DOI 10.47315/archives2020.322.084

УДК 930.25:005](477)

Ярослав Калакура

доктор історичних наук,

професор кафедри архівознавства

та спеціальних галузей історичної науки,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9007-4991>

ПЕРСОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ АРХІВІСТА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ І СУЧАСНА ПРАКТИКА

Анотація. Мета статті полягає в тому, щоб на основі загальної теорії менеджменту, наукових принципів і сучасних підходів до організації і управління архівною справою в контексті людиноцентризму та цифровізації архівів України з'ясувати сутність, особливості і роль персонального менеджменту (самоменеджменту) архівіста. **Методологія дослідження** включає послідовне дотримання принципів історизму, наступності, антропологізму, цивілізаційного, сенергетичного і системного підходів, застосування методів аналізу та синтезу, компаративістики, моделювання, експертних оцінок та соціальних спостережень. **Наукова новизна** зумовлена екстраполяцією теорії і практики самоменеджменту на працівників архівної галузі з метою ефективно використовувати свій час, планувати і організовувати особисту роботу, працювати в команді, взаємодіяти і коректно комунікувати з колегами, керівництвом, підлеглими і відвідувачами архівів; саморозвиватися, підвищувати свою кваліфікацію і збагачувати знання, позитивно впливати на співпрацівників; дбати про культуру робочого місця, відповідально працювати з документами, обліковувати, зберігати і досліджувати їх, продуктивно організовувати і проводити ділові заходи; самовдосконалюватися, чітко визначати і формулювати життєві цілі, керувати своїм емоційно-вольовим потенціалом і характером, добиватися досягнення поставленої мети, фахового і кар'єрного зростання; самовиховуватися, дотримуватися і відстоювати моральні цінності, з гідністю нести високе звання українського архівіста. **Висновки.** В результаті дослідження встановлено особливості самоменеджменту різних категорій працівників архівів, обґрунтовано шляхи раціонального використання робочого часу, ефективного застосування цифрових технологій, сучасних засобів інформації та комунікації, а також вітчизняного і зарубіжного досвіду. Обґрунтовано низку практичних рекомендацій щодо ширшого запровадження наукової організа-

ції власної праці архівістів на основі персонального менеджменту, створення цифрового робочого місця, запровадження автоматизованого діловодства і поліпшення взаємодії архівів, фондоутворювачів та користувачів ретроспективної інформації.

Ключові слова: персональний менеджмент; архівний менеджмент; тайм-менеджмент; архівіст; наукова організація праці; культура робочого місця; цифровізація; самоконтроль; робота в команді; людиноцентризм; компетентність; ділова кар'єра.

В умовах модернізації і цифровізації суспільства, мобільності трудових ресурсів, зростання ролі людини як найбільшої цінності і незамінного капіталу в усіх сферах життя, включаючи й архівну справу, підвищується значення персонального менеджменту або самоменеджменту (self-management), покликаного аналізувати і самокритично оцінювати ефективність діяльності кожного архівіста, його вміння планувати і раціонально використовувати свій інтелектуальний потенціал, робочий час, компетенцію, підтримувати культуру робочого місця, працювати в команді, ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом, підлеглими і відвідувачами архівів, ставити високі життєві цілі і досягати їх, вчитися і самовдосконалюватися, дбати про своє здоров'я, управляти своїм характером, темпераментом та емоційно-вольовими особливостями, уникати і запобігати стресові та конфліктним ситуаціям, відстоювати інтереси людей і держави.

Динаміка трансформаційних змін торкнулася й архівних установ, діяльність яких розгортається на перехресті реформування і цифровізації державного управління, розвитку культури і науки, інформаційних та євроінтеграційних процесів, що вимагає від менеджерів галузі безперервності самовдосконалення, оновлення знань, умінь, підходів і навичок в управлінні, власного саморозвитку, уміння керувати собою, уникати переоцінки своїх попередніх заслуг. Все це і входить до кола тих завдань і функцій, якими займається персональний менеджмент або самоменеджмент.

Вважається, що поняття «самоменеджмент» належить керівнику Інституту раціонального використання часу в Німеччині Л. Зайверту, який бачив його призначення в організації техніки власної роботи, економії часу, інформаційного забезпечення, комунікацій. Зокрема, у книзі «Ваш час – у ваших руках» він наголошував, що самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів особистої роботи в повсякденній практиці з метою оптимально і змістовно використовувати свій час¹. Низка праць під загальною рубрикою «Менеджмент на долоні», присвячених цій проблематиці, належить

¹ Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках / пер. с нем. Москва: Интер-экспорт, 1995. 267 с.

американській дослідниці К. Кінан². До речі, самоменеджмент, як окрема галузь наукових знань, сформувався у Сполучених Штатах Америки, де він, як і один з його напрямів – «Time management» (управління часом) вивчаються у статусі окремих навчальних дисциплін майже в усіх університетах. Відрадно й те, що в ряді вузів України, зокрема в Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана, Національному університеті «Львівська політехніка» та інших закладах вищої освіти до навчальних планів низки спеціальностей вже включена дисципліна «Самоменеджмент», щоправда, здебільшого як вибіркова.

Персональний менеджмент архівіста ґрунтується на загальній управлінській теорії, опрацьованій Ф. Тейлором, А. Файолем, Ф. Джільбретом, Г. Емерсоном, Г. Фордом та іншими вченими на новітніх надбаннях менеджерської науки, інформатики, архівознавства, людознавства, педагогіки, психології та інших наук. За останнє десятиріччя помітно зріс інтерес до самоменеджменту як важливої управлінської ланки і сегменту менеджменту загалом як практиків, так і науковців, свідченням чого є поява значного масиву наукових публікацій, прикладних рекомендацій і навчально-методичних матеріалів³. Висловлені у них теоретичні положення і практичні підходи помітно поглибили розуміння сутності і значення самоменеджменту в структурі управлінської науки і практики. Певною мірою вони стосуються й архівної справи, передусім ті, що присвячені самоменеджменту державних службовців⁴. У них викладено загальні принципи персонального менеджменту в структурах органів державної влади і управління, окреслено його призначення і функції. Хоча праць, безпосередньо присвячених самоменеджменту архівних працівників, на жаль, немає, однак у загальних студіях із архівного менеджменту, в т. ч. й автора пропонованої

² Кінан К. Самоменеджмент / пер. с англ. Москва: Эксмо, 2006. 80 с.; *Йї ж.* Управление временем / пер. с англ. Москва: Эксмо, 2007. 80 с. та ін.

³ Лукашевич Н. М. Самоменеджмент. Теория и практика : учебн. Киев: Ника-Центр, 2007. 344 с.; Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ : ДП «Вид. дім "Персонал"», 2008. 528 с.; Самоменеджмент : учеб. пособ. для бакалавров / А. А. Сакун, К. П. Аветисян, Н. А. Калугина. Одесса: ОНАС им. А. С. Попова, 2012. 144 с.; Чайка Г. Самоменеджмент менеджера. Київ: «Знання», 2014. 422 с.; Юринець З. В., Макара О. В. Самоменеджмент : навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.; Персональный менеджмент : учебник / под общ. ред. С. Д. Резника. 6-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2019. 453 с. та ін.

⁴ Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця // Вісн. держ. служби України. 2008. № 3. С. 76–79; Чернецька Г. Службова кар'єра державного службовця // Збірник наукових праць УАДУ. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. Вип. 2, ч. 3. С. 166–173; Сабодош Г. О. Менеджмент у державній організації. Київ: КНЕУ, 2013. 160 с.

статті⁵, заторкнуті такі дотичні питання як управління персоналом, планування і стиль роботи, культура і оцифрування робочого місця, педагогічні та психологічні засади управлінської діяльності, комп'ютеризація управлінського та діловодного процесу тощо. Автори наголошують, що персональний менеджмент є запорукою наукового, системного і самокритичного підходу кожного керівника і архівіста до виконання своїх функцій та службових обов'язків, підвищення власного і корпоративного іміджу, злагодженої роботи архівної установи і в кінцевому підсумку – успішного виконання нею поставлених завдань.

Сказане актуалізує порушену в пропонованій статті проблему, принаймні, **у трьох вимірах: практичному, науковому і дидактичному:**

а) персональний менеджмент – порівняно новий напрям у сучасному управлінні архівною справою, його застосування зумовлене ускладненням існуючих і появою нових завдань у контексті її цифровізації, динамізмом змін, а традиційні управлінські школи значною мірою вже вичерпали свій потенціал щодо індивідуалізації управлінської діяльності, що й викликає потребу в нових підходах до засвоєння ефективних навичок керування, безперервного саморозвитку працівників; б) саоменеджмент потребує поглибленого наукового осмислення, узагальнення досвіду і опрацювання рекомендацій щодо саморозвитку, самовдосконалення архівістів; в) зміщення пріоритетів у практиці і управлінській науці в бік індивідуалізації менеджменту диктує адекватні зміни і в навчальній роботі у сфері підготовки архівістів та підвищення їхньої кваліфікації. Звідси й впливає як актуальність, так і **мета** пропонованої статті: з'ясувати сутність та зміст персонального менеджменту архівіста з погляду особливостей його посади і функціональних обов'язків, управління собою, самоорганізації роботи, передусім її мотивація та планування, раціональне використання робочого часу, самоконтроль, прийняття управлінських рішень, контроль за їх виконанням та делегування повноважень, самовиховання, самоконтроль і кар'єрне зростання.

Перед тим, як перейти до реалізації мети і викладу основного змісту, видається доречним висловити 3 застереження. *Перше.* Нерідко побутує думка, ніби менеджерські знання і навички потрібні лише керівникам архівних установ і підрозділів. Вона глибоко хибна. В сучасних умовах кожен архівіст, кожна людина у тій чи іншій мірі є менеджером,

⁵ Алексеева Е. В. Менеджмент в архивах (Нормы времени на работе) // Делопроизводство, 2008. № 1. С. 93–97; Менеджмент в архивах // Алексеева Е. В., Афанасьева Л. П., Бурова Е. М. Архивоведение : учебник. Москва: Академия, 2005. С. 230–243; Білушак Т. М. Менеджмент архівної діяльності : навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2017. 240 с.; Калакура Я. Менеджмент в архівній справі : конспект лекцій. Київ: ВПЦ «Київський університет», 2018. 240 с.; Калакура Я. С., Ковтанюк Ю. С. Архівний менеджмент в умовах електронного урядування // Архіви України, 2019. Вип. 3(390). С. 18–57 та ін.

передусім по відношенню до себе, до своїх завдань, незалежно від статусу чи посади, яку вона обіймає. Не випадково популярним є афоризм: «Той, хто не спроможний управляти собою, не може керувати іншими». Зрозуміло, що обсяг управлінської діяльності керівника архіву відрізняється від рядового працівника, але динамізм і плинність сучасного життя такі, що сьогодні ти – виконавець, а завтра – керівник, або навпаки. Тим більше, в діяльності кожної людини впродовж усього життя, починаючи від дитинства, шкільних і студентських років, присутні елементи самоуправління, самоорганізації, самовиховання і самовдосконалення. Уже згадуваний Л. Зайверт вважав, що поліпшення свого становища людина має почати з себе, зі свого ставлення до ритму свого життя, до раціонального використання і заощадження своїх сил і часу.

Друге. Сьогодні термін «менеджер» використовується в архівістиці набагато ширше, ніж раніше. Це – керівник галузі, установи, відділу, працівник апарату управління, що займає постійну посаду і має повноваження у сфері ухвалення рішень і контролю з визначених питань та видів діяльності організації. Менеджерами не народжуються, ними стають. Виходячи з теорії Дж. Коллінза про рівні менеджера і спираючись на практику архівної галузі, її формування, людина проходить умовно 3 стадії: *фахівець – управлінець – лідер*. Фахівець (спеціаліст) – це працівник, який має відповідну освіту, добре знає і любить свою справу, захоплений професією. Управлінець уміє добре організувати робочі процеси, уважний до персоналу, одним словом, це – хороший керівник для повсякдення. Лідер – особа, яка має власну концепцію розвитку колективу і справи, для її втілення організовує та мобілізує підлеглих і користується їх підтримкою, забезпечує високі та стабільні успіхи в роботі архівної установи. Такі керівники, зазвичай, поєднують найкращі людські якості та професіоналізм.

Третє стосується специфіки менеджменту в архівній сфері, її персоналу, а також межового характеру, оскільки вона перебуває на стику державного будівництва, розвитку науки, діяльності установ культури та інформаційного простору. Нині весь менеджерський склад державних архівних установ має вищу та вищу спеціальну освіту, а в структурі персоналу галузі більше половини працівників зі стажем понад 10 років. Крім того, специфіка діяльності архівів дедалі більше персоналізує організацію праці і управління, що зумовлюється пріоритетами галузі, визначеними головою Державної архівної служби України (далі – Укрдержархів) А. Хромовим на підсумковому засіданні колегії 14 лютого 2020 р.: а) наближення діяльності архівних установ до потреб громадянського суспільства шляхом розширення доступу кожному громадянину до історичної і культурної пам'яті та джерел інформації; б) цифровізація усіх процесів архівної справи, діловодства державної системи страхового фонду документації (СФД); в) організація формування до-

кументів Національного архівного фонду (НАФ) і забезпечення його збереженості як складової всесвітньої культурної спадщини; г) популяризація архівних документів та забезпечення реалізації державної політики у сфері створення і ефективного функціонування державної системи страхового фонду документації⁶.

Ці застереження підтверджують тенденцію до індивідуалізації менеджменту і об'єктивний характер підвищення ролі самоменеджменту. Сучасна наука трактує *персональний менеджмент як різновид управлінської діяльності на особистісному рівні, пов'язаної із системним, цілеспрямованим і послідовним самовдосконаленням, опануванням наукових методів роботи і сучасних технічних засобів у повсякденній практиці працівника з метою оптимального, раціонального і ефективного використання свого потенціалу, робочого часу і ресурсів для реалізації поставлених завдань*⁷. Якщо це визначення екстраполювати на архівну галузь, то *мету самоменеджменту архівіста у загальному вигляді можна трактувати як особисте сприяння архівіста на основі саморозвитку максимальному використанню власних інтелектуальних і фізичних можливостей, технічних та інформаційних ресурсів у роботі, свідомому і цілеспрямованому управлінню організацією своєї діяльності, спрямованої на успішне досягнення поставленої мети, тобто забезпечення якісного обліку, зберігання документів НАФ, дослідження і використання їх інформаційного потенціалу, надання архівних послуг*.

Самоменеджмент включає самоуправління, самопрограмування, самоорганізацію, самовиховання, саморегуляцію, формування здатності до творчості, імпровізації, новацій, прийняття нестандартних рішень. Його головними принципами є науковість, наступність, перспективність, об'єктивність, індивідуальність, системний підхід, людиноцентризм тощо. До складових мети самоменеджменту автори відносять: опанування управлінською культурою, самовдосконалення особи як основна складова успіху в житті та діяльності, економія часу, раціональна організація своєї діяльності, максимальне використання власних можливостей, аналіз помилок, діагностика та прогноз небезпек, подолання негативних обставин⁸. Концептуальну модель самоменеджменту

⁶ На розширеному засіданні колегії Державної архівної служби // Державна архівна служба України. URL: <https://archives.gov.ua/ua> (дата звернення: 18.01.2020).

⁷ Лукашевич Н. П. Зазнач. твір. Орликовський М. О. та ін. Самоменеджмент : практикум. Затверджено МОН України. Київ: Кондор, 2012. 410 с.; Юринець З. В., Макара О. В. Зазнач. твір.

⁸ Новаченко Т. В. Самоорганізація діяльності державного службовця: вітчизняний та європейський досвід : навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2013. 96 с.

складають його *принципи, форми і методи управління та самоуправління*, тобто основоположні правила, порядок становлення та життєдіяльності менеджера, способи, прийоми та шляхи впливу на колектив, речі і предмети. Ці складові цілковито накладаються на архівну сферу, в якій з певною специфікою застосовуються загальні *методи управління* як способи, прийоми та засоби впливу в процесі управлінської діяльності, за допомогою яких організовується робота архівних установ.

У державному секторі архівної галузі України задіяно понад 3,5 тис. осіб. Серед них: керівництво Державної архівної служби, центральних державних архівних установ, архівів областей, міст, архівних відділів міських рад та районних державних адміністрацій, трудових архівів, установ СФД НАФ, Державної наукової архівної бібліотеки, Українського науково-дослідного інституту архівної справи та документознавства; керівники департаментів, відділів, управлінь, секторів. Але найбільшу питому вагу в структурі персоналу архівних установ посідають службовці, спеціалісти, наукові співробітники, методисти, зберігачі фондів, реставратори, археографи та інші працівники. Вони відрізняються між собою не тільки посадами, службовими і функціональними обов'язками, але й віком, статтю, освітою, національністю, досвідом, характером, темпераментом, ментальністю, цінностями тощо. Ось чому неможливо запропонувати якийсь однаковий, універсальний сценарій для самоменеджменту всіх архівістів, адже сама його назва означає, що він індивідуальний, особистісний. Навіть для службовців, котрі займають однакові посади, наприклад, начальники архівних відділів райдержадміністрацій або керівники відділів забезпечення збереженості фондів архівів областей чи завідувачі читальних залів центральних державних архівів, він різний. Це й спонукає нас розглянути, передусім, загальні підходи до самоуправління в архівній справі, які можуть скласти своєрідний скелет для осмислення і розроблення самоменеджменту кожного керівника і працівника галузі з урахуванням специфіки його посадових обов'язків. Такий скелет можна представити як набір найбільш важливих, поширених і взаємопов'язаних між собою функцій, перевірених практикою і притаманних більшості людей та професій, що реалізуються в певній послідовності з урахуванням специфіки роботи. Їх можна розглядати як реалізацію функцій самоменеджменту і сконцентрувати за такими ланками або *етапами*:

Перший етап охоплює самооцінку самого себе і осмислення кожним керівником і працівником завдань і мети архівної галузі, визначених посадових обов'язків, а відтак і свого місця та ролі в житті установи чи підрозділу, чітке усвідомлення їх функцій, необхідності формування адекватної до них особистості, яка включає зростання рівня фахових знань, компетентностей, практичного досвіду, моральних якостей, надбань культури. *Другий етап* включає діагностику стану справ, пер-

спективне і поточне планування своєї діяльності у відповідності до загального плану установи із обдумуванням альтернативних варіантів щодо затрат часу і підвищення ефективності роботи. До *третього етапу* можна віднести прийняття самостійних рішень у процесі особистої реалізації запланованих завдань, визначення їх черговості, адекватне уточнення розпорядку дня чи тижня. *Четвертий етап* передбачає контроль і самоконтроль за виконанням плану і, в разі необхідності, внесення коректив у зміст завдань і терміни реалізації. І, нарешті, *п'ятий* – підведення підсумків, самоаналіз ефективності використання ресурсів і робочого часу, інформація про виконання завдань та доручень і відповідна комунікація з колективом із метою прогнозування наступної діяльності. Цей етап дуже важливий, оскільки чимало керівників різного рівня, віддаючи перевагу плануванню і самому процесу організації своєї діяльності, часто недооцінюють самоаналіз і самооцінку підсумків проведеної роботи та отриманих результатів, які мають слугувати стартом для постановки і вирішення нових завдань.

Через усі ці етапи, їх змістовне наповнення у тій чи іншій мірі проходить кожен працівник архівної галузі, але передусім – керівники її установ і підрозділів у відповідності до своїх повноважень і компетентностей. Що означає *компетентність* для архівіста? Насамперед, це – певна система засвоєних наукових знань, практичних умінь і навичок, а також досвіду з організації архівної справи, якими володіє і які постійно збагачує працівник. З-поміж різновидів компетентностей дослідники виокремлюють такі, як: *когнітивна* (наявність системного і критичного мислення; уміння знаходити, аналізувати, представляти і використовувати інформацію); *креативна* (здатність стратегічно думати і вірити у можливість реалізації задуманого, оперативно і творчо вирішувати завдання, мобілізувати свої інтелектуальні резерви, стимулювати творчість, наявність активної життєвої стратегії). Є ще один вид компетентності, яку називають *емоційною*. Йдеться про вміння справлятися з собою, зі своїми емоціями і почуттями, розпоряджатися своїми психічними і духовними ресурсами. Вона тісно пов'язана з *емпатією* – розумінням інших людей, усвідомленням їх відчуттів, потреб і турбота про інших. Сьогодні, коли Укрдержархів на одне з чільних місць ставить поліпшення комунікації архівів із громадянським суспільством, особливого значення набуває *комунікативна* компетентність архівістів як елемент відкритості, доступності, прозорості, досконалого та ґрунтовного оволодіння навичками усного і візуального спілкування, культури мовлення, проведення виставок, конференцій, зустрічей, вміння позиціонувати себе в соціальних мережах, використовувати онлайн-комунікації.

Взяті в сукупності ці компетентності і складають *управлінську компетентність* архівного менеджера, тобто його здатність і вмін-

ня зі знанням справи і фахово керувати діяльністю персоналу архівної установи чи підрозділу, прогнозувати і планувати роботу, координувати і спрямовувати її на якісне і своєчасне виконання поставлених завдань. Не менш важливо уміти навчати інших, розвивати мотивацію, оптимально розподіляти роботу, своєчасно приймати рішення, працювати в команді самому і управляти командною роботою. Яким би обладраним, грамотним і креативним не був керівник архіву чи підрозділу, *сам він не зможе успішно виконати завдання без опори на команду*. Ось чому пріоритет персонального менеджменту керівника будь-якого архіву – великого чи маленького – полягає в тому, щоб якісно сформулювати його з числа професіоналів, відданих справі, і моральних людей, згуртувати їх навколо спільної і благородної мети, стати лідером, здатними забезпечити злагоджену і ефективну роботу, спрямовану на вирішення поставлених завдань. Як засвідчує досвід кращих центральних, галузевих та місцевих архівів, установ СФД, менеджерське мистецтво формування такого колективу як команди багато в чому залежить від того, наскільки будуть враховані принаймні наступні вимоги:

- кожен член колективу архівної установи як спільної команди повинен мати належні професійну підготовку і практичні навички, чітко усвідомлювати завдання установи і свою місію в ній;

- працівники архіву, складаючи одну команду, як спільний соціальний і морально-психологічний організм, мають проникнутися відповідальністю не тільки за виконання своїх власних обов'язків, але й допомагати іншим та вболівати за результати діяльності всього колективу;

- кожен член колективу, будучи певною мірою самостійним у виконанні визначених йому функцій і обов'язків, має право на кар'єрне зростання, а це спонукає його опановувати знання, суміжні професії, виявляючи готовність замінити в разі необхідності свого колегу;

- усім членам команди мають забезпечуватись рівні права та умови для самореалізації, виявлення ініціативи і творчості в роботі, для участі в управлінні, корпоративна солідарність.

До речі, що розуміють під *корпоративною солідарністю* архівістів? Це – система *цінностей і переконань*, які поділяють усі або більшість співробітників архівної установи чи галузі; ця система ґрунтується на принципах Міжнародного етичного кодексу архівіста, формує почуття гордості за приналежність до архівного співтовариства, виробляє і сповідує зразки поведінки працівників і характеру життєдіяльності всієї організації. Корпоративна культура виявляється в творчій і доброзичливій атмосфері, в повазі до традицій колективу, властивих йому ритуалів, сприяє запобіганню стресам та конфліктам тощо.

Повертаючись до питання про професійну компетентність архівістів, слід зазначити, що вона передбачає як оволодіння необхідними знаннями та навичками, так і вміння їх кваліфікованого застосування

при вирішенні завдань, що стоять перед працівником чи архіву загалом і пред'являються до якості виконуваних робіт. Професіоналізм архівного менеджера визначається володінням ним методами організації роботи, планування та управління діяльністю, прийняття управлінських рішень, основами мотивації трудової поведінки тощо. Які моральні якості потрібні працівнику для реалізації цих функцій? Передусім, – моральність, працелюбність, самодисциплінованість і самовимогливість, чесність, скромність, відкритість, простота і доступність, людяність, чуйність, прагнення до самовдосконалення, своєчасне подання декларацій, правильне реагування на конструктивну критику, нетерпимість до чванства, недопущення конфлікту інтересів. Не менш важливими є й такі якості, як здатність активізувати діяльність інших людей, «заряджати» їх позитивною енергією і впевненістю, розвивати почуття колективізму, комунікативність, тактовність, розважливість, непримхливість. Для безпосередніх керівників і працівників архівів першорядними є завдання повного, своєчасного і якісного виконання робіт щодо комплектування, опрацювання, обліку, описування і зберігання документів, їх експертизи та використання, а також нерозголошення відомостей, які містять державну і службову таємницю.

Для керівника архівної установи чи підрозділу дуже важливо опанувати й мистецтво виховання підлеглих, цілеспрямовано, ненав'язливо, з урахуванням їхнього характеру сприяти закріпленню позитивних якостей та усуненню негативних, здатністю налагоджувати та підтримувати дисципліну в колективі, правильно та своєчасно вживати заходів щодо заохочення або й покарання, створювати атмосферу взаємовимогливості, взаємодопомоги, використовуючи виховні можливості колективу і силу власного прикладу інтелектуального, морального й фізичного здоров'я, порядності, кмітливості, працездатності, експертно-аналітичних здібностей та почуття гумору.

Персонал архівних установ за повноваженнями і характером діяльності максимально наближений до державної служби. У його складі працює 1 тис. 920 осіб, які мають статус державних службовців. Ось чому, на нашу думку, положення Закону про державну службу, текст Присяги, яку приймає кожен громадянин при зарахуванні на державну службу, з їх вимогою «з гідністю нести високе звання державного службовця» перегукуються з принципами «самоорганізації» і мають бути орієнтиром для всіх працівників архівної галузі як державного сектору. Репутація державного службовця визначається тим, як суспільство сприймає його діяльність і поведінку, як він сповідує моральні цінності, адже одні розглядають державну службу як високу честь, громадянський обов'язок, вияв довір'я, можливість самореалізації і кар'єрного зростання, другі – як щось тимчасове чи випадкове, треті схильні використати держслужбу як засіб для отримання корисливих вигод

і пільг. При цьому не слід забувати, що привабливий імідж державного службовця як образ формується в очах і оцінках не стільки колег по роботі, скільки суспільства, його публічним сприйняттям, вмінням спілкуватися з людьми. Відрадно, що іноземці, відвідуючи українські архіви, відзначають тактовність, відкритість працівників, їх доброзичливість, готовність надати допомогу. А тут має значення буквально все: інтелігентність, знання і культура мови, в т. ч. іноземної, тембр, інтонація і гучність голосу, зовнішній вигляд, акуратність одягу, манери поведінки. Виявом поганого тону, наприклад, вважається паління на робочому місці, тримання рук у кишенях, за спиною чи під столом.

З урахуванням гендерного підходу і вже згаданої специфіки архівної галузі, в якій майже 80% працюючих – жінки, окремої уваги заслуговує організація їх самоменеджменту та кар'єрного *просування*, забезпечення збалансованості інтересів установи і сімейних обставин жінок, урахування їхніх фізіологічних можливостей. Тут і постають такі питання як пріоритети ціннісних орієнтирів жінок, їх прагнення до фахового та кар'єрного зростання, володіння лідерськими якостями тощо. За соціологічними спостереженнями, жінки-службовці більш організовані і акуратні в роботі, повніше зорієнтовані на інтереси населення та установи, у них вищий рівень відчуття відповідальності та ініціативності. Все це доводить правомірність розширення гендерного простору в архівній сфері для жінок.

Моделюючи ідеальний образ архівіста, наділеного менеджерськими функціями і повноваженнями, виходимо з того, що конкретні обов'язки та права кожного з них визначаються посадою на основі типових кваліфікаційних характеристик і відображаються в посадових інструкціях, що затверджуються відповідними керівниками Укрдержархіву, архівних установ у межах законодавства та їхньої компетенції. Менеджерський професіоналізм архівіста неможливий без базових знань основних положень Конституції, законодавчих та нормативно-правових актів України, що регламентують взаємовідносини у сфері праці; архівного законодавства, підзаконних актів, які стосуються Державної архівної служби, архівних установ; внутрішніх керівних документів щодо ведення архівної справи та організації діловодства. Не менш важливе значення має опанування принципів, форм та методів управлінських технологій в роботі з персоналом. Керівник архівної установи має чітко уявляти перспективи її кадрового, матеріально-технічного, інформаційного, соціально-економічного і культурного розвитку, знати її профіль і особливості структури, мету і стратегію, володіти діловою українською мовою, дотримуватися правил спілкування та етикету; знати основи психології, соціології, економіки праці, форми і методи роботи із засобами масової інформації та громадськими організаціями, правила

і порядок проведення заходів щодо забезпечення безпеки діяльності установи та відповідного захисту персоналу, документів та майна; сучасні інформаційні технології, засоби комунікації та зв'язку, принципи і навички роботи на комп'ютері та відповідне програмне забезпечення; правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, протипожежного захисту та охорони довкілля⁹.

Окрім цих вимог, які орієнтують керівника чи будь-якого працівника архіву діяти в інтересах держави, суспільства і людей, існує *низка заборон і червоних ліній*, які не можна переступати. Наприклад, не слід використовувати своє службове становище в неправомірних особистих інтересах або інших осіб, не «зливати» конфіденціальну інформацію, запобігати корупційним діям, уникати конфліктів у стосунках із керівництвом, колегами, підлеглими та з відвідувачами архівів. Не менш важливо в персональному менеджменті неухильно дотримуватись у повсякденному житті і при виконанні своїх посадових обов'язків загально визнаних *етичних норм поведінки*, інтелігентності, високої культури спілкування, не допускати підвищеної інтонації, а тим більше – використання нецензурної лексики, бути доброзичливим та ввічливим, із повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів будь-якого громадянина, громадських об'єднань, інших юридичних осіб, зокрема на інформацію.

З іншого боку, сучасний менеджмент передбачає поважне ставлення до архівних працівників: не дивитися на них просто як на кадри чи персонал, а як на цінні і потенційно креативні особистості. Не випадково, за концепцією М. Вудкока і Д. Френсіса, самоменеджмент – це здатність керівника до пошуку реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей як своїх, так і підлеглих¹⁰. Йдеться, передусім, про особистий приклад керівника, дотримання ним високоморальних принципів і ціннісних орієнтирів, його вміння працювати з людьми, здатність справлятися зі стресами, знаходити час для відпочинку і *самооздоровлення*. Іншими словами, йдеться про самореалізацію ресурсу *особистих цінностей* управлінця.

Уже згадуваний Л. Зайверт вважав головним покликанням самоменеджменту раціональне використання і заощадження кожним працівником найбільш цінного і дефіцитного, окрім здоров'я, особистого ресурсу – власного часу. Цю концепцію розвинули Д. Адаір та П. Друкер, наголошуючи, що пріоритетом будь-якої людини і особливо управлінця є здатність побудувати свою роботу так, щоб ефективно розпланувати і використати робочий та вільний час, оптимально розподілити його насамперед на пріоритетні, а відтак і другорядні справи. Той, хто

⁹ Юринець З. В., Макара О. В. Зазнач. твір.

¹⁰ Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителей-практика / пер. с англ. Москва: «Дело». 1991. 320 с.

не вміє розпорядитися часом, не зможе розпорядитися нічим¹¹. У цьому зв'язку варто згадати принцип італійського економіста В. Парето щодо співвідношення 20:80 у будь-якій виробничій ситуації, за яким за п'яту частину витраченого робочого часу при добрій організації праці можна досягнути 80% очікуваного результату¹². Одним із методів підвищення ефективності використання часу є його «самофотографія», яка дозволяє встановити «поглиначі» часу і обдумати, як їх уникнути.

Разом із раціональним використанням робочого часу до пріоритетних критеріїв ефективності самоменеджменту керівників і працівників архівних установ відноситься їх *ставлення до інновацій*, тобто здатність до постійного пошуку чогось нового, готовність впроваджувати нові технології, передовий досвід, що є дієвим засобом підвищення ефективності роботи. У цьому ряду мова йде і про раціональне застосування новітніх інформаційно-телекомунікаційних технологій, опанування цифровими компетенціями¹³. Відрадно, що більшість молодих архівістів ідентифікують себе з поколінням «діджитал» («цифрові діти»), демонструючи готовність до використання нових технологій, застосування ІТ, зокрема інтернет-технологій, смартфонів як на роботі, так і в повсякденному житті. 2020-й оголошений роком цифровізації (з *англ.* digitalization), тобто системного впровадження цифрових технологій в усі сфери життя суспільства, включаючи й архівну справу. Досвід Укрдержархіву, Центрального державного електронного архіву України, Центрального державного кінофотофоноархіву України імені Г. С. Пшеничного, Центрального державного архіву громадських об'єднань України, Галузевого державного архіву Служби безпеки України, низки обласних архівів та інших установ засвідчує, що застосування сучасних засобів комп'ютерної техніки, засобів зв'язку в поєднанні з використанням нових технологій ведення документації, збереження, опрацювання й надання інформації дозволяє полегшити працю, сприяє підвищенню ефективності діяльності архівів та якості надання архівних послуг. Тому й не є випадковою та велика увага, яка останнім часом приділяється керівництвом Укрдержархіву питанням цифровізації, повсюдної інформатизації усіх напрямів діяльності¹⁴. Це відповідає курсу на запровадження електронного урядування і реалізацію проєкту сервісної держави, який, крім

¹¹ Адаир Джон. Искусство управлять людьми и самим собой. Концепция безусловного успеха / пер. с англ. Москва: «Эксмо», 2006. 146 с.; Друкар П. Ф. Эффективный руководитель / пер. с англ. Москва: Манн, Иванов и Фербер. 2019. 240 с.

¹² Парето В. Трансформация демократии. Москва: Изд. дом «Территория будущего», 2011. 207 с.

¹³ Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт. зап. / В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

¹⁴ Калакура Я. С., Ковтанюк Ю. С. Зазнач. твір. С. 18–57.

іншого, передбачає створення цифрових робочих місць службовців, що зумовлюється зростанням обсягу завдань, необхідністю оптимізації їхньої діяльності та зменшення витрат на апаратне забезпечення. «Цифрове робоче місце» архівіста сприятиме більшій оперативності та гнучкості в методах і способах виконання ним посадових обов'язків, стимулюватиме спільну роботу та взаємодію з іншими працівниками з тим, щоб забезпечити успіх кінцевої мети – надійне збереження документальних ресурсів, надання якісних і доступних архівних послуг.

Міністерство цифрової трансформації України, реалізуючи концепцію «українська держава в смартфоні», надає великого значення запровадженню єдиної ІТ-системи з управління персоналом PoClick, на яку поступово мають перейти усі державні службовці, у т. ч. й архівної служби¹⁵. Вона дозволить замінити ряд обтяжливих кадрових процедур, підвищити ефективність роботи працівників, відкрити можливість українцям спілкуватися з держорганами через месенджери.

І все ж треба визнати, що архівна сфера за великим рахунком перебуває лише на старті реалізації широкомасштабної програми цифровізації, успіх якої значною мірою залежить і від самоменеджменту. Цілком очевидно, що керівники всіх рівнів галузі, службовці, спеціалісти, всі працівники архівних установ покликані усвідомити резерви інтенсифікації управлінської та організаційної діяльності, які закладені в мережі Інтернет, ПК, службах електронної пошти або миттєвих електронних повідомлень (ICQ), електронного щотижневика (MS Outlook), системи управління проєктами (MS Project), у сучасних технічних засобах, мобільному зв'язку та інформаційних технологіях. На думку фахівців, за їх допомогою можна досягнути об'єктивнішої й оперативнішої внутрішньої інформації, оцінки стану справ у тій чи іншій установі, ефективнішого стану планування роботи, прийняття і документального оформлення розпорядчих рішень, краще застосовувати контрольні функції, організовувати проведення нарад, презентацій, виставок тощо¹⁶. Все це вимагає від архівістів оволодіти навичками роботи з комп'ютерною технікою, друкарськими пристроями, обладнанням для оцифрування інформації (сканери, цифрові камери), проєкторами, засобами мережевого зв'язку, сучасним програмним забезпеченням для створення і опрацювання цифрового контенту, та мобільними пристроями для їх оперативного застосування під час організації роботи з різних напрямів.

¹⁵ УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/10782896-kabmin-zapustiv-proces-cifrovizaciji-derzhavnoji-sluzhbi-pochali-z-osobistih-kartok-chinovnikiv.html> (дата звернення: 16.01.2020).

¹⁶ *Пшенична О. С.* Використання інформаційних технологій у майбутній діяльності менеджера: функціональна структура та професійна підготовка // Вісник Запорізького національного університету : Педагогічні науки. Запоріжжя: ЗНУ, 2008. № 1. С. 216–222.

Окремої уваги менеджерів будь-якого рівня заслуговують програмні засоби, подібні *програмі-органайзеру ЛідерТаск*, яка призначена для записування завдань, доручень, подій, зустрічей тощо. Вона має такі типові функції як календар, адресно-телефонний довідник, записна книжка, планування завдань і контроль за їх виконанням, нагадувач-будильник та ін. Ця програма дозволяє складати план на кожен день, роздруковувати розпорядження, фіксувати події, виконувати функцію поштового клієнта тощо. Іншими словами, в сучасних умовах дедалі більше операцій можна формалізувати і передавати їх виконання цифровим засобам. Більшість із наведених функцій можуть вирішувати сучасні системи електронного документообігу, функціональні можливості яких уже давно сягнули не лише можливостей щодо організації електронного документообігу.

Отже, одним із нагальних завдань є засвоєння працівниками Укрдержархіву та установ, що належать до сфери його управління, системи електронного документообігу (*workflow*)¹⁷, що дозволить їм набути такі управлінські якості як оперативність обміну документами, можливість дистанційної їх підготовки, погодження і підписання, створення електронного архіву.

Однак, якою б фантастичною не була модерна техніка, людина є і буде центральною постаттю в усіх сферах суспільного життя, включаючи й систему архівних установ. Ось чому всебічний саморозвиток і самовдосконалення працівників архівів за сучасних умов набуває особливого значення. Науковці-психологи вважають, що кожній людині треба з молодих літ формувати і розвивати в собі такі *необхідні якості* як чесність, людяність, порядність, доброзичливість, інтелігентність, об'єктивність, оптимізм, патріотизм, національна свідомість, державницька позиція, самостійність, енергійність, наполегливість, колегіальність, толерантність, неупередженість та ін. А от для управлінця надто важливими є лідерські здібності, почуття обов'язку і справедливості, упевненість у собі, вміння керувати своєю поведінкою і емоціями, особливо в стресових і конфліктних ситуаціях, бути здатним до передбачення, вирішувати одночасно декілька задач, справлятися з агресією, ставити себе на місце іншої людини, вміти переносити невдачі без комплексів і почуття поразки, виявляти точність і об'єктивність в оцінках.¹⁸ Мірилом цих якостей керівника є зацікавленість не стільки у власній кар'єрі, скільки в успіхах колективу¹⁹.

¹⁷ Кукарін О. Б. Електронний документообіг та захист інформації : навч. посібн. Київ: НАДУ, 2015. 84 с.

¹⁸ Лі Цзиці. Лідерські якості менеджерів: вектори успіху. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 183 с.

¹⁹ Лонгсон С. Выбери карьеру / Оцените свои возможности и деловые качества : тесты и рекомендации / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 152 с.

І останнє за схемою статті, але першорядне за значенням, – це самоорганізація, самооцінка, саморозвиток і самовиховання особистості²⁰. Вітчизняний і зарубіжний досвід архівних установ засвідчує, що тільки той керівник чи підлеглий досягає успіху, котрий вміє самоорганізовуватися, самокритично дивиться на свій потенціал, не перецінює його, але й не комплексує. Відомо, що існує 2 види самооцінки: адекватна і неадекватна. Уявлення працівника про себе, на жаль, не завжди адекватне, а тому дуже важливо прислухатися до оцінок інших, особливо тих, що стосуються *характеристики ділових і моральних якостей*, а саме: *інтелектуальних* (ерудованість, освіченість, креативність складу розуму), *лідерських* (компетентність, ініціативність, рішучість, впевненість, витриманість, відкритість, контактність), *моральних* (добродія, милосердя, чесність, скромність, доброзичливість, інтелігентність, тактовність) та ін. Ці якості набуваються шляхом самопізнання і саморозвитку, тобто усвідомленого і керованого особистістю процесу, внаслідок якого відбувається удосконалення власними зусиллями фізичних, розумових і моральних потенцій людини, формується її індивідуальність. Саморозвиток передбачає самотворення і самовизначення, які пов'язані із спрямованістю в майбутнє, здатністю мислити стратегічно, працювати з перспективою, не втрачаючи орієнтири.

Отже, персональний менеджмент (самоменеджмент) архівіста, як теорія і практика підвищення ефективності індивідуальної діяльності, включає самоуправління, саморозвиток, самовдосконалення, самоорганізацію, самовиховання особи, розвиток ініціативності, творчості, нестандартних рішень, економію часу. Він допомагає опанувати управлінську культуру і мистецтво управління самим собою, вміння планувати і раціонально організовувати свою працю і працю підлеглих, успішно реалізовувати власні професійні та життєві цілі. Самоменеджмент – це мистецтво керувати собою, своїм життям і часом, вміння свідомо робити свою кар'єру шляхом самооцінки, самовизначення, саморозвитку. У структурі самоменеджменту працівників архівів пріоритетами є формування високого рівня моральності, освіти, професійної компетентності, стратегічного, аналітичного і критичного мислення, здатності генерувати нові ідеї, вміння планувати свою роботу, ухвалювати нестандартні рішення, комп'ютерну грамотність, володіння іноземними мовами, тактовність у взаємовідносинах із керівниками, колегами по роботі, підлеглими.

Персональний менеджмент архівіста ґрунтується на системі базових моральних цінностей та пріоритетів архівної галузі, ключовими з яких є: інтереси держави, цілісність НАФ, ефективність функціонування архівних установ, суспільні інтереси, законні права та інтереси громадян, їх потреби на інформацію, гуманізм, повага до національних

²⁰ Новаченко Т. В. Зазнач. твір.

та культурних традицій України, її європейський вибір. Досвід оволодіння архівістами мистецтвом самоменеджменту дозволяє виявити такі його *переваги*: якісне та своєчасне виконання робіт, раціональне використання часу, наукова організація праці, її мотивація, ріст кваліфікації, досягнення професійних і життєвих цілей, кар'єрне зростання.

Підсумовуючи викладене вище, видається доцільним, з одного боку, продовжити осмислення теоретичних, методологічних та психологічних засад персонального менеджменту архівістів, його корпоративної специфіки в умовах цифровізації галузі, а з другого – висловити декілька практичних пропозицій щодо ширшого запровадження наукової організації власної праці архівістів на основі самовдосконалення з урахуванням рекомендацій Міжнародної ради архівів і Європейського Союзу стосовно стандартів у сфері архівів та діловодства. Видається доцільним включити до програм підвищення кваліфікації архівістів теми, пов'язані із самоменеджментом, проведенням тренінгів із методики та психолого-педагогічного інструментарію роботи над собою, самодіагностики, засвоєння зарубіжного досвіду саморозвитку особи. На засіданнях колегій Укрдержархіву, центральних, галузевих і місцевих архівів, виробничих нарадах та семінарах варто систематично розглядати питання щодо створення цифрового робочого місця, запровадження автоматизованого діловодства і поліпшення взаємодії архівів, фондоутворювачів та користувачів ретроспективної інформації. На часі – розроблення програм самоосвіти архівістів, її мотивації. Дуже важливо навчитися «стискати» час, робити його більш насиченим, раціональним і ефективним, проводити моніторинг використання як власного робочого часу, так і своїх підлеглих. І останнє. Весь процес самоменеджменту і саморозвитку можна заकुмулювати у пошуку відповідей на 4 ключових питання: ким я був?; що я зробив?; чого я досяг?; ким я хочу стати? Самокритична та аналітична відповідь на ці питання – ключ до подальшого самовдосконалення і досягнення успіху.

REFERENCES

1. Adair, D. (2006). *Iskusstvo upravlyat lyudmi i samim soboy. Kontseptsiya bezuslovnogo uspeha*. [The art of people management and self-management. The concept of unconditional success]. Moskva: Eksmo. [in Russian].
2. Alekseeva, E. V. (2008). *Menedzhment v arkhivakh (Normy vremeni na rabote)*. [Management in archives (Time standards at work)]. *Deloproizvodstvo*, 1, 93–97. [in Russian].
3. Alekseeva, E. V., Afanasjeva, L. P. & Burova, E. M. (Comps.). (2005). *Menedzhment v arkhivakh*. In *Arhivovedenie: uchebnik*. [Archival science: textbook]. Moskva: Akademiya. [in Russian].
4. Artemenko, N. (2008). *Planuvannya karyernoho rozvytku derzhavnoho sluzhbovtsya*. [Planning of a public officer's career development]. *Visnyk derzhavnoyi sluzhby Ukrainy*, 3, 76–79 [in Ukrainian].

5. Biluschak, T. M. (2017). *Menedzhment arkhivnoyi diyalnosti: navchalnyy posibnyk*. [Management of archival activity: study guide]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoyi politehniky. [in Ukrainian].
6. Chajka, H. (2014) *Samomenedzhment menedzhera*. [Manager's self-management]. Kyiv: «Znannya» [in Ukrainian].
7. Chernetska, H. (2000). Sluzhbova karyera derzhavnoho sluzhbovtsya. [Office career of a civil servant]. *Zbirnyk naukovykh prats UADU*, 2 (3), 166–173. [in Ukrainian].
8. Czyci, L. (2018). *Liderski yakosti menedzheriv: vektory uspihu*. [Leadership qualities of managers: success vectors]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury. [in Ukrainian].
9. Drukar, P. F. (2019). *Effektyvnyy rukovoditel*. [Efficient leader]. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber. [in Russian].
10. Kalakura, Ya. (2018). *Menedzhment v arkhivnij spravi: konspekt lekcij*. [Management in archival field: compendium of lectures]. Kyiv: VPTs «Kyivskyj universytet». [in Ukrainian].
11. Kalakura, Ya. S. & Kovtanyuk, Yu. S. (2019). Arkhivnyi menedzhment v umovah elektronnoho uryaduvannya. [Archival management under the conditions of the e-governance]. *Arkhivy Ukrayiny*, 3(390), 18–57. [in Ukrainian].
12. Kolpakov, V. (2008). *Samomenedzhment: navchalnyy posibnyk dlya studentiv VNZ*. [Self-management: study guide for higher school students]. Kyiv: DP Vydavnychyj dim “Personal”. [in Ukrainian].
13. Kujbida, V. S., Petroye, O. M., Fedulova, L. I. & Androshhuk, H. O. (2019). *Tsyfrovi kompetentsiyi yak umova formuvannya yakosti lyudskoho kapitalu: analitychni zapysky*. [Digital competencies as a condition for forming qualities of human capital: analytical notes]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
14. Kukarin, O. B. (2015). *Elektronnyy dokumentoobih ta zakhyst informatsii: navchalnyy posibnyk*. [Electronic document workflow and data protection: study guide]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
15. Kynan, K. (2006). *Samomenedzhment*. [Self-management]. Moskva: Eksmo. [in Russian].
16. Kynan, K. (2007). *Upravlenie vremenem*. [Time management]. Moskva: Eksmo. [in Russian].
17. Lonhson, S. (2004). *Vybery karjeru / Otsenite svoi vozmozhnosti i delovyye kachestva: testy i rekomendatsii*. [Choosing career / assessing your possibilities and business proficiency: tests and recommendations]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub. [in Russian].
18. Lukashevych, N. (2007). *Samomenedzhment. Teoriia i praktika*. [Self-management. Theory and practice]. Kyiv: Nika-Tsentr. [in Russian].
19. Na rozshyrenomu zasidanni kolehiyi Derzhavnoyi arkhivnoyi sluzhby. [At the extended session of the collegiate organ of the State Archival Service of Ukraine]. Retrieved February 18, 2020, from <https://archives.gov.ua/ua> [in Ukrainian].
20. Novachenko, T. V. (2013) *Samoorhanizatsiya diyalnosti derzhavnoho sluzhbovtsya: vitchyznyanyj ta yevropejskyj dosvid: navchalno-metodychni materialy*. [Self-organization of public officer's activity: local and European experience: study and methodological guide]. Kyiv: NADU. [in Ukrainian].
21. Orlykovskyy, M. O. (Ed.). (2012). *Samomenedzhment: praktykum*. [Self-management: case study]. Kyiv: Kondor. [in Ukrainian].

22. Pareto, V. (2011). *Transformatsiya demokratii*. [Democracy transformation]. Moskva: Izdatelskij dom «Territoriya budushhego». [in Russian].
23. Pshenychna, O. S. (2008). Vykorystannya informacijnykh tekhnolohij u maibutnij diyalnosti menedzhera: funktsionalna struktura ta profesijna pidhotovka. [Usage of information technology in manager's future activity: functional structure and professional training]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu: Pedahohichni nauky*, 1, 216–222. [in Ukrainian].
24. Reznik, S. D. (Ed.) (2019). *Personalnyj menedzhment: uchebnik*. (6th ed.). [Self-management: textbook]. Moskva: INFRA-M. [in Russian].
25. Sabadosh, H. O. (2013) *Menedzhment u derzhavnij orhanizatsii*. [Management in state organization]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
26. Sakun, A., Avetysyan, K. & Kaluhyna, N. (Comps.). (2012). *Samomenedzhment: uchebnoe posobie dlya bakalavrov*. [Self-management: study guide for bachelor's degree recipients]. Odessa: ONAS ym. A.S. Popova. [in Russian].
27. UNIAN. Retrieved February 16, 2020, from <https://www.unian.ua/economics/other/10782896-kabminzapustiv-proces-cifrovizaciji-derzhavnoji-sluzhbi-pochali-z-osobistih-kartokchinovnikiv.html>
28. Vudkok, M. & Frensys, D. (1991). *Raskreposhennyj menedzher. Dlya rukovoditelya-praktika*. [Unfettered manager. For practical manager]. Moskva: Delo. [in Russian].
29. Yurynek, Z. V. & Makara, O. V. (2014). *Samomenedzhment: navchalnyj posibnyk*. [Self management: study guide]. Lviv: LNU imeni Ivana Franka. [in Ukrainian].
30. Zajvert, L. (1995). *Vashe vremya – v Vashyh rukakh*. [Your time – in your hands]. Moskva: Intereksport. [in Russian].

Yaroslav Kalakura

Ph. D. of Historical Sciences,
Professor of Department of Archival Science
and Special Branches of Historical Science,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9007-4991>

ARCHIVIST'S PERSONAL MANAGEMENT: THEORETICAL PRINCIPLES AND MODERN PRACTICE

Abstract. The purpose of the article is to find out the essence, features and role of personal management (self-management) of the archivist on the basis of the general theory of management, scientific principles and modern approaches to the organization and management of archival business in the context of anthropocentrism and digitalization of archives of Ukraine. **Research methodology** includes consistent adherence to the principles of historicism, continuity, anthropologism, civilizational, synergetic and systemic approaches, application methods of analysis and synthesis, comparative studies, modeling, expert assessments and social observations. **Scientific novelty** is due to extrapolation the theories and practices

of self-management for employees of the archival industry in order to effectively use their time, plan and organize personal work, work in a team, interact and communicate correctly with colleagues, management, subordinates and visitors to the archives; self-development, improve their skills and enrich knowledge, positively influence employees; take care of the culture of the workplace, work responsibly with documents, record, store and research them, productively organize and conduct business events; self-improvement, clearly define and formulate life goals, manage their emotional and volitional potential and character, achieve the goal, professional and career growth; self-educate, adhere to and defend moral values, with dignity to bear the high title of Ukrainian archivist. **Conclusions.** As a result of the research, the peculiarities of self-management of different categories of archive employees were established, the ways of rational use of working time are substantiated, effective use of digital technologies, modern means of information and communication, as well as domestic and foreign experience. Substantiated number of practical recommendations on the wider introduction of the scientific organization of archivists' own work based on personal management, creation of a digital workplace, introduction of automated office work and improvement of interaction of archives, fund raisers and users of retrospective information.

Key words: personal management; archival management; time management; archivist; scientific organization of labor; workplace culture; digitization; self-control; team work; anthropocentrism; competence; business career.