

Отже, система депонування наукових рукописів виконує важливі соціальні функції: інформаційні, правові і меморіальні.

Нормативна база і розроблені проекти інструктивно-методичних документів з депонування наукових рукописів потребують доопрацювання з метою подальшого вдосконалення системи депонування наукових праць, для сприяння одержання ними у кінцевому підсумку конкурентноспроможного вітчизняного наукоємного продукту та юридичних механізмів його захисту в умовах ринкових відносин.

Як би не змінювалася вітчизняна система депонування, важливо, щоб вона захищала інтереси вчених і практиків, які несуть нові знання науковому суспільству і людству в цілому.

¹ Корнієнко В. Проблеми створення українського реферативного журналу «Депоновані наукові роботи» // Вісн. Книжкової палати. – 1998. – № 5. – С. 18.

² Там само. – С. 18–19.

³ Дарлін Э. Уэнганд. Управление современной публичной библиотекой, Стратегия развития. – М., 1997. – С. 111.

⁴ Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-ХІІ // Україна: інформація і свобода слова. – К.: Молодь, 1997. – С. 58–78.

⁵ Про науково-технічну інформацію: Закон України від 25 червня 1993 р. № 3323-ХІІ // Законодавство – бібліотекам України: Довідк. видання / НПБУ. – К., 2000. – Вип. 1. – С. 44–49.

⁶ Там само.

⁷ Галузева система науково-технічної інформації з архівної справи та документознавства. Структура та основні на-

прями функціонування. СОУ 92.5-22892594-001-2004. – Чинний від 2005-01-01. – К.: Держкомархіву України, 2005. – С. 4.

⁸ Інструкція про порядок депонування наукових робіт у ДНТБ України / ДНТБ. – К., 1993. – 20 с. (Машинописний варіант).

⁹ Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23 грудня 1993 р. № 3793 // Законодавство – бібліотекам України: Довідк. видання / НПБУ. – К., 2000. – Вип. 1. – С. 49–52.

¹⁰ Про науково-технічну інформацію: Закон України від 25 червня 1993 р. № 3323-ХІІ // Законодавство – бібліотекам України: Довідк. видання / НПБУ. – К., 2000. – Вип. 1. – С. 49–52.

¹¹ Про Національну програму інформатизації: Закон України від 4 лютого 1998 р. № 74/98-ВР // Там само. – С. 101–110.

¹² Про бібліотеки і бібліотечну справу: Закон України від 27 січня 1995 р. № 33195-ВР // Законодавство – бібліотекам України: Довідк. видання / НПБУ. – К., 2000. – Вип. 1. – С. 61–70.

¹³ Про участь України у Всесвітній конвенції про авторське право 1952 року: Постанова Верховної Ради України від 23 грудня 1993 р. № 3794-ХІІ // Україна: інформація і свобода слова. – К.: Молодь, 1997. – С. 498.

¹⁴ Про Основні напрями зовнішньої політики України: Постанова Верховної Ради України від 2 липня 1993 р. № 3360-ХІІ // Україна: інформація і свобода слова. – К.: Молодь, 1997. – С. 490–491.

¹⁵ Інструкція про порядок депонування наукових робіт у ДНТБ України / ДНТБ. – К., 1993. – 20 с. (Машинописний варіант).

¹⁶ Корнієнко В. Проблеми створення українського реферативного журналу «Депоновані наукові роботи» // Вісник Книжкової палати. – 1998. – № 5. – С. 18.

¹⁷ Швецова-Водка Г. М. Бібліографічні ресурси України: загальна характеристика: Навч. посібник. – Рівне, 2000. – С. 28, 78.

Юрій Палеха

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦІЛІСНОЇ СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ ДІЛОВОДСТВОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Корпоративна культура і питання виживання підприємства на ринку певною мірою залежать від культури виконання ділових операцій, хоча іноді вважають, що це просто перекладання документів з місця на місце, яке робиться нібито незалежно від більш важливих справ. В основі сучасної культури керування діловодством має бути розуміння тієї ролі, яку документна інформація відіграє в досягненні мети діяльності підприємства.

Документна інформація в менеджменті дає можливість правильно орієнтуватись у конкурентному середовищі, яке постійно змінюється, пропонувати й аналізувати його, планувати найдоцільніші управлінські дії, організувати і контролювати їх виконання, визначати ефективність

діяльності тощо. Разом з тим «Менеджмент, – як зазначає Н. М. 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»¹.

За сучасних умов культура керування діловодством представляє чітко розроблену систему знань, навичок та вмінь керівника персоналу щодо організації ефективного керування людськими й документно-інформаційними ресурсами на основі впровадження новітніх інформаційних технологій та інноваційно-аналітичних методів опрацювання документів, в т. ч. електронних. Комплексний підхід до побудови на підприємстві раціональної роботи з документацією передбачає впровадження

III. Документознавство: історія, теорія, практика

цілісної системи керування документаційним забезпеченням (СКДЗ) його діяльності.

Впровадження СКДЗ має починатися з розроблення стратегії її впровадження, що включає раціоналізацію діючої системи менеджменту в організації і його документаційного забезпечення, тобто з оптимізації системи керування та існуючих схем роботи з документами. Досконала побудова такої системи потребує впровадження єдиних правил роботи з документами в усіх підрозділах організації, побудови єдиної корпоративної моделі керування діловодством, а не впорядкування окремих ділянок роботи з документами.

Головне завдання у розробленні стратегії впровадження СКДЗ має виконувати служба діловодства (її керівник), оскільки саме вона буде її основним користувачем. Від того, наскільки грамотно в організації буде розроблена стратегія впровадження системи керування документаційним забезпеченням й залежатиме результат її діяльності. Строки впровадження будуть залежати від якості підготовки фахівців, тобто від того, наскільки добре вони знають свою справу, а також від специфіки діяльності самого підприємства.

Стратегія впровадження СКДЗ, має містити всі необхідні елементи циклу керування будь-якою діяльністю, зокрема:

- збирання і аналізування інформації, уточнення її призначення;
- визначення кінцевої мети впровадження;
- з'ясування відмінностей між можливими і бажаними результатами;
- експертну оцінку альтернативних варіантів;
- розроблення стратегічного плану;
- організування виконання запланованих заходів;
- врахування особливостей перехідного періоду;
- аналізування поточних проблем і коригування плану.

Збирання інформації та уточнення її призначення. Перед початком розроблення плану впровадження СКДЗ керівник підприємства, зібравши потрібних фахівців, повинен визначити місце, яке займає організація в інформаційному просторі. Він мусить запропонувати колегам своє бачення перспектив вдосконалення документаційного забезпечення керування підприємства, надати загальне описання альтернативних шляхів їх досягнення. Основою для цього можуть бути як спеціальні дослідження традиційної організації діловодства та існуючих інформаційних технологій, проведені працівниками чи сторонніми фахівцями, так і певні наукові розробки в цьому напрямі.

В нагоді можуть стати також пропозиції співробітників, які усвідомлюють необхідність вдосконалення існуючого документаційного забезпечення менеджменту. У процесі обговорення проекту впровадження СКДЗ можуть виникати суперечності, різні точки зору, сплески емоцій, відбуватися взаємокоригування позицій. Можуть 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 СКДЗ часто важливіший, ніж сам план, оскільки дає можливість спрогнозувати, яким буде підприємство через визначений термін, у чому основна відмінність між майбутнім і теперішнім станом і в якому напрямі необхідно рухатися.

Етап збору й аналізу інформації та прогностичного його забезпечення в інформаційному менеджменті займає 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 здійснювати на підставі наявної документації, ретельного аналізу діяльності підприємства, а також узагальнених даних розвитку галузі і країни в цілому, що дає 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 СКДЗ полягає в сприянні виконанню місії і зобов'язань підприємства, вона має працювати як на його благо, так і бути корисною для споживачів, постачальників, партнерів. В основу розроблення стратегії її впровадження мають бути закладені загальні принципи, якими необхідно скористатися керівникові, для побудови досконалого забезпечення менеджменту 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 системи².

Не зважаючи на певний ризик, впровадження СКДЗ, особливо в часи стрімкого розвитку інформаційного простору, змусить наявний кадровий потенціал підприємства, реалізовувати нові ідеї й освоювати передові технології.

2. *Визначення кінцевої мети впровадження.* Визначення кінцевої мети впровадження СКДЗ 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, обробки і пересування документів, створення заявленого іміджу, меншій собівартості власного товару порівняно з товаром 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 у 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 можуть бути нечітко окреслені, але згодом, у процесі розроблення стратегічного плану розвитку, вони стануть зрозумілішими, з'явиться чіткість перспективи та план дій, що і як потрібно робити.

3. *З'ясування відмінностей між можливими і бажаними результатами.* Стратегічне планування – це довгострокове комплексне планування, зорієнтоване на кінцевий результат. Отже, необхідно ясно собі уявити, що для досягнення успіху потрібно чітко розуміти відмінність між можливими і бажаними результатами впровадження СКДЗ. З цієї метою має здійснюватись як стратегічне, так і тактичне планування, які доповнюють одне одного.

Тактичні розробки стратегічного плану впровадження СКДЗ мають проводитись 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 загальний хід виконання стратегічного плану, враховувати відмінність між можливими і бажаними результатами, завжди бути інформованим про поточний стан

справ на кожній ділянці. При такому підході можна досить точно вносити своєчасні корективи не тільки у методи, а й у саму стратегію і досягти запланованого результату³.

4. *Експертна оцінка альтернативних варіантів.* Перед впровадженням СКДЗ 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 графічні інтерфейси, численні функції аналізу тощо.

Для вибору раціонального програмного забезпечення, яке б відповідало наміченим вимогам СКДЗ, слід користуватись такими основними правилами:

- а) з'ясувати характер діяльності фірми-покупця.
- б) проаналізувати вимоги до можливостей інформаційного продукту.
- в) розробити технологічну частину плану.
- г) визначити і реально оцінити свій бюджет.
- д) звузати межі пошуку.
- е) виважено перевірити програмні продукти.
- є) з'ясувати юридичні питання угоди.

5. *Розроблення стратегічного плану.* Впровадження СКДЗ, як правило, розраховується на кілька років, виходячи з врахування 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 розроблення стратегії впровадження СКДЗ має бути тісно пов'язана з її призначенням і відповідати найбільш раціональному створенню та обігу документів, забезпечувати ефективне керування підприємством для виконання його основної місії. Завдяки впровадженню системи співробітники підприємства зможуть значно поліпшити свої знання та вміння щодо роботи з сучасною документною інформацією та особливостями застосування технологічних методів її опрацювання.

Розроблення стратегічного плану впровадження СКДЗ має включати: вибір способу дій, програм і процедур досягнення цілей; добір працівників для виконання накреслених завдань; визначення видів необхідних ресурсів, їх розподіл; побудову процедур прийняття рішень; організацію виконання тактичних завдань. План, у якому йдеться про інновації, створення нової продукції з ви-

III. Документознавство: історія, теорія, практика

користанням 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 і напрями розвитку підприємства, а головне – виправданням виконання невідкладних дій.

Працюючи над оперативними планами впровадження системи документаційного забезпечення керування, потрібно зберігати в 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 підприємства чи лише в головному.

6. *Організування виконання запланованих заходів.* Перед виконанням запланованих заходів необхідно чітко визначити повноваження тих чи інших служб та працівників протягом часу впровадження системи. Загальне керування має здійснюватися керівником служби діловодства (загального відділу), до обов'язків якого входить контроль і розроблення стратегії, процедур і правил з визначеними в положенні принципами. У разі відсутності керівника його обов'язки мусять делегуватись тому чи іншому заступнику відповідно до чинних повноважень. Усі керівники відділів і підрозділів підприємства повинні нести відповідальність за дотримання принципів та напрямів впровадження системи.

Впровадження СКДЗ треба здійснювати таким чином, щоб у якомога більшої кількості працівників була можливість зробити свій внесок у досягнення корпоративних цілей. Співробітник лише тоді буде «посвяченим» до корпоративних заходів, коли він ототожнюватиме себе із змістом останніх і відчуватиме певний емоційний зв'язок з ними.

СКДЗ мусить будуватися 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 керування якістю (вимоги між-

народних стандартів ISO-9001 та ISO-14001), в питаннях документаційного забезпечення менеджменту необхідно прискорити розробку своїх національних стандартів відповідно до вимог ISO-15489.

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 розробленні стратегічного плану впровадження СКДЗ 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, які важко адаптуються 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 реагуючи на можливі відхилення від запланованого графіка впровадження системи.

8. *Аналізування поточних проблем і коригування стратегічного плану.* Інколи добре продумані стратегічні розроблення зазнають невдач через недостатній контроль за їх впровадженням протягом усього часу просування до накресленої мети. Тому завжди має бути зрозуміло, хто виконує те або інше доручення, до якого часу і в що 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 зробити ті є самі помилки при подальшому плануванні. Хід впровадження СКДЗ має регулярно переглядатись і на підставі аналізу та рекомендацій керівників підрозділів – змінюватися. Повноваження керівника служби діловодства в цьому питанні можуть бути максимального розширені.

Впровадження СКДЗ 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.

¹ Гончарова Н. І. Документаційне забезпечення менеджменту: характерні ознаки і перспективи // Студії з архів. справи та документознавства. – 2004. – Т. 12. – С. 130.

² Палеха Ю. І. Організаційна та управлінська культури] К.: Європейський ун-т, 2006. – С. 159.

³ Палеха Ю. І. Культура діловодства. К.: Європейський університет. 2006. – С. 161.