

Владислав Берковський

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ АРХІВНОЇ ГАЛУЗІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Динамічні зміни політичної ситуації в Україні, подальший розвиток громадянського суспільства, а також декларування необхідності конституційних змін постійно ускладнюють завдання своєчасної адаптації державної архівної системи України до тих змін, які відбуваються. Тим не менше зовнішнє середовище вимагає від архівів забезпечення належного потенціалу змін, здатності до своєчасної відповіді на виклики суспільства, формування дієвої стратегії розвитку та існування. Разом із тим існуюча стратегія виконання завдань та стратегічне управління фактично знаходяться на рівні, коли не враховуються стратегічні рішення щодо вибору альтернатив, які поєднували б економічний стан галузі зі стратегічним розвитком системи в майбутньому. Отже, хоча управлінські рішення й визначаються обставинами, які виникають, однак їх виконання не дає відповіді на виклики з боку оточення та практично не забезпечує подальшої ефективної реакції на зміни в суспільстві та державі.

З огляду на це досить актуальною виглядає необхідність проаналізувати основні підходи та напрями у формуванні стратегічних планів розвитку архівної галузі за кордоном.

Як визначив свого часу Альфред Чандлер, стратегічне планування спрямовується на «визначення основних довгострокових цілей та завдань, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [1, р.28]. Фактично, на цих же позиціях стоять і розробники навчальної програми «Стратегічне планування для ділових та архівних служб» (Strategic Planning for Records and Archives Services) зазначаючи, що стратегічне планування – це «процес ідентифікації організаційної місії, цілей та завдань, визначення потреб, можливостей і ресурсів, окреслення шляхів досягнення поставлених цілей» [14, р.27]. Виходячи з цих визначень, цілком зрозумілим є, що стратегічні плани розробляються на доволі тривалі періоди. При цьому при плануванні розвитку національних архівних систем за основу, зазвичай, беруть періоди від 5 до 10 років (напр., діючі стратегії розвитку Національного архіву Австралії, Національного архіву Великобританії, базовані на 5-річній системі планування, а стратегія Національного архіву Південної Африки, Національної архівної служби Сполучених Штатів Америки та державних архівів Польщі – на 10-річній системі планування) [5; 6; 7; 9; 10; 12; 17].

Натомість, стратегії розвитку окремих архівних установ чи архівних систем нижчого рангу (регіональних) базуються на планах, виконання яких передбачено протягом періоду від 1 до 5 років (напр., стратегія розвитку архівів штату Джорджія (США) базована на 4-річній системі планування [3], а стратегія архівів штату Нью Джерсі – на 5-річній [13]).

Окремо треба вказати на доволі поширену тенденцію створення стратегічних планів розвитку окремих напрямів діяльності архівної галузі [8]. Зазвичай створення таких планів пов'язано з кардинальними змінами у тій чи іншій сфері діяльності архівів, що викликає потребу застосування комплексного довготривалого рішення. Яскравим прикладом таких стратегій є стратегічні плани з дигіталізації та організації он-лайн доступу до архівних документів, застосування е-урядування [15]. Іншим прикладом може слугувати урядова програма Польщі «Модернізація інфраструктури державних архівів 2011–2016».

Практичне формування стратегічних планів розвитку національних архівних систем передбачає створення інтегрованої системи рішень, спрямованих на отримання чітко визначеного результату. Зокрема, визначення компонентів планування, їх чіткого формулювання та визначення процесів прийняття рішень і їх інтеграцію у систему [1, с. 11]. Саме тому обов'язковим елементом підготовки стратегічного плану є проведення досліджень стану розвитку архівної системи, що є базою для ідентифікації проблем. Так, підготовка стратегічного плану розвитку архівів штату Нью Джерсі базувалася на даних трирічних досліджень стану архівних установ та закладів штату. А стратегічний план розвитку державних архівів Польщі є одним із результатів підготовки державної програми «Польща 2030. Виклики розвитку». Як результат, вдалося не лише визначити коло проблем, але й ідентифікувати їх планову належність – до короткотермінових чи довготермінових питань.

Принагідно зазначимо, що творення нового стратегічного плану розвитку обов'язково передбачає аналіз здобутків та прорахунків попереднього плану. Виключення можливе лише в тому випадку, коли стратегічний план розвитку архівної галузі створювався вперше. Наприклад, така ситуація є зі стратегічним планом розвитку Національного архіву Південної Африки, який був складений винятково для впровадження в життя Закону про Національний архів Південної Африки.

Вироблення ідентифікації проблем дозволяє формувати пріоритетні напрямки та базові завдання. Власне, на основі ідентифікації існуючих проблем Національна архівна служба Фінляндії визначила 8 базових пріоритетів [16], Національна архівна адміністрація США – 6, Національний архів Австралії – 4, архів штату Джорджія (США) – 3 [3], архів штату Нью Джерсі – 7 базових пріоритетів [13].

Одним із основних пріоритетних напрямків, присутність якого простежується в усіх стратегічних планах архівних систем світу, є

забезпечення потреб державного управління. Адже саме архіви, як зазначає Томінага Казуя (Tomimaga Kazuya), забезпечують процеси зберігання та доступу до найбільш важливої адміністративної інформації і, таким чином, надають практичну допомогу уряду та урядовим інституціям [4, р. 12]. Саме тому у базових пріоритетах Національного архіву Австралії фігурує «забезпечення електронного документообігу в Австралійському Уряді» та «ефективне надання адміністративних послуг, які відповідали б потребам держави», у стратегії Національного архіву Південної Африки – «допомога та підтримка роботи» національних комісій (напр. Комісії з реституції земельних прав та Комісії права й примирення). Стратегія архівної системи Нової Зеландії передбачає «зростання ефективності державних установ» завдяки документальному та діловодному забезпеченню.

Наступним пріоритетом у стратегічних планах розвитку визначається «забезпечення сучасних підходів до зберігання та забезпечення збереженості архівних ресурсів». При цьому фактично всі архіви скаржаться на зменшення обсягів фінансування. Так, у стратегічному плані розвитку архіву штату Джорджія (США) відкрито вказується, що «зменшення фінансування призводить до зниження професійного рівня персоналу архівів, а також зменшенню доступності архівів для громадян» [3].

Важливою складовою стратегічного планування є передбачення питань, пов'язаних із застосування дигіталізації та впровадженням досягнень цифрового суспільства. В основному цілі архівних служб зосереджуються на питаннях оцифрування документальної спадщини, створення он-лайн доступу до документів. Разом із тим, до цього напряму приєднують й інші важливі питання. Так, надзвичайно важливим є питання повернення/реституції історико-культурної спадщини та розширення доступу до неї. Саме з цією метою в стратегічному плані розвитку архівної галузі Національний архів Африки передбачив здійснення копіювання та повернення своєї історико-культурної спадщини.

Безумовним пріоритетом розвитку архівних систем держав визначається забезпечення якісними та професійними кадрами. Саме тому Національним архівом Австралії передбачається забезпечення професійної, гнучкої та інноваційної моделі розвитку трудових ресурсів архівної галузі. Більше того, у стратегічному плані розвитку архівної галузі Фінляндії вказується на необхідності мотивації співробітників до підвищення свого професіоналізму.

Врешті, обов'язковим елементом стратегічного планування усіх без виключення національних архівних систем є теза про забезпечення відкритого доступу до архівних документів, наближення архівів до потреб суспільства та громадянина. Разом із тим, наприклад, Національна архівна служба Фінляндії визначає, що відкритість архівів має супроводжуватися також дотриманням таких позицій, як конфіденційність, неупередженість та

незалежність. Більше того, наріжним каменем діяльності архівних установ Фінляндії є захист приватного життя.

Наступним етапом стратегічного планування є визначення стратегічних цілей та оперативних завдань. При цьому стратегічні цілі несуть конкретизований вигляд, а оперативні завдання стосуються безпосередніх шляхів впровадження. Наприклад, у Стратегічному плані розвитку державних архівів Польщі зазначено, що досягнення стратегічної цілі – «задоволення інформаційних потреб суспільства» – має відбутися шляхом виконання шести оперативних завдань: удоступнення документів on-line, удоступнення науково-довідкового апарату on-line, забезпечення документів до удоступнення on-line, розвиток системи інформації про склад фондів, безпосереднє та опосередковане удоступнення архівних фондів, удосконалення якості системи інформаційних послуг державних архівів. При цьому в обов'язковому порядку визначаються індикатори, за якими буде відбуватися оцінка досягнення архівної галузю запланованого. Як приклад наведемо стратегічний план розвитку архівної галузі США, який передбачає покращення взаємодії з громадськістю шляхом контролю за термінами виконання запитів громадян. При цьому індикаторним показником виступає кількість запитів, виконаних до спливання терміну виконання.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що розроблення та впровадження стратегічного планування в діяльність архівної галузі дозволяє не лише визначити основний шлях розвитку системи архівних установ або ж архівної установи, але й визначити модифіканти, спрямовані на утримання гнучкості та корекції системи за умови змін в оточуючому середовищі. Застосування ж міжнародного досвіду у підготовці стратегічних планів розвитку архівної галузі, врахування тих стратегічних пріоритетів, цілей та оперативних завдань, що їх ставлять перед собою іноземні національні архівні системи, на нашу думку, сприятиме виходу архівної галузі України з систематичної кризи.

Список використаних джерел та літератури

1. *Мінцберг Г.* Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. – Київ : Вид-во Олексія Капусти, 2008.
2. *Chandler A. D.* Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – Cambridge, 1962.
3. Georgia Historical Records Advisory Board Hold of Georgia's History [Electronic resource]: The Strategic Plan 2012–2015. – Mode of access: http://www.georgiaarchives.org/documents/ghrac/GHRAC_strategic_plan.pdf. – Title from screen.
4. *Tominaga K.* A Decisive Absence: A Dissenter's View on the Archival Strategy in Japan [Electronic resource] / Kazuya Tominaga // Access to Archives: Japanese and American Practices. – Tokyo, 2007. – P. 12. – Mode of access: http://www.archivists.org/publications/proceedings/accesstoarchives/05_Tominaga_KAZUYA.pdf. – Title from screen.

5. National Archives of Australia Corporate Plan 2013/14 to 2017/18 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://annualreport.naa.gov.au/2013-14/management-and-accountability/corporate-governance-activities.aspx>. – Title from screen.
6. National Archives of Australia Corporate Plan 2014/15 to 2018/19 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.naa.gov.au/about-us/organisation/accountability/corporate-plan/index.aspx>. – Title from screen.
7. National Archives of South Africa: Strategic Plan for 1997–2007 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.national.archives.gov.za/strategic.htm>. – Title from screen.
8. National Strategy for Business Archives (England and Wales), July 2009 [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.businessarchivescouncil.org.uk/materials/national_strategy_for_business_archives.pdf. – Title from screen.
9. Preserving the Past to Protect the Future The Strategic Plan of the National Archives and Records Administration 2006–2016 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.archives.gov/about/plans-reports/strategic-plan/2009/nara-strategic-plan-2006-2016-final.pdf>. – Title from screen.
10. Provide and Enable: The National Archives' Online Strategy, June 2008 [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.nationalarchives.gov.uk/documents/provide-enable.pdf>. – Title from screen.
11. *Ramos M.* Successful Archival Programme. A practical approach / M. Ramos, A. C. Ortega. – Oxford, 2006.
12. Strategia archiwów Państwowych na lata 2010–2020 [Zasób elektroniczny]. – Tpyb dostępu: <http://www.archiwa.gov.pl/pl/strategia-archiwow-pastwowych.html>. – Ekran tytułowy.
13. Strategic Plan to Improve the Preservation, Collection, and Use of New Jersey Historical Records [Electronic resource]. – New Jersey, 2001. – Mode of access: http://www.nj.gov/state/archives/pdf/strat_plan.pdf. – Title from screen.
14. Strategic Planning for Records and Archives Services. A Study Programme / Ed. by Roper M., Millar L. – London, 1999.
15. Strategy for archiving digital records at the Danish National Archives [Electronic resource]. – Mode of access: https://www4.sa.dk/media%284826,1033%29/Strategy_for_archiving_digital_records.pdf. – Title from screen.
16. Strategy of the National Archives Service of Finland 2015 [Electronic resource]. – Helsinki, 2014. – Mode of access: http://www.arkisto.fi/uploads/Arkistolaitos/Strategia_visio_ja_arvot/strategy_2015.pdf. – Title from screen.
17. The National Archives' vision 2007–2012 [Electronic resource] // The Sixth Annual Report and Resource Accounts on the work of The National Archives and the Sixth Annual Report of the Advisory Council on National Records and Archives. – London, 2009. – P. 66. – Mode of access: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/250603/0469.pdf. – Title from screen.