби діловодства

Оскільки процес розвитку установи ніколи не припиняється, то насамперед потрібно визначити рівень запланованих змін, їх причини та можливі наслідки.

До причин, що можуть призвести до реорганізації служби діловодства, належать:

- зміни в структурі та штатній чисельності апарату управління (поява нових підрозділів, об'єднання кількох відділів, скорочення штату співробітників);
- зміни в обсязі робіт щодо виконання функцій управління (перерозподіл роботи між підрозділами і працівниками, зміни навантаження в зв'язку з інформатизацією та автоматизацією, зміни у співвідношенні кількості паперових і електронних документів, збільшення питомої ваги творчих функцій);
- зміни в структурі та обсягах документообігу, скорочення одних і поява нових видів документів, централізація та інтеграція процесів збору інформації, її моніторинг;
- зміни в процесі підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень (централізація чи децентралізація, зміна змісту роботи на кожній стадії виконання управлінських рішень, виникнення можливості розгляду альтернативних варіантів);
- зміни в засобах роботи апарату управління — використання якісно нових показників, підвищення гнучкості та координації роботи, посилення вимог щодо дотримання виконавчої дисципліни, регламентування виконання окремих діловодних операцій;
- зміни в інформаційних технологіях і вдосконалення засобів оргтехніки, створення такої електронної канцелярії, щоб для кожного співробітника чи групи працівників служби діловодства було розроблено й обладнано персональне автоматизоване робоче місце (АРМ), професійно зорієнтоване на виконання конкретних функцій документаційного забезпечення управління. Така орієнтація може бути реалізована за допомогою вибору й встановлення відповідного програмного забезпечення.

Типове АРМ працівника діловодної служби має складатися з персонального комп'ютера, оснащеного додатковими пристроями, що розширюють його функціональні можливості, і периферійного устаткування: принтера, сканера, факса. Крім того, кожне робоче місце бажано оснастити відповідним програмним забезпеченням та оргтехнікою (ксероксом,

сканером, плоттером, дигітайзером та ін.) залежно від функцій, які виконує працівник.

Для вирішення сучасних завдань інформатизації у службі діловодства також необхідно, зберігаючи всі раніше зазначені функції, організувати проведення регулярного моніторингу всієї інформації, що надходить до установи, впроваджувати інновації, засновані на інтеграції функцій документаційного забезпечення управління та аналітико-синтетичної обробки вхідної та вихідної інформації як важливого резерву підвищення ефективності всього соціального управління; здійснювати практичні заходи щодо переходу до міжнародних стандартів управління документацією.

У процесі перебудови служби діловодства керівнику необхідно:

- визначити основні цілі і завдання щодо підвищення оперативності й досконалості в роботі з документною інформацією всіх працівників установи, створення надійної системи управління документаційним забезпеченням її діяльності;
- забезпечити розвиток організаційної побудови служби на підставі інтеграції функцій роботи всіх її працівників;
- уточнити і розширити можливі функції працівників служби діловодства через систему їх перепідготовки та підвищення кваліфікації. Документознавець, організатор діловодства повинен вміти розробляти, впроваджувати та забезпечувати функціонування єдиного в організації технологічного діловодного процесу і здійснювати управління документною інформацією на основі використання сучасних інформаційних технологій. Він повинен брати участь у постановці завдань проектування, експлуатації і вдосконаленні (у частині документаційного забезпечення) автоматизованих інформаційних систем, а також у розробці новітніх інноваційних технологій, що ґрунтуються на застосуванні комп'ютерної техніки і проектуванні баз та банків даних.

Створюючи, наприклад електронну канцелярію, керівник мусить знати, що її впровадження може викликати певний опір змінам з боку персоналу через:

- неузгодженість між професійним інструментарієм, яким володіють працівники служби, і необхідним для певної ситуації;
- неадекватність існуючих норм і правил внутрішньо-організаційного життя новим умовам, погіршення особистих контактів персоналу, що позначається на його організаційній поведінці;
- зміни кваліфікаційних вимог до працівників, що також може призвести до виникнення певних конфліктних ситуацій, які слід уміти передбачати.

Разом з цим очевидно, що процес підготовки й прийняття рішень, організація і контроль їх виконання залишається прерогативою управлінського персоналу. Технічні засоби і новітні комп'ютерні технології, офісна оргтехніка для здійснення ділових процедур виконують, по суті, допоміжні роботи, пов'язані з обробкою все більше зростаючих інформаційних потоків, але без них не можна обійтися. Внаслідок автоматизації документаційного забезпечення управління перебудова служби дасть можливість вивільнити персонал від виконання рутинних операцій і приділяти більше уваги аналітичним процесам та виконанню стратегічних завдань.

Завдяки проведенню зазначених заходів рівень культури служби діловодства на підприємстві може найбільш повно відображувати досконалість виконання її співробітниками основних функцій сучасного інформаційного менеджменту.

## **4.2. Культура управління діловодством**

Традиційне управління, як відомо, завжди орієнтувалося на кінцевий результат як мету діяльності, тож під цю мету «підтягувалися» відповідні засоби. Головною підвалиною в менеджменті була формальна організаційна структура, що втілювала «дерево цілей» та контроль. Використана інформація носила переважно сигнально-спонукальний характер у напрямку «мети».

Сучасний менеджмент здійснюється в напрямку «бути», коли цілі є вторинними стосовно деякої системи цінностей організаційної культури, за якою й визначається конкретна

мета. Акцент управління при цьому переноситься зі спонукання на мотивацію, від якої залежить ефективність стимулюючої активності колективу, поєднання інтересів зовнішнього і внутрішнього середовища, формування самосвідомості, визначення організаційної культури і навіть певної соціальної місії.

#### **4.2.1. Основні поняття**

Термін «культура управління» як складова організаційної культури останнім часом набув поширення. Цим терміном усе частіше користуються як науковці, так і практики. Саме тому доцільно визначити зміст цього терміна з урахуванням основних тенденцій розвитку наукових знань, розв'язаних та нерозв'язаних проблем управління.

Насамперед необхідно з'ясувати суть поняття «культура управління» взагалі й лише потім перейти до розгляду культури управління діловодними процесами.

*Культура управління* — це теорія того, як краще з урахуванням економічних та інших тенденцій розвитку об'єкта управління застосувати адекватну йому достатньо ефективну управлінську систему, структуру [109, с. 110]. Наприклад, як організувати діловодство в організації так, щоб воно найбільш ефективно впливало на результативність її діяльності в необхідному напрямі і що слід зробити для цього?

*Культура управління* — це важлива соціальна функція свідомого і владного із застосуванням новітніх досягнень. Вона впливає як на окремих людей, так і на всю людську спільноту і здійснюється заради поставленої та чітко визначеної конкретної мети; це сукупність закономірностей комплексного системного підходу до розв'язання управлінських проблем, раціональної організації роботи апарату управління, забезпечення його найефективнішими засобами, формами і методами праці, в тому числі при створенні документів, організації їх просування, а також виконанні інших діловодних процесів.

Термін «культура управління» стає змістовним, методологічним і більш однозначним, коли він обумовлюється характеристиками об'єкту управління. Так, культуру управління діловодством можна подати як організацію досконалої постановки документаційного забезпечення управління через систему

прийняття управлінських рішень, внесених в його технологію, як програму розрахункової ефективності праці служби діловодства, якій за умов інформатизації відводиться визначальне місце в установі та відповідна роль у підвищенні продуктивності праці і якості виготовлення товарів чи послуг.

Справжня висока культура управління, як і культура особистості, — це гармонія знань і етико-моральних якостей, що, безумовно, залежать від інтелектуально-культурних якостей керівника.

Так, культуру управління діловодством (КУД) можна охарактеризувати як сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають узагальнюючий характер і стосуються різною мірою питань створення системи управління діловодними процесами. Водночас це один з вирішальних факторів успіху.

Комплексна система управління діловодством має розв'язувати, по суті, ті самі проблеми, що й державна уніфікована система документації. Звідси і розробка стратегії впровадження сучасної системи управління діловодством має бути розробкою оргпроекту (на базі електронно-обчислювальних машин як ефективного і продуктивного засобу обробки документів) з врахуванням нових можливостей.

Автоматизація управління діловодними процесами — це побудова раціональної системи організації діловодства з урахуванням новітніх технологій виконання тих самих традиційних операцій роботи з документами, але на більш високому рівні.

Неефективне впровадження автоматизації в діловодні процеси якраз і полягає у відсутності серед розробників комп'ютерних програм фахівців-документознавців та незнання основ діловодства.

Організація роботи з документацією як основна складова процесу підготовки і виконання управлінських рішень істотно впливає на оперативність та якість управління. При цьому найскладніші рішення — це ті, які приймаються, з одного боку, за умов дефіциту часу, а з іншого — за умов інформаційної невизначеності і наявності в документації протиріч. Прийняття ефективних рішень слугує головним критерієм управлінської культури керівника. Полегшити процес прийняття керівником

адекватного управлінського рішення і контроль за його виконанням можливо, якщо готувати його заздалегідь, забезпечивши при цьому відповідний рівень культури виконання всіх необхідних діловодних операцій кожного процесу (див. рис. 10).

#### **4.2.2. Напрями вдосконалення управління діловодством**

Як відомо, процес прийняття управлінського рішення складається з одержання інформації, її переробки, аналізу, підготовки і прийняття відповідного рішення. Ці складові зумовлюються визначеною системою й технологією управління документаційним забезпеченням прийняття рішень, тобто культурою управління діловодством (КУД), що включає управління як документацією, так і людьми, які працюють із нею.

До основних напрямів вдосконалення культури управління діловодством належать:

- забезпечення ефективності управління через створення цілісної системи виконання діловодних операцій;
- впровадження інформаційної культури як системи знань та навичок щодо управління документно-інформаційними потоками й новітніми програмними продуктами;
- дотримання мовленнєвої, праксеологічної та рефлексивної культури як міри такту і відповідальності, показника визначення і розвитку акмеологічних засад особистості;
- визначення сфер і рівнів управління відповідно до існуючих морально-етичних норм і законів. Інакше кажучи, наскільки вчинки керівника та його поведінка не ображають інших, сприймаються схвально чи негативно;
- дотримання певних меж, в яких може діяти керівник служби діловодства у конкретній ситуації та що він повинен робити.

КУД має забезпечити єдину методологію її застосування в усіх підрозділах організації, що прагнуть якісно налагодити цей процес відповідно до чинних вимог. Зокрема має бути визначена відповідальність працівників організації за створювані ними документи і раціональну роботу з ними. Основні правила роботи з документами в організації мають бути зафіксовані в інструкції, затвердженій вищим керівництвом, з зазначенням

обов'язків усіх працівників, які створюють документи і працюють із ними.

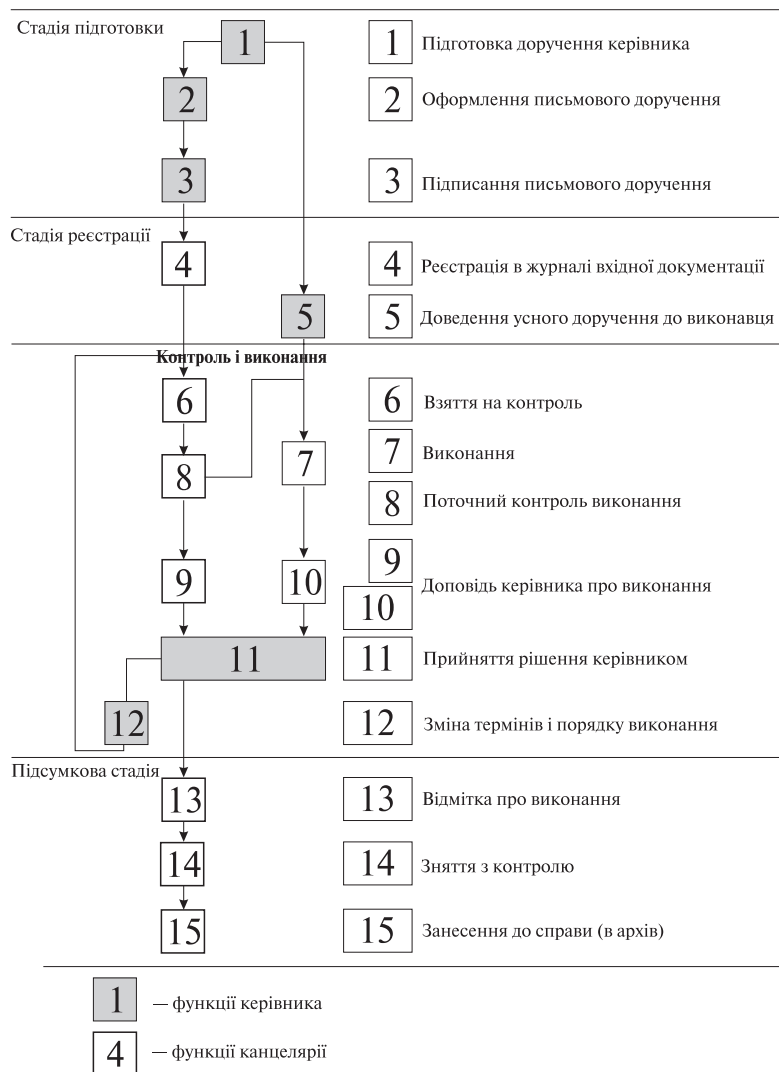


Рис. 10. Опис процесу «Проходження усних доручень керівника в поточній діяльності організації»



Загальні принципи культури управління діловодством повинні будуватися на відпрацьованих методах і способах дотримання єдиних правил роботи з документами в організації, визначенні повноважень та відповідальності працівників за організацію досконалого виконання діловодних технологій і процедур.

КУД має ґрунтуватися на засадах розробки та впровадження цілісної системи управління документаційним забезпеченням, необхідності регулярного його моніторингу, відповідності визначеним стандартам діловодства та наявності постійної програми навчання роботі з документами.

КУД має включати також питання створення та застосування систем управління спеціальними документами, інтегрованих у загальну систему. Конкретні умови управління діловодними процесами в організації мають визначатися характером і рівнем її розвитку, структурою взаємовідносин і зв'язків, рівнем загальної культури працівників, їх знаннями й набутим досвідом у побудові досконалого документаційного забезпечення. Ці обставини впливають на наукове знання в галузі управління, у тому числі на його культуру.

### **4.3. Впровадження цілісної системи управління документацією**

Корпоративна культура і питання виживання фірми на ринку певною мірою залежать від культури виконання діловодних операцій, хоч іноді вважають, що це просто «перекладання документів з місця на місце», яке робиться нібито незалежно від важливіших справ. В основі ж сучасної культури управління діловодством має бути розуміння тієї ролі, яку документна інформація відіграє в досягненні успіху, а також у розробці, використанні та поширенні знань та умінь як зовні, так і всередині підприємства.

Документна інформація в менеджменті дає можливість правильно орієнтуватись у конкурентному середовищі, яке постійно змінюється, оцінювати й аналізувати його, планувати найдоцільніші управлінські дії, організовувати і контролювати їх виконання, розраховувати економічну ефективність тощо. Разом з тим «менеджмент, — як зазначає Н. Гончарова, — стає ефективним тоді, коли за наявності мінімальних за обсягом, але важливих

за змістом первинних джерел інформації можуть бути прийняті адекватні рішення відповідно до визначених цілей» [60, с. 130].

За сучасних умов культура управління діловодством являє собою чітко розроблену систему знань, навичок та вмień керівника персоналу щодо організації ефективного управління людськими й документно-інформаційними ресурсами на основі впровадження новітніх інформаційних технологій та інноваційно-аналітичних методів опрацювання документів, у т.ч. електронних.

Комплексний підхід до побудови в установі раціональної роботи з документацією передбачає впровадження цілісної системи управління документацією (СУД).

Впровадження СУД, по суті, потрібно починати з розроблення стратегії її впровадження, що має включати раціоналізацію діючої системи менеджменту в організації та його документального забезпечення, з оптимізації системи управління та існуючих схем роботи з документами.

Побудова системи потребує введення єдиних правил роботи з документами в усіх підрозділах установи, створення єдиної корпоративної моделі управління документацією, а не впорядкування окремих ділянок роботи з документами.

Головне завдання у розробленні стратегії впровадження системи управління документацією має виконувати служба діловодства (її керівник), оскільки саме вона буде її основним користувачем. Від того, наскільки ефективно в організації буде розроблена стратегія впровадження СУД й залежатиме результат її діяльності.

Строк впровадження залежатиме від якості підготовки фахівців, тобто від того, наскільки добре вони знають свою справу, а також від специфіки діяльності самої установи, якою вона є і який сегмент ринку їй належить у загальному господарстві країни.

Стратегія впровадження СУД, має включати всі необхідні елементи циклу управління будь-якою діяльністю, зокрема:

- збір та аналіз інформації, уточнення призначення;
- визначення кінцевої мети впровадження;
- з'ясування відмінностей між можливими і бажаними результатами;
- експертну оцінку альтернативних варіантів;
- розроблення стратегічного плану;

- організацію виконання запланованих заходів;
- врахування особливостей перехідного періоду;
- аналіз поточних проблем і коригування плану.

Етапи впровадження системи управління документацією схематично показано на рис. 11.

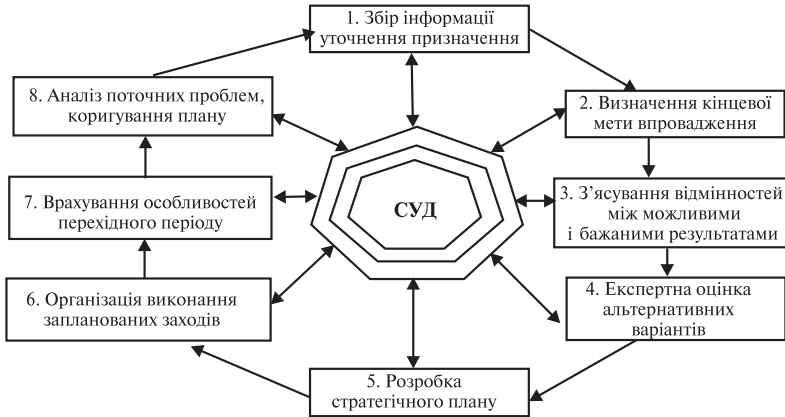


Рис. 11. Етапи впровадження СУД

Розглянемо їх докладніше в наступних підрозділах посібника.

#### 4.3.1. Збір інформації та уточнення призначення

Перед початком розробки плану впровадження СУД керівник підприємства, зібравши потрібних фахівців, повинен визначити стан освоєння інформаційного простору. Він му- сить запропонувати колегам своє бачення перспектив удоско- налення інформуючого забезпечення управління підприє- мством, дати загальне описання альтернативних шляхів їх до- сягнення.

Основою для цього можуть бути як моніторинг існуючих інформаційних технологій, проведений працівниками чи сто- ронніми фахівцями, так і певні наукові розробки в цьому на- прямі. У нагоді можуть стати також пропозиції співробітників, які усвідомлюють необхідність удосконалення існуючого управління документацією.

У процесі обговорення проекту впровадження СУД можуть бути розбіжності думок, виникати суперечності, висловлюватись різні точки зору, відбуватися взаємокоригування позицій, пропонуватися і заслуховуватися нереальні, на перший погляд, пропозиції та ідеї, інтуїтивні прогнози, що можуть дати поштовх до реальних перетворень. Разом з тим проект стратегії впровадження СУД часто важливіший, ніж сам план, оскільки дає можливість спрогнозувати, якою буде установа через визначений термін, у чому основна відмінність між майбутнім і теперішнім станом і в якому напрямі необхідно рухатися, щоб досягти бажаного результату.

Етап збору й аналізу інформації та прогностичного його забезпечення в інформаційному менеджменті посідає особливе місце. Він включає всю сукупність маркетингових досліджень — розрахунки тенденцій розвитку інформаційного простору і аналіз його сегментів; оцінку інноваційних, виробничих і фінансових можливостей підприємства, визначення стану макроекономічного середовища.

Маркетингові дослідження необхідно проводити на підставі наявної документації, ретельного аналізу діяльності підприємства, а також узагальнених даних розвитку галузі і країни в цілому, що дасть змогу виділити необхідні зони та окремі сегменти, доступні для проведення подальших операцій. Аналіз поточних значень параметрів і їх прогноз дають можливість сформулювати «стратегічний фокус» — пріоритетний напрям, на якому мають бути сконцентровані і увага, і наявні ресурси.

Призначення СУД полягає в сприянні виконанню місії і зобов'язань підприємства, вона має працювати як на його благо, так і бути корисною для всіх, хто працює з документами.

В основу розроблення стратегії її впровадження мають бути закладені загальні принципи, якими необхідно скористатися керівникові для побудови досконалого забезпечення процесів управління на основі застосування найефективніших засобів організації роботи як з людьми, так і з документацією.

Має бути розроблений перелік основних правил, положень і факторів, що сприяють впровадженню інновацій і визначають досягнення кінцевої мети. Лише коли стратегія впровадження буде зрозумілою, її можна використовувати як основу для створення системи [94, с. 18].

Незважаючи на певний ризик впровадження СУД, особливо в умовах стрімкого розвитку інформаційного простору, необхідно змусити наявний кадровий потенціал підприємства реалізовувати нові ідеї й освоювати передові технології роботи з документацією.

#### **4.3.2. Визначення кінцевої мети**

Визначення кінцевої мети впровадження СУД підприємства — це визначення рівня його стратегічної переваги порівняно з конкурентами у якийсь конкретний розрахунковий проміжок часу. Такий рубіж можна подолати, зайнявши стійке місце на ринку завдяки якості підготовки та опрацювання документів, створення заявленого іміджу, меншій собівартості інформаційних технологій порівняно з послугами конкурентів, своєчасному реагуванню на інформаційні потреби споживачів і задоволення їх запитів.

Оскільки процес розвитку підприємства ніколи не припиняється, то насамперед потрібно визначити рівень запланованих змін завдяки впровадженню системи, звернувшись, наприклад, до кількісних або якісних показників. Пріоритети при цьому мають бути обмежені оскільки одночасна реалізація кількох стратегічних цілей практично нереальна. Саме в такий спосіб буде дотримано основний принцип стратегічного планування — *принцип селективності* з орієнтацією на глобальні цілі.

Необхідно вивчати не тільки стан ринку, а й його особливості, можливості своїх партнерів і конкурентів, технологічні нововведення і багато інших специфічних чинників, володіючи якими, можна обрати альтернативний варіант.

Спочатку цілі СУД можуть бути нечітко окреслені, але згодом у процесі розробки стратегічного плану розвитку вони стануть більш зрозумілими, з'явиться чіткість перспективи та план дій, що і як потрібно робити.

#### **4.3.3. З'ясування відмінностей між можливим і бажаним**

Стратегічне планування — це довгострокове комплексне планування, зорієнтоване на кінцевий результат. Отже, необ-

хідно усвідомити, що для досягнення успіху потрібно чітко розуміти відмінність між можливими і бажаними результатами впровадження СУД. Із цією метою має здійснюватись як стратегічне, так і тактичне планування, які доповнюють одне одного.

Тактичні розробки стратегічного плану впровадження СУД мають провадитися вже без зайвих емоцій на основі здорового глузду і точних економічних розрахунків. Досконало поставлене тактичне планування — не що інше, як поетапне перетворення в життя наміченої стратегії.

Конкретні оперативні плани допоможуть проводити намічені перетворення, одержуючи той або інший проміжний результат. Завдання керівника при цьому — постійно контролювати хід виконання стратегічного плану, враховувати відмінність між можливими і бажаними результатами, завжди бути інформованим про поточний стан справ на кожній ділянці.

У разі застосування такого підходу можна досить точно вносити своєчасні корективи не тільки у методи, а й у саму стратегію і досягти запланованого результату.

#### **4.3.4. Експертна оцінка альтернативних варіантів**

Перед впровадженням СУД необхідно мати достатньо матеріальних ресурсів, апаратних та програмних засобів для її підтримки в робочому стані. Вибір програмного забезпечення системи передбачає значні витрати часу і ресурсів, оскільки всі виробники будуть стверджувати, що їх розробки є найбільш зручними та економічно ефективними.

Постачальники готових систем будуть також пропонувати різноманітні інтерфейси, численні функції аналізу та ін.

Для вибору раціонального програмного забезпечення, яке б відповідало наміченим вимогам СУД, керівникові установи слід користуватися такими основними правилами:

1. З'ясувати характер діяльності фірми-продавця. Багато з системних функцій, які реалізуються у програмному забезпеченні, є спільними для різних галузей чи спеціалізацій, однак у кожній з них є своя специфіка. Покупцеві необхідно з'ясу-

вати, наскільки запропоноване рішення щодо впровадження СУД адекватне для існуючих методів і прийомів роботи.

Треба врахувати, чи буде проводитися реорганізація інших напрямів діяльності установи, які інвестиції необхідні, оцінити важливість проведення експерименту: переводити документацію на новітні методики чи дотримуватися консервативного підходу.

2. Проаналізувати вимоги щодо можливостей інформаційного продукту. Після з'ясування специфічних вимог необхідно сконцентрувати свою увагу на основних функціях, які мають забезпечувати СУД. Крім аналізу конкретних функцій, треба оцінити загальносистемні можливості — зручність редагування документів, контроль даних при введенні та передаванні інформації, швидкість документообігу, можливість передавання до архіву, надійність захисту інформації.

3. Розробити технологічну частину плану. Необхідно з'ясувати найважливіші технічні питання: як змінюється продуктивність системи зі зростанням кількості користувачів та обсягом оброблюваних даних, дослідити інтерфейс користувача, з'ясувати, які типи мереж і серверів підтримуються, чи зможе нове програмне забезпечення взаємодіяти з існуючими програмами, а також комерційними продуктами незалежних виробників, чи пропонує продавець засоби розробки додатків і наскільки вони зручні, яка гнучкість архітектури системи, щоб працювати з новими технологіями і новими підходами до її організації як цілісного утворення.

4. Реально оцінити свій бюджет. Вартість програмного забезпечення, як свідчить практика, становить тільки четверту частину всіх коштів, необхідних для експлуатації СУД. Слід пам'ятати також про немінучі витрати на навчання персоналу, перенесення даних з однієї апаратної платформи на іншу, створення інтерфейсів до існуючих систем. Можливо, доведеться звернутися за допомогою до консультантів або розробити додаткові технологічні програми своїми силами.

5. Звузити межі пошуку. При виборі програмного забезпечення СУД не варто визначати десятки необхідних функціональних і технічних характеристик. Якщо число потенційних постачальників скоротити до чотирьох-шести, процес вибору необхідної системи піде швидше. Не слід ставитися занадто

серйозно до ефективних демоверсій, краще докладніше ознайомитися з пілотними проектами.

6. Виважено перевірити програмні продукти. Є сенс ознайомитися з думками користувачів, які вже створили подібну систему. Якщо дозволяють кошти, слід придбати тимчасову ліцензію та прототип системи і протестувати продукт з більшою кількістю даних. Аналогічні тести слід проводити і для середовища розробки додатків, а також з'ясувати можливості налаштування програмного забезпечення на потреби конкретного користувача.

7. Перевірити юридичний аспект угоди. Це необхідно зробити ще до підписання договору купівлі-продажу. Треба впевнитися, що договір гарантує встановлення кількох копій з можливістю інтеграції систем і технологічних змін. Потрібно пам'ятати, що вибір програмних продуктів — це тільки початок роботи. Не слід починати з глобальної інсталяції зі складною і докладною методологією впровадження всієї системи. Рациональніше почати роботу з локальної інсталяції в окремій службі.

#### **4.3.5. Розроблення стратегічного плану**

Впровадження СУД, як правило, розраховується на кілька років на основі загальної ситуації на ринку, тенденцій розвитку інформаційних технологій, концепції і напрямів розвитку національного господарства в цілому. Документально стратегія впровадження системи може оформлюватись у вигляді плану концепцій, програм розвитку або протоколів намірів. Але у будь-якому разі мета розробки стратегії впровадження СУД має бути тісно пов'язана з її призначенням і відповідати найбільш раціональному створенню та обігу документів, забезпечувати ефективне керування установою для виконання його основної місії.

Завдяки впровадженню системи співробітники підприємства зможуть значно поліпшити свої знання та уміння щодо роботи з документною інформацією та особливостями застосування технологічних методів її обробки.

Розроблення стратегічного плану впровадження СУД має включати:



- вибір способу дій, програм і процедур досягнення цілей;
- добір працівників для виконання поставлених завдань;
- визначення видів необхідних ресурсів, їх розподіл;
- побудову процедур прийняття рішень;
- організацію виконання тактичних завдань.

План, у якому йдеться про нововведення, створення нових продуктів чи послуг з використанням сучасних технологій, реорганізацію в застарілих структурах додаватиме впевненості співробітникам і стане привабливим ще й тому, що це реклама, символ. Він буде також перевіркою посвячення співробітників в основні ідеї та напрями розвитку підприємства, а головне — виправданням виконання невідкладних дій.

Працюючи над оперативними планами впровадження системи управління документацією, потрібно зберігати у таємниці пакет стратегічних цілей і свої розробки, оскільки дотримання цього: визначає можливу опозицію і шляхи її дії; створює бачення перспектив розвитку і шляхів їх досягнення конкурентами; зменшує безпеку, оскільки можуть бути спроби викрадення таємниці; знімає необхідність пошуку інших шляхів розв'язання проблеми.

Обсяги стратегічних і оперативних планів залежатимуть від того, як і де в першу чергу планується впроваджувати систему (в усіх підрозділах установи чи лише в головному підрозділі).

#### **4.3.6. Організація виконання запланованих заходів**

Перед виконанням запланованих заходів необхідно чітко визначити повноваження тих чи інших служб та працівників протягом часу впровадження системи. Загальне управління має здійснюватися керівником служби діловодства (загального відділу), до обов'язків якого входить контроль і розробка стратегії, процедур і правил з визначеними в положенні принципами. В разі відсутності керівника його обов'язки мусять делегуватись тому чи іншому заступнику відповідно до діючих повноважень. Усі керівники відділів та підрозділів організації повинні нести відповідальність за дотримання принципів та напрямів впровадження системи.

Впровадження СУД треба здійснювати таким чином, щоб у якомога більшої кількості працівників була можливість зробити свій внесок у досягнення корпоративних цілей. Співробітник лише тоді буде «посвяченим» в організацію, коли він ототожнюватиме себе з останньою і відчуватиме певний емоційний зв'язок з нею.

Дотримання стандартів. Впровадження СУД має ґрунтуватися на дотриманні існуючих в організації наказів і розпоряджень, положень, а також вимог чинних вітчизняних законів, стандартів, правил, норм та інструкцій. Метою стандартизації згідно з статтею 5 Закону України «Про стандартизацію» повинно стати створення умов для раціонального використання всіх видів національних ресурсів та відповідності об'єктів стандартизації своєму призначенню, сприяння усуненню технічних бар'єрів тощо. Оскільки все більше вітчизняних підприємств вже сьогодні атестується згідно з системами управління якістю (вимоги серії міжнародних стандартів ISO-9001), в питаннях документального забезпечення управління необхідний також перехід на гармонізований стандарт ДСТУ ІСО-15489.

#### ***4.3.7. Врахування особливостей перехідного періоду***

Залежно від розміру запланованих змін і швидкості просування до досягнення стійкої стратегічної переваги можлива робота підприємства в так званій «перехідний» період. Виходячи з цього, при розробці стратегічного плану впровадження СУД необхідно:

- скласти окремий план роботи підприємства і його підрозділів у перехідний період;
- враховувати, що робота деяких підрозділів у перехідний період може бути значно напруженішою, ніж на кінцевому етапі;
- виважено ставитися до працівників, яким складно адаптуватися до нових умов роботи, взяти їх під належний контроль;
- постійно контролювати роботу всіх підрозділів у перехідний період, який може бути досить тривалим і складним;
- оперативно реагувати на можливі відхилення від запланованого графіка впровадження системи.

#### 4.3.8. Аналіз поточних проблем і коригування стратегічного плану

Інколи раціональні стратегічні розробки зазнають невдачі через недостатній контроль за їх впровадженням протягом усього часу досягнення поставленої мети. Тому завжди має бути зрозуміло, хто виконує те чи інше доручення, до якого часу і в яку суму це обходиться у вартісному вираженні.

Якщо не контролювати, що зроблено і робиться, неможливо зробити правильні висновки щодо отримання кінцевих результатів. Більше того, без контролювання діяльності можна допустити ті самі помилки при подальшому плануванні.

Хід впровадження СУД має регулярно переглядатись і на підставі аналізу та рекомендацій керівників підрозділів — корегуватись. Повноваження керівника служби діловодства у цьому напрямі можуть бути максимального розширені.

Впровадження СУД вимагає від керівника контролювати хід виконання основних завдань стратегічного плану з позицій важливості кожного завдання плану, а також сумісності цих завдань з культурою діловодства, рівень якої треба забезпечити.

Запропонована на рис. 12 матриця досить наочно демонструє ступінь ризику стратегічного плану впровадження системи управління документацією на підприємстві.

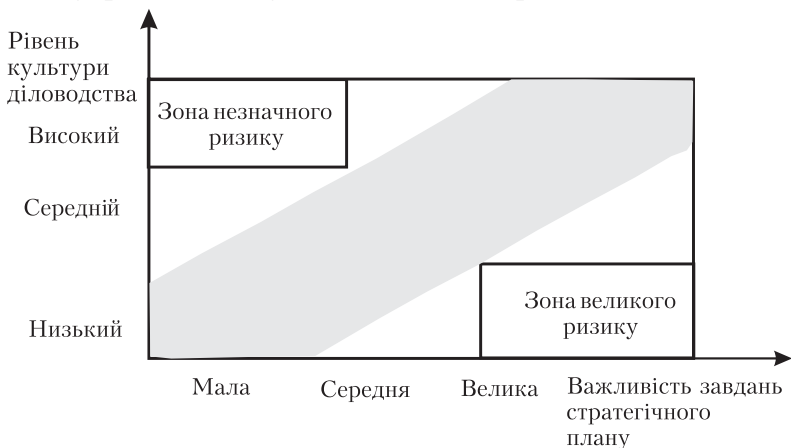


Рис. 12. Ризики стратегічного плану

#### **4.4. Вимоги до підготовки документознавців-організаторів діловодства**

Кардинальні зміни в житті країни, що відбулися протягом останнього часу, виявили певні недоліки в існуючій системі підготовки кадрів з документознавства та інформаційно-аналітичної діяльності.

##### **4.4.1. Важливість підготовки висококваліфікованих спеціалістів**

З позицій формування і подальшого розвитку культури управління сучасним діловодством трансформується і підготовка документознавців-організаторів діловодства, що супроводжується переосмисленням мети, змісту і структури освітнього процесу. Проблемам і перспективам підготовки фахівців з документознавства та інформаційної діяльності присвячені праці Г. Власової, Н. Кушнаренко, І. Морозюк, О. Виноградової, Л. Філіпової, Л. Фіонової та інших [56, 89, 103, 55, 147, 149]. Основні чинники впливу на вузівську підготовку документознавців висвітлені також у праці автора цього посібника [108, с. 168].

Проте питання формування культури управління майбутніх керівників служб діловодства через систему професійних знань та гуманізацію підготовки сучасних менеджерів-документознавців висвітлені ще недостатньо.

Відповідно до класичного підходу сучасного менеджера необхідно оцінювати за професійною майстерністю та стилем поведінки. *Професійна майстерність* або мистецтво управляти — це ті аспекти діяльності, які здійснюються завдяки використанню спеціальних знань, набутих у процесі навчання.

Наприклад, організація роботи з документацією, постановка мети і планування діяльності служби діловодства, визначення мотивації і комунікативності працівників, вимір результатів їх діяльності та винагороди співробітникам щодо якості документаційного забезпечення управління — ось ті параметри, за якими можна формально класифікувати професійну майстерність керівника.

Під стилем поведінки слід розуміти ті аспекти діяльності керівника, яким неможливо навчити, зокрема, він мусить бути лідером, організатором, педагогом, психологом, володіти системним мисленням. Враховуючи особливості людських ресурсів, керівникові необхідно бути перш за все гуманним, уміти побачити й розкрити приховані здібності працівників, змусити їх активно діяти.

Найбільш важливими компонентами професійної культури керівника мають бути високорозвинені системний кругозір та наявність конкретно-предметних знань, компетентність та професійна творчість, інформаційна, праксеологічна і рефлексивна культура, а також індивідуально-психологічні якості.

Завдання керівника служби діловодства полягає ще й у тому, щоб в роботі з пересічними людьми досягти значних результатів. Для цього в характері керівника має бути закладено: бажання і вміння вчитися протягом всього життя, навчати інших, постійно цікавитися новачками, поважати оточуючих людей.

#### **4.4.2. Системний кругозір та професійні знання**

*Системний кругозір* — необхідна умова для організації документаційного забезпечення управління на всіх його рівнях. Потреба в системному кругозорі виникає в разі появи нестандартних завдань професійної діяльності. Він сприяє передбаченню можливих перешкод, постановці проблеми, пошуку необхідної інформації та визначенню засобів вирішення всіх завдань документаційного забезпечення управління [39, с. 47].

*Конкретно-предметні знання* мають особливе значення в силу того, що саме вони виступають першоосновою формування всієї професійної діяльності. У своїй праці керівник повинен спиратися на глибокі знання зі спеціальних, організаційних, технологічних, соціальних, психолого-акмеологічних, педагогічних та інших аспектів діяльності як теоретичного, так і емпіричного характеру.

Наявність у керівника професійних знань та вмінь з документознавства та діловодства, архівної справи та інформаційно-аналітичної діяльності, теорії документаційних ресурсів та

потоків, патентознавства та міжнародної діяльності, навичок роботи з операційними системами та інформаційними технологіями, офісною технікою, розуміння законодавчої бази, зокрема господарського та трудового права, менеджменту персоналу та особливостей роботи структурних підрозділів організації дає можливість визначити його працю як складний самостійний вид діяльності й виділити із загального контексту культури діловодства саме культуру управління документацією. Воно має бути тим підґрунтям, що відображає сьогоdnішній стан управління документацією та рівень виконання управлінських завдань у цілому в установі.

Керівник служби діловодства в сучасній установі має орієнтуватися у відповідному апаратному і програмному забезпеченні автоматизованих систем управління документами, мережових платформах, а також уміти оцінювати обсяги навантаження і виконувати необхідні дії для створення допоміжних засобів автоматизації діловодних операцій.

До навичок, які необхідні сучасному керівнику служби можна також віднести: розуміння наукового і статистичного підходів збирання аналітико-синтетичних даних для обробки інформації, вміння організувати та спланувати роботу служби, знання законів щодо зберігання та захисту документів.

#### **4.4.3. Компетентність та професійна творчість**

Професійна компетентність керівника служби діловодства — це професійна готовність і здатність його як документознавця та інформаційного аналітика до виконання завдань та обов'язків щоденної роботи; це критерій визначення його відповідності сучасним вимогам. Керівник служби діловодства повинен розрізняти найбільш важливі стратегічні завдання від поточних.

Він повинен бути прикладом безумовного дотримання обраної стратегії організації роботи з документацією, навіть якщо йому доведеться протистояти своїм підлеглим чи працівникам інших підрозділів. Він мусить бути готовим визнати свої помилки, не допускаючи, щоб через самолюбство не було досягнуто найкращий для організації результат. Якщо ж потрібно

прийняти жорстке чи непопулярне рішення, взявши на себе відповідний ризик, завданням керівника має стати подолання можливих перепон для досягнення поставлених цілей.

Водночас керівник служби повинен вміти надихати команду, щоб та докладала всіх зусиль для отримання відповідних результатів.

Керівник служби діловодства повинен вміти розробляти, впроваджувати і забезпечувати функціонування єдиного в організації технологічного процесу документування і роботи з документною інформацією на основі використання сучасних досягнень. Він зобов'язаний брати участь у постановці завдань проектування, експлуатації і вдосконалення систем управління, а також у розробці нових завдань, які ґрунтуються на застосуванні комп'ютерної техніки, проектуванні та актуалізації баз і банків даних.

*Професійна творчість* — цілеспрямована теоретична і практична діяльність особистості, якій властиві новизна, оригінальність, нестандартність у загально-соціальному, груповому чи індивідуальному плані.

Логіка розвитку професійної творчості мусить мати таку послідовність: вибір професійної діяльності, усвідомлення головних і другорядних завдань, постановка питань, пошук підходів до їх вирішення, вибір стратегії, розробка моделі плану реалізації стратегії, розв'язання певних практичних проблем, логічне обґрунтування обраної моделі, реалізація ідеї на практиці.

Якісний вияв професійної творчості керівника служби діловодства визначається його інформаційним кругозором, методологічним та методичним озброєнням, акмеологічним (вищим) ступенем оволодіння документознавчими, архівознавчими та інформаційно-аналітичними знаннями.

#### **4.4.4. Інформаційна, праксеологічна і рефлексивна культура**

*Інформаційна культура.* Керівник служби діловодства майже весь свій робочий час витрачає на інформаційний обмін, при цьому якість обміну документною інформацією може пря-

мо впливати на ступінь досягнення організацією своєї мети. Це означає, що для успіху керівника і очолюваного ним підрозділу необхідні ефективні комунікації, побудовані на сучасних комп'ютерних технологіях.

Оскільки керівник служби діловодства має справу безпосередньо з інформаційними технологіями високого рівня він повинен не тільки швидко реагувати на нові розробки, а й сам пропонувати нововведення. Сьогодні, щоб зберегти конкурентоспроможність, як зазначає Л. Вінарик, керівники змушені йти по шляху впровадження насамперед тих інноваційних розробок автоматизованих систем, від яких залежить ефективність забезпечення діяльності організації [53, с. 22].

Щоб виконати поставлені завдання, вільно орієнтуватися в інформаційному потоці, керівнику служби діловодства має бути притаманна культура опрацювання інформації як одна зі складових його культури управління. Будучи безпосередньо пов'язаною із соціальною природою особистості, інформаційна культура мусить стати продуктом різноманітних творчих здібностей, які виявляються:

- в здатності використовувати в своїй діяльності новітні інформаційні технології, базовими складовими яких є чисельні програмні продукти;
- в умінні працювати з різними інформаційними ресурсами (виданнями, архівними та електронними документами тощо), знаходити необхідну інформацію у різних інформаційних системах (бібліотеках, архівах, мережі інтернет), вміти її ефективно використовувати;
- у знанні особливостей інформаційних потоків у своїй професійній галузі та проведенні їх моніторингу;
- у володінні основами аналітичного опрацювання документної інформації;
- в умінні працювати з правовою та іншою офіційною інформацією;
- у конкретних навичках із використання організаційно-технічних пристроїв тощо.

Керівник служби діловодства повинен володіти як особистою індивідуальною культурою обробки інформації, так і вміти управляти реальними документно-інформаційними потоками в організації.



*Праксеологічна культура* — це сукупність необхідних способів, стратегій і здібностей, що забезпечують перехід від формулювання проблем та завдань до практичних конкретних дій з їх вирішення. Серед складових праксеологічної культури особлива роль має належати цілеспрямованим діям щодо визначення мети, прийняття управлінських рішень, планування, організації діяльності та контролю виконання [130, с. 25].

У процесі оволодіння праксеологічною культурою керівнику служби діловодства особливу увагу потрібно приділяти умінню обробки інформації й створення документів, мовленнєвій культурі, побудові в організації закінченого технологічного циклу роботи з документацією, досконалій і вчасній обробці та переданню на різні рівні управління документної інформації, необхідної для здійснення конкретних управлінських функцій.

*Рефлексивна культура* як системостворюючий фактор культури професіоналізму в цілому — це сукупність здібностей, способів і стратегій, які забезпечують усвідомлення та звільнення від стереотипів непродуктивного особистісного досвіду і діяльності шляхом їх переоцінки та впровадження інновацій для оперативного вирішення проблемно-конфліктних ситуацій, що виникають у процесі реалізації практичних завдань.

Особливо важлива рефлексивна культура в ході реалізації таких функцій продуктивного самовизначення:

- вияв внутрішньоособистісних протиріч та проблематики;
- виконання завдань шляхом переоцінки особистісного досвіду і самоіснування;
- самооб'єктивізація через різні знакові засоби (мову, оперування символами тощо);
- визначення, формування та виявлення особистісних сенсів;
- виділення адекватної «Я-концепції» та її розвиток;
- побудова концепції власного шляху професійного зростання і визначення стратегій його реалізації.

Рефлексія керівника служби діловодства, як і його внутрішня психологічна діяльність, мають бути спрямовані на пізнання ним оточуючого світу, власних дій і стану, своєї ролі та місця в забезпеченні управління. Вона має сприяти про-

дуктивному розвитку творчого потенціалу і включенню його у процес управлінської діяльності.

Для самовизначення керівникові необхідно не лише знати суть, зміст, функції та умови прояву рефлексії, а й володіти практичним інструментарієм формування здатності до самовизначення і саморозвитку. Здатність до саморозвитку лише відносно залежить від уміння засвоювати академічні знання, здебільшого вона залежить від особистості майбутнього керівника, його потенціалу, бажань і цілеспрямованості.

Саморозвиток керівника служби діловодства — це не мета, яку треба досягти, а безперервний процес вдосконалення, що допомагає забезпечувати управління діловодством через тих фахівців, які в ньому задіяні.

Індивідуально-психологічні якості керівника як поєднання різних структурно-функціональних компонентів психіки визначають його індивідуальність, стиль управління і поведінки, що знаходять своє відображення у вирішенні конкретних проблемних ситуацій.

Талановитий керівник повинен вміти викликати у членів колективу відчуття безпеки, солідарності й організованості як єдиного цілого, довести свою здатність демонструвати зародження нових ідей через нове креативне мислення. Всі гіпотези необхідно ставити під сумнів, перспективні можливості потрібно досліджувати як предмет вибору найефективнішого рішення.

Основними елементами культури управління керівника мають бути вміння говорити, слухати, приймати рішення, організовувати їх виконання, а також цілісність особистості, вимогливість, новаторство й сучасна освіта.

Акмеологічні інваріанти керівника зумовлюють його потреби в активному саморозвитку, продуктивній реалізації творчого потенціалу, спрямованому до вершин досконалості. Керівник служби діловодства насамперед повинен бути управлінцем, здатним культивувати на підставі власного професійного та особистісного досвіду інноваційні форми і методи управління інформаційно-аналітичною діяльністю, що відповідають об'єктивній ситуації і забезпечують найкращі досягнення в документуванні. Досконало знаючи стадії життєвого циклу роботи з документацією, керівник служби мусить дати зрозуміти

всім працівникам організації, що дотримання вимог щодо забезпечення функціонування цього циклу впливає на результати управління взагалі.

#### **4.4.5. Роль гуманізації у формуванні фахівців**

Гуманізація підготовки керівників служб діловодства має виявлятися у формуванні в них такої культури управління, яка б органічно поєднувала сприйняття загальнолюдських моральних цінностей з етикою індивідуальної відповідальності. Практичне вирішення цього завдання може здійснюватися за такими напрямками: пізнання основ загальної культури, формування економічної культури, розвиток правової культури та свідомості, виховання сучасного рівня політичної культури, вдосконалення психолого-педагогічної культури.

1. *Пізнання основ загальної культури.* Зазначений напрям пов'язується з формуванням загальної культури управлінця, постійного його ознайомлення з досягненнями світової та національної культури, оскільки без ґрунтовних знань загальноосвітніх базових дисциплін не може бути глибокого знання спеціальних предметів.

Керівник служби діловодства насамперед повинен брати до уваги людські й соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на оточуюче суспільство. Документознавець має спиратися на етичну і духовну культуру, виховувати в собі жорстку дисципліну, дотримуватися певної ділової етики моралі, яка знаходить відображення в комерційній солідарності й надійності, міцності договору, досконалому та вчасному опрацюванні документної інформації.

Кадрова політика, яку проводить керівник, складається, крім виконання ним його професійних обов'язків, також з орієнтації діяльності на етичні цілі, людяність, ліберальність і терплячість, прагнення до справедливості, до принципу дії та протидії натиску, самостійності та індивідуальності, до самоствердження в роботі, прагнення до соціальних контактів, вільного вираження своїх думок, до забезпечення безпеки і соціальної корисності своєї праці. Цей перелік етичних норм, безумовно, характеризує організаційну поведінку керівника служби діловодства, його культуру управління.

Керівник служби діловодства повинен постійно вчитись, органічно поєднуючи в собі знання й уміння вченого та практика, прагнути дотримуватися рівноваги між ними за допомогою здорового глузду. Він повинен досконало знати теорію і практику документознавства та архівознавства, основи дисциплін, що стосуються сфери інформаційно-аналітичної діяльності, знайомитися з методами та підходами, які використовуються в інших науках. Таким чином, він буде в змозі зрозуміти складну природу теорії, практики і мистецтва управління діловими процесами, зможе краще втілити свої знання в повсякденну практику.

З цією метою до навчального плану підготовки фахівців з документознавства та інформаційної діяльності необхідно включати вивчення таких соціально-гуманітарних дисциплін, як історія України, релігієзнавство, логіка, культурологія, українська ділова мова та лінгвістика, етика та естетика, математичні основи інформаційної діяльності, основи сімейно-шлюбних відносин, ділова етика, організаційна культура та ін.

*2. Формування економічної культури.* Кожна людина тією чи іншою мірою замислюється над сенсом і метою своєї економічної діяльності, намагаючись наблизитися до розгадки таємниць економіки і на підставі цього будувати свою економічну поведінку. За низької економічної культури особистість може будувати свою поведінку лише за принципом «я – як всі», тобто наслідувати дії інших. Така людина може стати лише імітатором, а не творцем нового, лише пасивним, а не активним суб'єктом економіки.

Практично будь-яка економічна дія керівника зумовлюється уявленнями про систему існуючих економічних відносин. Як складова культури взагалі, економічна культура має відображувати рівень розвитку економічного мислення і охоплювати широкий спектр аналітичної діяльності: від вихідного пункту, який пов'язується з оволодінням необхідними знаннями, до формування суспільно необхідних норм економічної поведінки, залучення особистості до економічних цінностей. Не існує якоїсь фатальної зумовленості економічного життя. Культурні фактори створюють лише загальний каркас, у межах якого кожен керівник має досить широкий вибір варіантів

економічних дій. Інша річ, що цей вибір часто визначається не свідомими підходами, а робиться на інтуїтивному рівні, виходячи із загальних міркувань і узвичаєних підходів, а в кращому випадку «впливає» з позицій здорового глузду.

Основою економічної культури керівника служби діловодства має стати економічна свідомість, тобто здатність пізнавати, відображувати й узагальнювати через документну інформацію економічну дійсність, передбачати і прогнозувати розвиток економічних процесів. Економічна свідомість може формуватися як емпіричним шляхом (виходячи з особистого досвіду, буденних уявлень), так і на науковій основі (теоретичному базисі) шляхом вивчення і наукового пізнання економічних процесів та явищ.

Економічна культура керівника служби діловодства має включати: інформаційно-аналітичну діяльність на принципах стратегічного менеджменту; ретельну підготовку фінансово-економічних розрахунків, їх аналіз, обґрунтування і прогнозування організації ділових операцій; моральні та духовні категорії; методи справедливої винагороди працівників за результатами праці.

Економічна підготовка майбутніх документознавців та інформаційних аналітиків включає отримання знань та умінь з основ економічної теорії, макро- та мікроекономіки, менеджменту, зокрема інформаційного та кадрового, маркетингу у т. ч. маркетингу інформаційних продуктів і послуг, організації управління, інформаційного бізнесу і сервісу тощо.

*3. Розвиток правової культури і свідомості.* Утвердження громадянського суспільства не можна забезпечити лише встановленням відповідного державно-правового режиму. Потрібно постійно нарощувати правову культуру, розвивати навички усвідомлювати свої інтереси і здатність вибороти їх законним шляхом, утверджувати сучасні цивілізовані правові механізми, підвищувати культуру діловодства, стверджувати психологічну єдність соціальних груп у досягненні визначених цілей.

Правова культура сучасного керівника-документознавця як складова його управлінської культури має включати знання

вимог чинних законів, законодавчих та нормативних актів, що регулюють громадсько-аналітичну діяльність, повагу до закону, суворе і точне виконання нормативних актів, досягнення своїх законних інтересів, нетерпимість до правопорушників [110, с. 128].

До циклу професійної та практичної підготовки документознавців необхідно включати вивчення таких правових дисциплін: правознавство, адміністративне і трудове право, господарське та інформаційне право. Так, вивчення сучасного інформаційного права містить комплекс принципів, до яких можна віднести: посадову субординацію, виконавчу дисципліну, професійну та ділову етику.

4. *Виховання сучасного рівня політичної культури.* Наявність високого рівня політичної культури — законна вимога до сучасного керівника, оскільки за останній час сталися різкі зміни в поняттях про шляхи розвитку суспільства, у способах забезпечення його національної та міжнародної безпеки, інтеграції України в європейську спільноту.

Перебудова політичної культури керівника служби діловодства припускає: демократичне виховання, сприйняття сучасної політичної реальності, норм консенсусних відносин за умов політичного плюралізму і великої гостроти міжнародних та внутрішньополітичних відносин, вміння правильно розуміти свої громадянські права та обов'язки, вміння орієнтуватись у складному інформаційному середовищі, розуміти функціонування всього суспільства, його структур і підсистем.

Зазначене забезпечується включенням до навчального плану підготовки документознавців вивчення політології, економічної соціології, етнодержавознавства та основ організації роботи державного апарату.

5. *Удосконалення психолого-педагогічної культури.* Як професійно-особистісне явище, педагогічна культура включає світогляд, мораль, емоційні, естетичні та фізичні аспекти, тобто психолого-педагогічні знання, навички, уміння, емоційно-вольові засоби вираження почуттів.

Розвиток психолого-педагогічного мислення керівника-документознавця має припускати:

- нестандартний, інноваційний підхід до проблем виховного процесу;
- вміння взаємодіяти з керівництвом;
- вміння забезпечувати в спілкуванні зворотний зв'язок, бути хорошим слухачем і здатним організовувати команду;
- формувати робочі групи, навчати інших необхідним навичкам роботи як із людьми, так і з інформацією.

З цією метою до навчального плану підготовки документознавців бажано включати вивчення таких дисциплін, як психологія та педагогіка, етика і психологія ділового спілкування, теорія і практика референтської та офісної діяльності, організація та управління інформаційними установами, а також практичну роботу в навчально-тренувальних фірмах, де під керівництвом кваліфікованих викладачів-кураторів відпрацьовувати елементи роботи в команді.

Таким чином, поєднання в підготовці майбутніх керівників служб діловодства загальнотеоретичного, документознавчого, інформаційного, економічного, політичного, правового, психолого-педагогічного та культурологічного складників може створити ту методологічну базу, яка забезпечить системність і повноту отриманої ними освіти відповідно до сучасних вимог та необхідний рівень професійної та управлінської культури.

### **Питання для самоперевірки знань**

1. Поясніть передумови створення служби діловодства.
2. У чому полягають основи функціонування служби діловодства?
3. Розкрийте загальні принципи діяльності служби діловодства.
4. Що означає реорганізація служби діловодства?
5. Дайте пояснення терміна «культура управління діловодством».
6. Назвіть напрями вдосконалення системи управління діловодством.

7. Із яких основних етапів має складатись система управління діловодством?
8. Які основні вимоги до самоперевірки знань?
9. Поясніть напрями гуманізації підготовки документознавців.



# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

## 1. ДЖЕРЕЛА

### **1. 1. Центральний державний архів вищих органів влади та управління (ЦДАВО України)**

#### ***Фонд 14. Архівне управління при Раді Міністрів УРСР за 1920–1941 рр. Опис 1***

1. Спр. 23. Статут ВУКОПМИСу та інструкція про його обов'язки: протоколи засідань архівного відділу ВУКОПМИСу. 10 січня 1921 р. – 10 серпня 1921 р. – 21 арк.

2. Спр. 1780. Перелік документів, що належать зберіганню в архіві Центрального комунального банку. 10 липня 1937 р. – 10 арк.

3. Спр. 1832. Листування з НКВС УРСР про реорганізацію структури архівних установ УРСР в зв'язку з переходом їх в систему НКВС та з фінансових питань. 7 січня – 30 грудня 1939 р. – 76 арк.

4. Спр. 2126. Накази по Архівному управлінню НКВС УРСР. 21 червня – 23 вересня 1941 р. – 41 арк.

#### ***Фонд 166. Народний комісаріат освіти УСРР (УРСР) 20 лютого 1921 р. – 1941 р. Опис 2***

5. Спр. 10. Протоколи засідань Раднаркому УСРР №1/62 – 74/135 за 1921 р. 4 січня – 27 грудня 1921 р. – 269 арк.

6. Спр. 11. Виписки з протоколів Політбюро ЦК КПУ. 20 січня – 25 квітня 1921 р. – 73 арк.

7. Спр. 16. Протоколи засідань Колегії Наркомосу УСРР №1-59 (оригінали і матеріали до них) 21 січня – 31 грудня 1921 р. – 130 арк.

Фонд 905. Державний Сенат. Опис 1

8. Справи розгляду у департаментах Сенату. – 75 арк.

9. Справи розгляду у департаментах Сенату. – 191 арк.

***Фонд 1062. Народне Міністерство земельних справ.  
1919–1920 рр. Опис 1***

10. Спр. 2. Канцелярія Міністерства. Накази команди війська УНР. 9 жовтня 1919 р. – 1 листопада 1919 р. – 6 арк.

11. Спр. 5. Листування про втрати на утримання співробітників Державної канцелярії. 11 липня 1919 р. – 20 жовтня 1919 р. – 14 арк.

12. Спр. 6. Накази, журнали фінансової комісії та листування з Міністерством внутрішніх справ, повітовими земельними управами. 8 квітня 1919 р. – 16 квітня 1920 р. – 277 арк.

***Фонд 1064. Рада Міністрів Української Держави, м. Київ. Опис 1***

13. Спр. 2. Постанови Ради Міністрів УД. 11 липня 1918 р. – 28 серпня 1919 р.

14. Спр. 3. Журнали Засідань Ради народних Міністрів Української Держави. 18 травня – 29 липня 1918 р.

15. Спр. 4. Журнали Засідань Ради народних Міністрів Української держави. Законопроект про силу законів та форми і порядок їх оголошення. 10 січня – 11 грудня 1918 р.

16. Спр. 5. Журнали засідань ради Міністрів УД. 2 січня – 29 квітня 1918 р.

17. Спр. 6. Журнали засідань ради Міністрів УД. 2 травня – 30 вересня 1918 р.

18. Спр. 10. Протоколи та журнали засідань Малої Ради Міністрів УД. 1 лютого – 27 серпня 1918 р.

19. Спр. 22. Закон про штати державної Канцелярії, тимчасові штати державної канцелярії та пояснююча записка до них. 1918 р.

---

**Фонд 1065. Рада Народних міністрів Української Народної Республіки. Опис 1**

20. Спр. 2. Журнали засідань Кабінету Міністрів. 2 січня – 21 жовтня 1919 р. – 14 арк.

21. Спр. 3. Журнали засідань Ради Народних Міністрів УНР. 15 грудня 1918 р. – 11 січня 1919 р. – 36 арк.

22. Спр. 17. Журнал засідань Ради Народних Міністрів УНР. 23 січня – 30 жовтня 1919 р. – 25 арк.

23. Спр. 23. Обіжники та постанови Міністра народного господарства УНР. 4 січня 1919 р. – 16 січня 1919 р. – 14 арк.

**Опис 2**

24. Спр. 3. Накази по особовому складу по секретаріату Ради Народних Міністрів УНР. 26 липня – 15 грудня 1920 р. – 8 арк.

**Фонд 1115. Українська Центральна Рада. Опис 1**

25. Спр. 1. Постанови Центральної ради та її комітету. 11 травня 1917 р. – 2 квітня 1918 р. – 272 арк.

26. Спр. 5. Універсали Центральної Ради. 3 липня – 7 листопада 1917 р. – 19 арк.

27. Спр. 16. Протоколи засідань Комітету Центральної Ради. 26 квітня – 19 травня 1917 р. – 16 арк.

28. Спр. 17. Протоколи засідань комітету Центральної Ради. 20 травня – 2 липня 1917 р. – 18 арк.

**Фонд 1429. Канцелярія Директорії Української Народної Республіки. Опис 1**

29. Спр. 2. Накази Директорії Української Народної Республіки. 19 липня – 31 травня 1919 р. – 7 арк.

30. Спр. 3. Витяги з протоколів засідань Директорії. 29 грудня 1918 р. – 24 вересня 1919 р. – 39 арк.

31. Спр. 4. Універсали, відозви, декларації та копії наказів Директорії і Головного атамана військ УНР до населення. – 50 арк.

32. Спр. 5. Відозва Національної Ради і Універсал Директорії про з'єднання Західної Української Республіки з Укра-

їнською Народною Республікою. 16 січня – 8 жовтня 1919 р. – 8 арк.

**Опис 2**

33. Спр. 5. Накази по канцелярії Директорії УНР. 18 травня 1920 р. – 15 грудня 1921 р. – 25 арк.

**Опис 4**

34. Спр. 4. Положення про управління голови Директорії і головного отамана. Статут та штати Управління. – 12 арк.

**Фонд 3689. Головне управління мистецтв та національної культури Української Народної Республіки. Опис 1**

35. Спр. 6. Накази петлюрівського Міністерства освіти і головного управління мистецтв та культури. – 52 арк.

36. Спр. 7. Листування з міністерствами Директорії. – 67 арк.

Фонд 4508. Всеукраїнський інститут раціоналізації управління

Народного комісаріату робітничо-селянської інспекції УРСР (ІРУ) Опис 1

37. Спр. 38. Матеріали о веденні делопроизводства. 1930 г. – 169 л.

**1.2. Центральний державний історичний архів України, м. Київ (ЦДІАК)**

**Фонд 1235. Грушевські – історики та філологи. Опис 1**

38. Спр. 1056. Положення та статті про архіви України та Української археографічної комісії. – 152 арк.

**2. ЛІТЕРАТУРА**

39. Абульханова К.А., Васина Н.В., Лаптева Л.Г., Сластенина В.А. Психология и педагогика. – М.: Совершенство, 2002. – 153 с.

40. *Алятоинова Е.Т.* Развитие устава как вида документа в Советской России // Делопроизводство. — № 2. — 2004. — С. 76–80.

41. *Антоненко І.Є.* Методика розроблення та впровадження документаційних систем у керуванні документацією: міжнародний досвід // Студії з архівної справи та документознавства. — 2004. — Т. 12. — С. 137–139.

42. *Антоненко І.Є.* Проект концепції впровадження в Україні норм міжнародного стандарту ISO 15489-2001. «Інформація та документація» // Студії з архівної справи та документознавства. — 2004. — Т. 11. — С. 172–177.

43. *Архіпова Н.Н., Мингалева В.С.* Нормирование документационных процессов в аппарате управления: Учеб. пособие. — М.: МГИАИ, 1982. — 93 с.

44. Архівознавство / За заг. ред. Я. Калакури, І. Матяш. — К., 2002. — 356 с.

45. *Асеев Г.Г.* Электронный документооборот: Учебник. — Х.: ХГАК, 2000. — 284 с.

46. *Асеев Г.Г.* Управління сучасним документообігом: теорія, структура, методи // Вісник книжкової палати. — 2004. — № 5. — С. 32–35.

47. *Афанасьєва Л.П.* Информатизация архивного дела: организация и управление // Делопроизводство. — 2004. — № 2. — С. 86–97.

48. *Балюлина Е.В.* Из истории документирования деятельности местного партийно-советского аппарата в 1930 г. // Делопроизводство. — 2005. — № 1. — С. 72–75.

49. *Банасюкевич В.Д., Сокова А.Н.* Вопросы формирования теории документоведения // Развитие советского документоведения (1917–1981 гг.): Сб. науч.тр. ВНИИДАД. — М., 1979. — Ч. 1 — С. 260–263.

50. *Безклубенко С.Д.* Етнокulturологія. — К., 2002. — 288 с.

51. *Бондаренко З.В.* Про впровадження ЄДСД у міністерствах і відомствах УРСР // Архіви України. — 1978. — № 1. — С. 43–49.

52. *Бурнашева Г.А.* Делопроизводство: Учебник. — М.: Высш шк., 1981. — 144 с.

53. *Винарик Л.С. и др.* Вхождение Украины в информационное общество / Л.С. Винарик, А.Н. Щедрин, Н.Ф. Васильев

ва; НАН України; Институт экономики промышленности. — Донецк: ИЭП НАН Украины, 2001. — 151 с.

54. *Винниченко В.К.* Відродження нації. — К.: Вид-во політичної л-ри України, 1990. — Т. 3. — 542 с.

55. *Виноградова О.Б.* Визначення перспектив розвитку системи підвищення кваліфікації працівників інформаційно-документаційної сфери // Студії з архівної справи та документознавства. — 2002. — Т. 8. — С. 251–254.

56. *Власова Г.В.* Проблеми і перспективи підготовки фахівців з документознавства та інформаційної діяльності // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. — 2004. — № 1. — С. 13–15.

57. *Виханский О.С., Наумов А.Н.* Менеджмент. — М.: Изд-во МГУ, 1985. — 415 с.

58. *Воробьев Г.Г.* Профессиональные характеристики информационного работника // НТИ. Сер. 1. — 1989. — № 11. — С. 38–44.

59. *Гомонов О.М.* Основні положення Єдиної державної системи діловодства // Архіви України. — 1974. — № 2. — 66 с.

60. *Гончарова Н.І.* Документаційне забезпечення менеджменту: характерні ознаки і перспективи // Студії з архівної справи та документознавства. — 2004. — Т. 12. — С. 130–131.

61. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения.: ГОСТ Р 511141–98. — М.: Госстандарт России, 1998. — 12 с.

62. Державний класифікатор управлінської документації: ДК 010-98. — К.: Держстандарт, 1999. — 50 с.

63. Державна уніфікована система документації. Формуляр-зразок. Вимоги до побудови: ДСТУ 3844-99. — К.: Держстандарт України, 2000. — 9 с.

64. Единая государственная система делопроизводства: Основные положения. — М., 1974. — 128 с.

65. *Загорецька О.М.* Нормативне та науково-методичне забезпечення організації діловодства в Україні у 1950–1980-х роках // Студії з архівної справи та документознавства. — 2004. — Т. 11. — С. 177–182.

66. *Загорецька О.М.* Організація ділових служб Державного Сенату Української Держави // Студії з архівної справи та документознавства. — 1999. — Т. 4. — С. 113–115.

67. *Загорецька О.М.* Теорія діловодства як галузь наукових знань // Студії з архівної справи та документознавства. – 2002. – Т. 8. – С. 139–140.
68. *Законы Украинской Державы.* – Одесса, 1918. – Вып. VI. – 39 с.
69. Збірник постанов і розпоряджень Уряду Української Радянської Соціалістичної Республіки. – 1956. – № 7–8. – Ст. 73.
70. Збірник постанов і розпоряджень Уряду Української Радянської Соціалістичної Республіки. – 1961. – № 9. – Ст. 114.
71. Збірник узаконень та розпоряджень робітничо-селянського уряду УРСР. – 1922. – № 1. – С. 68–70.
72. Збірник постанов і розпоряджень Уряду Української Радянської Соціалістичної Республіки. – 1961. – № 9. – С. 114.
73. Известия Всеукраинского Центрального Исполнительного комитета и Харьковского губревкома, 20 апреля 1920 г. – Харьков, 1920. – 17 с.
74. *Ильганаева В.А.* Влияние информатизации на культурогенез современного общества // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2004. – № 1. – С. 58–62.
75. Информационная культура / Л.С. Винарик, А.Н. Щедрин, А.С. Гинкул и др. – Донецк: НАН Украины; Институт экономики промышленности, 1999. – 41 с.
76. *Калюжний Р.А. та ін.* Информатизація, право, управління (організаційно-правові питання): Монографія. – К., 2002. – 320 с.
77. *Каменова М.* Управление электронными документами: технологии и решения // Открытие системы. – 1995. – № 4. – С. 18–25.
78. *Каштанов С.М.* Русская дипломатика. – М.: Высш. шк., 1988. – 231 с.
79. *Кифішин А.* Древнее светлице «Каменная могила». – К., 2001. – 213 с.
80. *Климова К.* «Инструкция мне о архивариуской должности дана...» (до історії архіву Київської духовної консекторії у XVIII ст.) // Студії з архівної справи та документознавства. – 1999. – № 4. – С. 177–183.

81. Кодекс законів о народном просвещении УССР. – Харьков: НКП УССР, 1922. – С. 60–61.

82. *Костинская Н.С.* Деятельность контрольных органов по совершенствованию государственного аппарата и делопроизводства в 1918–1934 гг.: Автореф. дис... канд. ист. наук. – К., 1988. – 187 с.

83. *Кузнецова Т.В.* Проблема автоматизации делопроизводственных процессов с позиции документоведения // Делопроизводство. – 2004. – № 2. – С. 37–39.

84. *Кузнецова Т.В., Подольская Н.А.* Проектирование рациональной организации делопроизводства // Делопроизводство. – 2005. – № 1. – С. 58–67.

85. *Кулешов С.Г.* Перспективні напрями наукових досліджень у спеціальному документознавстві // Студії з архівної справи та документознавства. – 2004. – Т. 12. – С. 115–118.

86. *Кулешов С.Г.* Документознавство: Історія. Теоретичні основи / УДНДІАСД, ДАКККіМ. – К., 2000. – 161 с.

87. *Кулешов С.Г.* Історичні передумови уніфікації документів // Студії з архівної справи та документознавства. – 2000. – № 8. – С. 42–44.

88. *Кулешов С.Г.* З історії організації наукових досліджень процесів діловодства в Україні у 1920-1930 роках // Студії з архівної справи та документознавства. – 2004. – № 11. – С. 164–167.

89. *Кушнарєнко Н.М.* Складові змісту спеціальності «Документознавство та інформаційна діяльність»: Питання методології // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. – 2004. – № 1. – С. 17–20.

90. *Кульчинський С.* Місце гетьманської держави в українському державотворчому процесі 1617–1920 рр. // Студії з архівної справи та документознавства. – 1999. – Т.4. – С. 10–12.

91. *Ларин М.В.* О государственной политике в сфере документационного обеспечения управления // Делопроизводство. – 2005. – № 1. – С. 8–10.

92. *Ларин М.В.* Всеросійський науково-дослідний інститут документознавства і архівної справи на межі століть // Студії з архівної справи та документознавства. – 1999. – Т.4. – С. 172–174.

93. *Ляхоцький В.П.* УНДІАСД: П'ять років наукових досліджень в галузі архівознавства та документознавства // Студії



з архівної справи та документознавства. – 1999. – Т.4. – С. 18–19.

94. *Майкл Дж., Саттон Д.* Корпоративний документооборот. – М.: Бизнес-микро, 2002. – 280 с.

95. *Маньковський А.Л.* Спеціалізовані системи автоматизації діловодства і документообігу // Студії з архівної справи та документознавства. – 2002. – Т. 8. – С. 142–146.

96. *Марченко П.М.* Шляхи вирішення проблеми зберігання електронних документів в архіві // Студії з архівної справи і документознавства. – 2004. – Т. 12. – С. 81–84.

97. *Матяш І.Б.* «Надіюся, що ця сторінка з історії архівної справи на Україні буде цікава для фахівців цього діла...» // Студії з архівної справи та документознавства. – 1999. – Т. 4. – С. 187–189.

98. *Матяш І.Б.* Модель архівної реформи в Україні 1918 р. Гетьман Павло Скоропадський та Українська Держава 1918 р. // Студії з архівної справи та документознавства. – 1999. – Т.5. – С. 148–150.

99. Методика делопроизводства в СССР / Под. ред. Я.З. Лившица и В.А. Цикулина. – М.: МГИАИ, 1974. – 248 с.

100. *Мітюков О.Г.* Радянське архівне будівництво на Україні: 1917–1973. – К.: Наук. думка, 1975. – 271 с.

101. *Митяев К.Г.* Теория и практика архивного дела / Под ред. И.Л. Маяковского. – М., 1946. – 248 с.

102. *Митяев К.Г.* Документоведение, его задачи и перспективы развития // Вопр. архивоведения: Научн.-инф. бюл. – 1964. – № 2. – С. 27–37.

103. *Морозюк І.В.* Формування напрямів освіти документознавців // Вісник книжкової палати. – 2003. – № 10. – С. 40–45.

104. На защите революции. Из истории ВЧК. 1917–1922 гг.: Сборник документов и материалов. – К., 1971. – 221 с.

105. *Николишин С.Н.* Культурна політика більшовиків і український культурний процес // На чужині. – 1917. – С. 18–19.

106. Организация работы с документами: Учебник / Под ред. проф. В.А.Кудряева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА., 2001. – 592 с.

107. Основные правила постановки документальной части делопроизводства и работы архивов учреждений, организа-

ций и предприятий СССР / ГАУ при СМ СССР. — М., 1966. — 92 с.

108. *Палеха Ю.І.* Основні чинники впливу на вузівську підготовку документознавців // Студії з архівної справи та документознавства. — 2004. — Т.11. — С. 168—172.

109. *Палеха Ю.І.* Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура: Монографія. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2000. — 211 с.

110. *Палеха Ю.І.* Управлінське документування. — К.: Вид-во ЄУ, 2003. — 557 с.

111. *Папакін Г.В.* Павло Скоропадський: патріот, державотворець, людина. Історико-архівні нариси. — К., 2003. — 312 с.

112. Положение о государственном архивном фонде Союза ССР // Сп. СССР. — 1958. — № 14. — Ст. 112.

113. *Плешкевич Е.А.* Становление и развитие института документирования в Древнем Египте // Делопроизводство. — 2004. — № 2. — С. 81—85.

114. Правила ведення нотаріального діловодства: затверджені наказом Міністерства юстиції України від 3 лютого 1994 р., № 6/5.

115. Інструкція з діловодства в районних, міських (міст обласного значення), районних у містах відділах державної виконавчої служби: затверджена наказом Міністерства юстиції України від 5 липня 1999 р. № 470/7.

116. Про судоустрій України: Закон України від 7 лютого 2002 р. // Відомості Верх. Ради України. — 2002. — № 27—28.

117. Про стандартизацію: Закон України від 17 травня 2001 р. // Відомості Верховної Ради України. — 2001. — № 31. — Ст. 145.

118. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України. № 851 від 22 травня 2003 р. // Відомості Верховної Ради. — 2003. — № 36. — Ст. 275.

119. Про забезпечення стратегії інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11 червня 1998 р. // Офіційний вісник України. — 1988. — № 24. — Ст. 870.

120. Про доповнення до Переліку типових документів, що утворюються в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інших установ, організацій і підприємств, із зазначенням термінів зберігання документів: Наказ Держ-

комархіву від 26 листопада 2001 р. № 93 // Офіційний вісник України. — 2001. — № 50. — Ст. 2247.

121. Про зміни до Переліку типових документів, що утворюються в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інших установ, організацій і підприємств, із зазначенням термінів зберігання документів: Наказ Держкомархіву України від 23 жовтня 2001 р. № 82 // Офіційний вісник України. — 2001. — № 45. — Ст. 2034.

122. Про перелік типових документів, що утворюються в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, інших установ, організацій і підприємств, із зазначенням термінів зберігання документів: Наказ Держкомархіву України від 20 червня 1998 р. № 41 // Офіційний вісник України. — 1998. — № 38.

123. Про правила роботи архівних підрозділів органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств установ і організацій: Наказ Держкомархіву України від 16 березня 2001 р. № 16 // Офіційний вісник України. — 2001. — № 20.

124. Про примірні норми часу (виробітку) на основні види робіт в архівних підрозділах органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій: Наказ Держкомархіву України від 16 травня 2001 р. № 40 // Офіційний вісник України. — 2001. — № 15.

125. Про затвердження Примірної інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 р. № 1153 // Офіційний вісник України. — 1997. — № 43.

126. Про затвердження Інструкції про порядок обліку, зберігання і використання документів, справ, видань та інших матеріальних носіїв інформації, які містять конфіденційну інформацію, що є власністю держави: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 листопада 1998 р. № 1893 // Офіційний вісник України. — 1997. — № 24.

127. Про затвердження Інструкції з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднаннях громадян на підприємствах, в ус-

тановах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квітня 1997 р. № 3 // Офіційний вісник України. — 1997. — № 4.

128. Про загальну інструкцію постановки архівних частин діловодства в урядових та громадських установах УСРР // Бюлетень Укрцентрархіву. — 1926. — № 7 (9). — С. 8.

129. Про інструкцію щодо постановки архівної справи у райвиконкомках, сільрадах // Бюлетень ЦАУ. — 1928. — № 7. — С. 7.

130. *Пицоловский Т.* Принципы совершенной деятельности. — К.: Институт проксеологии, 1999. — 272 с.

131. *Ракитов А.Н.* Информатизация советского общества — реальность и перспективы // НТИ. — Сер. 1. — 1989. — № 11. — С. 8—14.

132. Резолюция XI международной научно-практической конференции «Документация в информационном обществе: административная реформа и управление документацией // Делопроизводство. — 2005. — № 1. — С. 58—67.

133. *Рогожин М.* Документационное обеспечение управления: Прак. пособие. — М.: РДЛ, 2003. — 390 с.

134. *Рубльов О.С., Реснт О.П.* Українські визвольні змагання 1917—1921 рр. — К. — 214 с.

135. *Сельченкова С.* З історії експертизи цінності документів та укладання переліку документів в Україні у 1920—1930 рр. // Студії з архівної справи та документознавства. — 2004. — Т. 12. — С. 23—33.

136. *Слободяник М.С.* Структура сучасного документознавства // Вісник книжкової палати. — 2003. — № 4. — С. 18—21.

137. *Слонівський Е.* Голод як специфічна форма більшовицького терору в Україні. — Стрий, 1993. — 327 с.

138. Собрание узаконений и распоряжений рабоче-крестьянского правительства Украины. — 1919. — № 34. — С. 395.

139. *Сокова А.М.* Современные исследования в области документоведения // Сов. архивы. — 1978. — № 4. — С. 42—50.

140. *Сокова А.М.* Развитие советского документоведения в условиях научно-технической революции (1960—1980): Автореф. дис... докт. ист. наук. — М., 1986. — 46 с.

141. Соціологія: Короткий енциклопедичний словник / За ред. В.І. Воловича. – К., 1998. – 736 с.
142. Соціологія культури /О.М.Семашко, В.М. Піча, О.І. Погорілий та ін. – К.: Каравела; Львів: Новий світ-2000, 2002. – 334 с.
143. *Сталин И.В.* Октябрьская революция и национальная политика русских коммунистов // Правда. – 1923. – № 6–7. – С. 3
144. Труды Всеукраинского института труда. – Харьков, 1953. – Вып. 1. – 203 с.
145. Українське державотворення: не витребуваний потенціал: Словник-довідник. – К.: Либідь, 1997. – 559 с.
146. Український правопис. – Харків, 1933. – 180 с.
147. *Філіпова Л.Я.* Перспективна спеціальність у підготовці фахівців інформаційно-документної сфери України // Вісник книжкової палати. – 2003. – № 10. – С. 29–30.
148. *Фельзер А.Б., Миссерман М.А.* Делопроизводство: Справ. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Вища шк., 1987. – 319 с.
149. *Фионова Л.Р.* Использование информационных технологий в подготовке документоведов // Делопроизводство. – 2004. – № 1. – С. 28–33.
150. *Bearman D. and J. Trant.* A Report from Archives Community // URL: <http://www.asis.org/Bulletin/98/Bearman.html>.
151. *Bearman D.* Research issues in metadata. Working Meeting on Electronic Records Research, Pittsburgh // URL: <http://www.sis.pitt.edu/~cerar/s4-db.html>.
152. ISO 15489-1. Information and Documentation – Records management – Part 1: General; ISO/TR 15489-2-2001(E), Information and documentation – Records management – Part 2: Guidelines // ISO-Printed in Switzerland. – 2001. – 19 p.
153. NARA, 18-th Preservation Annual // URL: <http://www.archives.gov/nara/thebodeau.html>.
154. URL: <http://NationalArchivesRecordsManagement/file-creation.html>.

## Палеха Юрій Іванович

*(народився в 1951 р. е м. Києві)*



Історик, культуролог, документознавець, кандидат історичних і культурологічних наук, доктор філософії з ділового адміністрування, професор, завідувач кафедри документознавства та інформаційно-аналітичної діяльності, проректор Європейського університету.

Отримав вищу інженерну освіту. Працював на виробництві, в будівельних організаціях, науково-дослідних інститутах, міністерствах. Займав посади майстра, інженера, проектувальника, завідувача виробництвом, начальника відділу виробничого об'єднання, керівника департаменту управління персоналом міністерства, наукового співробітника, декана, директора Інституту менеджменту і бізнесу.

Зазначене дало можливість вести авторські курси з менеджменту, управління персоналом, загального і спеціального діловодства, організаційної культури та етики ділового спілкування, стандартизації та сертифікації інформаційно-документальної сфери.

Автор понад 70 наукових і навчально-методичних праць, у тому числі посібників з менеджменту і підприємництва, соціології та психології, етики ділових стосунків, організації сучасної ділової комунікації, іміджології, управлінського документування. Ю.І. Палеха є автором монографії з організаційної та управлінської культури. Йому належить перший в Україні підручник із сучасного документального забезпечення управління.

Навчальне видання

**Палеха Юрій Іванович**

# **Організація сучасного діловоства**

Навчальний посібник

Редактор *Білокурський Сергій Петрович*  
Коректор *Наследова Тетяна Анатоліївна*  
Комп'ютерна верстка *Полончук Микола Андрійович*  
Дизайн обкладинки *Сидоренко Марія Олексіївна*

Підписано до друку 24.05.2007.  
Формат 84 x 108 1/32. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Гарнітура Newton C.  
Умовн. друк. аркушів – 10,08. Обл.-вид. аркушів — 10,34.  
Наклад 1000 примір.

Замовлення № \_\_\_\_\_

Видавництво «Кондор»  
Свідоцтво ДК № 1157 від 17.12.2002 р.  
03067, м. Київ, вул.Гарматна, 29/31  
тел./факс (044) 408-76-017, 408-76-25