

Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів органів
Державної податкової служби України

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА підвищення кваліфікації

АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ

Науковий журнал 2(10)/2015
Виходить 2 рази на рік. Засновано в 2010 році

ЗМІСТ

Мельник Ю.В.,

**ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЧЕРЕЗ ЗМІНИ ТА ПОДОЛАННЯ СУПРОТИВУ ТАКИМ
ЗМІНАМ 3**

Шуть В.Я.,

**ФОРМУВАННЯ МИСТЕЦТВА РИТОРИЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ 16**

Запотоцька І.В.

**НАВИЧКИ ТА ЗДІБНОСТІ, ЯКІ НЕОБХІДНІ
ДЛЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА НА ДЕРЖСЛУЖБІ 23**

Богданова Н.В.

**ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ ДОРОСЛИХ
У ВИЩИХ ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ 28**

НАШІ ПОЧАТКІВЦІ

Пушкарь О. М.,

**ВПЛИВ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН В ОПОДАТКУВАННІ НА НАДХОДЖЕННЯ АКЦИЗНОГО
ПОДАТКУ 34**

Литвиненко Р.В.

**СИСТЕМА ВІДПРАЦЮВАННЯ СГД, ЩО ДЕКЛАРУЮТЬ РІЗКЕ ЗРОСТАННЯ
ПОДАТКОВОГО КРЕДИТУ АБО НА РІВНІ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ НА ПРИКЛАДІ
НІЖИНСЬКОЇ ОДПІ ГУ ДФС У ЧЕРНІГІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ 43**

**Засновник, видавець і виготовлювач –
Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів
органів державної податкової служби України**

Головний редактор — **В.В. Юрченко**, директор Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів органів державної податкової служби України, кандидат економічних наук, державний радник податкової служби третього рангу, почесний працівник державної податкової служби.

Редакційна колегія:

І.П. Сімонова — заступник головного редактора, перший заступник директора,

С.М. Свешніков — кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, відповідальний секретар,

Ю.В. Мельник — кандидат технічних наук, старший науковий співробітник,

В.В. Завірюха — кандидат психологічних наук, доцент кафедри педагогіки та психології,

М.Є. Чулаєвська — кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри державного управління та податкової політики

Літературний редактор: *В.Я. Шуть*

Комп'ютерна верстка: *К.В. Ткаченко*

Над випуском працювали: В.В. Юрченко, І.П. Сімонова, С.М. Свешніков, Ю.В. Мельник, І.В. Запотоцька, В.Я. Шуть, Н.В. Богданова, О.М. Пушкарь, Р.В. Литвиненко, К.В. Ткаченко, С.В. Рабчук.

Передруки і переклади дозволяються лише за згодою автора та редакції. Редакція не обов'язково поділяє думку автора. Відповідальність за достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв та іншої інформації несуть автори публікацій. Відповідальність за зміст рекламних оголошень несе рекламодавець.

Видання зареєстровано в Міністерстві юстиції України.

Свідоцтво КВ №16714-5286Р від 07.05.2010.

Підписано до друку 01.12.2015 р. Формат 70x108 1/16.

Тираж 30 примірників.

Адреса редакції, видавця та виготовлювача:

03061, місто Київ, вул. Миколи Шепелева, 3а

Тел./факс: (044) 455-05-72

E-mail: centre@centre-kiev.kiev.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №3702 від 04.02.2010 р.

Усі права застережено.

© «Теорія і практика підвищення кваліфікації
(аспекти державної податкової служби)», 2015

Мельник Ю.В.,

*завідувач кафедри податкового менеджменту Центру
перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних
кадрів Міністерства доходів і зборів України,
кандидат технічних наук, старший науковий
співробітник*

У статті подані базові методологічні та практичні аспекти необхідності змін в організаціях. Окреслені методи, способи проведення таких змін, їх особливості. Значну увагу приділено чинникам, які сприяють подоланню психологічного супротиву змінам в організаціях.

***Ключові слова:** організаційні зміни, розвиток організацій, перетворення в організації, стратегія змін, опір, супротив змінам.*

ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ЧЕРЕЗ ЗМІНИ ТА ПОДОЛАННЯ СУПРОТИВУ ТАКИМ ЗМІНАМ

У наші дні, щоб вижити, організація повинна змінюватися. Нові прийоми менеджменту, відкриття та винаходи швидко витісняють стандартні способи роботи.

Успішна організація постійно перебуває в динаміці. Організація – живий організм, який постійно рухається в напрямку зростання або спаду. Усі організації спочатку спрямовані на розвиток, а значить, їх метою є рух тільки в позитивному напрямку, у напрямку зростання.

З розвитком організації є й еволюція змін. Першопричина змін – дія сил, зовнішніх стосовно організації. Спочатку вони ледь помітні й не відчуються організацією, сприймаються як зовнішнє оточення. Поступово зміни в технологіях, методах і способах роботи виникають в організації конкурентів і партнерів. З'являються нові стандарти якості, часу і роботи. Не беручи до уваги зміни і відкладаючи розгляд змін і подальшого розвитку, організація ставить під загрозу ефективність своєї роботи. Зміни, які не так давно були зовнішніми, стають внутрішніми. Необхідність змін стає неминучою в такій ситуації.

Що відбувається з організаціями та працівниками, коли навколишній світ змінюється настільки швидкими темпами? Керівники та менеджери не можуть не думати про необхідність зміни підходів до управління. Розглянемо загальні методологічні питання, пов'язані зі змінами в управлінні, які проводяться в результаті організаційного розвитку.

Організаційний розвиток розглядають як заходи в галузі менеджменту, спрямовані на здійснення великих змін в організаціях. На даний час достатньо поширеним є наступне визначення: організаційний розвиток – це певний комплекс заходів у сфері перетворень, кваліфікацій, діяльності, методів і прийомів, які використовуються з метою надання допомоги людям й організаціям стати більш ефективними.

Фахівці виділяють три мети організаційного розвитку: зміна ставлення до роботи, модифікація поведінки і стимулювання до змін у структурі та політиці. Однак у загальній стратегії організаційного розвитку можна виділити ту чи іншу підціль.

Організаційний розвиток, відповідно до терміна, який використовується в сучасній практиці менеджменту, має ряд відмітних характеристик:

- це планований і довгостроковий процес. Організаційний розвиток – це перетворення всіх компонентів управлінського планування: визначення цілей, планування заходів, виконання, контролю, внесення поправок за необхідності. Внаслідок значущості передбачуваних і бажаних дій швидкий результат не передбачається, увесь процес може зайняти кілька років;
- це процес, що орієнтується на проблеми. Процес організаційного розвитку намагається застосовувати різні теорії та наукові дослідження для вирішення проблем організації;
- цей процес відображає системний підхід. Організаційний розвиток як систематичний процес пов'язує трудові ресурси і потенціал організації з її технологією, структурою і процесами в галузі менеджменту;
- це процес, що орієнтується на дії. Організаційний розвиток концентрується на досягненнях і результатах. На відміну від підходів, які мають за мету опис змін, що відбуваються в організації, організаційний розвиток робить акцент тільки на фактах, що відбулися;
- у цьому процесі використовуються послуги консультантів зі змін. Процес організаційного розвитку потребує сприяння консультантів, які надають допомогу організації в переорієнтації її функціонування;

- цей процес охоплює процеси навчання. Головна особливість процесу організаційного розвитку полягає в тому, що він ґрунтується на перепідготовці персоналу, що є одним із засобів здійснення перетворень.

Організації рідко здійснюють якісь значні перетворення без сильного впливу з боку навколишнього середовища. Зовнішнє середовище – це економічні, технологічні та соціальні сили, які діють як прискорювач процесу перетворень. Теоретики і практики організаційних перетворень визнають необхідність зовнішніх прискорювачів, але в той же час і недостатність їх для того, щоб почати процес змін. Перетворення також потребують менеджерів, які обізнані зі змінами та здатні на рішучі дії.

Внутрішні сили для перетворень у рамках організації зазвичай простежують-ся в проблемах процесу та поведінки. Проблеми процесу – це зриви у прийнятті рішень і порушення зв'язку. Рішення або не приймаються, або приймаються за-надто пізно, або вони виявляються слабкими за своїм рівнем якості. Завдання не ставляться або не вирішуються до кінця, оскільки відповідальна особа «не отримала вказівок». З причини неадекватного зв'язку або його відсутності замовлення клієнта не виконується, скарга не розглядається, рахунок постачаль-никові не виписується або поставка вантажу не оплачується і таке інше. Кон-флікт між окремими особами, окремими підрозділами відображає зриви у про-цесах перетворень стосовно організації.

Низький моральний рівень і високий рівень плинності кадрів – це симпто-ми проблем поведінки, які слід виявляти. Певний рівень невдоволення серед службовців відзначається в більшості організацій – ігнорування скарг персо-налу та його пропозицій є небезпечним. Процес змін включає в себе «визна-ння». На цій фазі керівництво повинне вирішити, уживати чи не вживати за-ходів.

У багатьох організаціях необхідність у змінах непомітна до тих пір, поки не відбудеться яка-небудь велика «катастрофа».

Ключовими чинниками організаційних змін для організації є наступні по-ложення:

- зміни – це природно;
- зміни безперервні й поступальні;
- мета змін – сприяти виживанню і зростанню;

- виживання і зростання залежать від адаптації до мінливих умов навколишнього середовища;
- рішення та діяльність організацій можуть впливати і впливають на навколишнє середовище;
- навчання на основі досвіду важливе для успішної адаптації та зміни;
- організації змінюються як у загальних, так і в унікальних у своєму роді напрямках;
- при розгляді змін з точки зору організацій треба завжди враховувати, як сприймають зміни окремі люди;
- необхідно пам'ятати, що не тільки оточення впливає на людей, а й люди впливають на своє оточення;
- організаційні зміни неможливі без зміни людей.

Не можна забувати, що будь-який розвиток і зміна відбувається через навчання, яке допомагає людині адаптувати власну поведінку до мінливих зовнішніх умов. Навчання – це ключ до індивідуальної зміни.

Здійснення змін являє собою складний комплекс процесів і процедур, спрямованих на впровадження і проведення змін в організації. Коли ми говоримо про процеси здійснення змін, повинні пам'ятати, що:

- це насамперед тривалий процес, який займає досить багато часу на підготовку до проведення змін, безпосереднє впровадження та контроль після здійснення змін;
- важливою частиною цього процесу є вибір з різних альтернатив, від якого залежить майбутнє організації;
- цей процес можна розглядати тільки як системний, що стосується всієї організації;
- необхідно враховувати, що багато проблем, з якими доводиться зустрічатися в процесі здійснення змін, має високу невизначеність;
- процес зачіпає інтереси багатьох людей, тому необхідно приділяти особливу увагу людському фактору при реалізації та впровадженні змін в організації.

Комплекс усіх процедур і процесів, пов'язаних зі здійсненням змін, – це не просто деяка послідовність дій, що характеризує виконання звичайної роботи, а по суті стратегія здійснення змін.

Під стратегією зміни розуміють той чи інший підхід, обраний залежно від обставин, який враховує велику кількість різних факторів. Не існує однієї універсальної оптимальної стратегії змін.

Часто можна почути про успіхи керівників, що працюють як у сфері бізнесу, так і в сфері державного управління (особливо вищій), швидко здійснюють масштабні зміни без урахування думки, знань, досвіду і навіть роботи людей, яких зачіпають такі зміни. Даний підхід може бути корисним і дієвим протягом дуже короткого часу, і використання його на більш тривалий термін часто призводить до великих витрат, а не до позитивних змін, що не сприяє підвищенню ефективності організаційних процесів.

Ключем до подолання опору і досягнення успіху в здійсненні змін є залучення всіх учасників організації у цей процес. Принцип залученості означає, що всі люди, на яких відібується зміна, будуть цілком залучені в ідентифікацію потреби (проблеми) і у вироблення рішення. Ступінь залученості співробітників може бути різним і коливається в проміжку від низького до високого. Вважається, що чим вище залученість, тим ефективніше буде реалізовуватися стратегія змін.

Неможливо дати просту інструкцію, як керувати організаційними змінами. Не існує спеціальних шаблонів проведення змін, і немає готових рішень проблем. Здійснення змін – це спільна робота лідера, менеджерів і співробітників організації. Запорукою успіху проведення перетворень є виконання принципів щодо управління процесом змін.

Існує кілька принципів управління процесом змін, яких необхідно дотримуватись.

По-перше, необхідно узгодити методи і процеси змін зі звичайною діяльністю та управлінськими процесами в організації.

По-друге, керівництву слід визначити, у яких конкретних заходах, якою мірою і в якій формі воно повинне безпосередньо брати участь. Основний критерій – складність дій, що виконуються, та їх важливість для організації.

У великих організаціях старші керівники не можуть самі брати участь у всіх змінах, однак деякими з них мають керувати особисто або знайти відповідний (явний чи символічний) спосіб надання і прояву управлінської підтримки. Заохочувальні послання з боку керівництва служать важливим стимулом у здійсненні змін.

По-третє, необхідно узгодити один з одним різні процеси перебудови організації. Може, це і легко в невеликій та простій організації, але у великій та складній можуть виникнути значні труднощі.

По-четверте, управління змінами включає різні аспекти: технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, фінансові та інші. Це, у переважній більшості випадків, найбільше ускладнює обов'язки керівництва, оскільки в процесі беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну і багатосторонню проблему.

По-п'яте, управління змінами включає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно почати, систематично вести роботу, справлятися з опором, домагатися підтримки і здійснювати необхідні зміни.

Ключовим принципом, без якого не працюють усі інші, є залучення вищого керівництва. Саме залучення, що стає виявом активної особистої позиції керівника.

Усе розмаїття стратегій змін можна об'єднати в п'ять груп. Зрозуміло, що можливі якісь проміжні, гібридні форми стратегій. Залежно від обраної стратегії використовуються різні підходи і способи, за допомогою яких можуть бути реалізовані стратегії змін (табл. 1).

Таблиця 1

СТРАТЕГІЇ ЗМІН

Стратегії	Підхід	Способи реалізації
Директивна стратегія	Нав'язування змін із боку менеджера, який з другорядних питань може «торгуватися»	Нав'язування угод з оплати, зміна порядку роботи (наприклад, розпорядку роботи) в наказовому порядку
Стратегія заснована на переговорах	Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок	Угоди про взаємодію, угода з постачальниками з питань якості
Нормативна стратегія	З'ясування загального ставлення до змін, часте використання консультацій зовнішніх агентів зі змін	Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця
Аналітична стратегія	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, використання експертів	Проектна робота, наприклад: за новими системами оплати; щодо використання ресурсів; за новими інформаційними системами
Стратегія орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, яке модифікується в світлі отриманих результатів, більш широке залучення співробітників, ніж при аналітичній стратегії	Програма заходів щодо зниження кількості прогулів і деякі підходи до питань якості

Існують фактори, які будуть сповільнювати здійснення змін в організації. Одним із найважливіших факторів є опір змінам з боку працівників організації.

У такому опорі немає нічого дивного і незвичайного: більшість людей побоюється революційних зламів звичного способу життя, а також має своє власне уявлення про те, як треба здійснювати стратегію. Описуючи опори змінам, насамперед, виділяють два види опору залежно від його сили й інтенсивності: пасивний і активний.

Пасивний опір – форма більш-менш прихованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу.

Активний опір – форма відкритого виступу проти змін (наприклад, у вигляді страйку, явного ухилення від впровадження нововведень).

Найбільш часто виділяють чотири причини опору змінам:

1. Вузьковласницький інтерес. Бажання не втратити щось цінне: становище, владу, матеріальну вигоду, комфорт, звичну обстановку, політичну перевагу і неформальні зв'язки.

2. Нерозуміння і брак довіри. Зазвичай це відбувається, якщо було недостатньо докладено зусиль і витрачено часу на налагодження взаємин із тими, кого торкнеться зміна, і якщо ці зміни не були адекватно пояснені й переконливо аргументовані.

3. Низька терпимість до змін. Різні люди мають різні рівні готовності до зміни. Для одних навіть незначне порушення звичних зв'язків означає кризу, для інших потрібні надмірні витрати енергії на відновлення контролю і пристосування до нового середовища. Частина людей пручається необхідності навчання, яке часто супроводжує зміни, а хтось автоматично пручається та пристосовується до чийхось норм або очікувань.

4. Різна оцінка ситуації. Ймовірно, це менш емоційна причина, ніж інші. Опір тут виникає через те, що люди щиро не можуть зрозуміти вигоди, пов'язані зі зміною, або бачать більше втрат, ніж переваг, не тільки для себе, але і для організації в цілому.

Зазвичай перераховані причини розглядаються як опори, що проявляються на особистісному рівні (табл. 2).

ПРИЧИНИ ОПОРУ ЗМІНАМ

Причина	Результат	Реакція
Вузьковласницький інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін	«Політична» поведінка
Нерозуміння і брак довіри	Низький ступінь довіри до менеджерів, що здійснюють план змін	Чутки
Низька терпимість до змін	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
Різна оцінка ситуації	Побоювання людей, що вони не володіють необхідними навичками або вміннями	Поведінка, яка направлена на підтримання власного престижу

На рівні групи (в колективі) виділяють такі прояви опорів:

1. Тиск із боку колег. Дуже легко потрапити під вплив колег, які чинять опір змінам, особливо якщо ні в кого немає повної інформації, але є багато чуток. Навіть якщо спочатку опір змінам на індивідуальному рівні досить слабкий, він може посилитися, якщо люди збираються разом і переконують один одного в тому, що зміна являє для них реальну або уявну несправедливість. Коли опір змінам стає спільною справою, то його дуже важко подолати.

2. Втома від змін. Зміни стали фактом життя організацій, і тому не дивно, що там, де мав місце період швидких і безупинних змін, люди починають вбачати в цьому «зміну заради зміни». Навіть ті, які були повністю залучені у всі аспекти змін, що відбувалися раніше, втрачають ентузіазм і прихильність змінам, коли пропонується все більше і більше змін. Це призводить до опорів, найчастіше в пасивній формі. Люди вже просто не докладають зусиль для того, щоб кожна нова зміна пройшла успішно. Більш активна і радикальна форма опорів змінам, викликана втомою від змін, проявляється у бажанні позбутися ініціаторів змін.

3. Попередній невдалий досвід проведення змін. Ця причина опорів змінам досить очевидна. Якщо люди постраждали від раніше проведених змін, які були погано сплановані, або про які не було достатньої інформації, або якими погано управляли, то, швидше за все, працівники з недовірою поставляться до подальших пропозицій щодо змін і будуть їм опиратися.

Багато з названих причин опору змінам виникає зі властивостей людської натури, однак на них впливає життєвий досвід (наприклад, позитивні чи негативні наслідки попередніх змін). Люди, що випробували на собі масу непотрібних змін (наприклад, частих, але марних реорганізацій) або яким завдали шкоди змінами, на перший погляд корисними, зазвичай стають дуже підозрілими. Це дуже важливо пам'ятати. Причини невдач часто шукають у внутрішньому опорі, хоча вони можуть бути іншими, наприклад, поганий вибір нової технології або невідповідні організаційні умови для її застосування. У таких випадках опір змінам – лише симптом, причину якого слід виявити й усунути якнайшвидше.

Індивідуальний опір зазвичай виражається як:

1. Невідповідність кваліфікації співробітників новим вимогам. Працівник, який не має достатньої кваліфікації, намагається працювати по-старому або робить роботу повільно й неякісно, що, безсумнівно, перешкоджає успішному здійсненню організаційних змін.

2. Страх перед новим і невідомим. Люди звикають до певних шаблонів поведінки, стереотипів мислення. Будь-які зміни вимагають готовності відмовитися від старого і звичного, зробити крок у нове і незвідане. Деякі люди настільки консервативні, що виявляються не в змозі пристосуватися до змін.

3. Страх втрати робочого місця. Цей страх може бути пов'язаний як зі власною некомпетентністю, яка була описана в першому пункті, так і з чутками про те, що зміни пов'язані з кризою і великими проблемами в організації.

4. Страх втратити звичні соціальні контакти. Організаційні зміни можуть призводити до зміни схем взаємодії, звільнення ряду співробітників. Відповідно, це зумовлює зміну соціальних відносин, втрату або зміну кола спілкування.

Оскільки в будь-якій організації працюють люди, керівник завжди повинен пам'ятати, що успіх або провал перетворень багато в чому залежить від кожного члена колективу особисто.

Поведінка працівників та їх ставлення до перетворень можуть бути представлені як два полюси: з одного боку – прийняття, з другого – активний су-

против. Між ними є і проміжні стани: байдужість і пасивний супротив. Для кожного стану характерні свої настрої та поведінка (рис. 1).

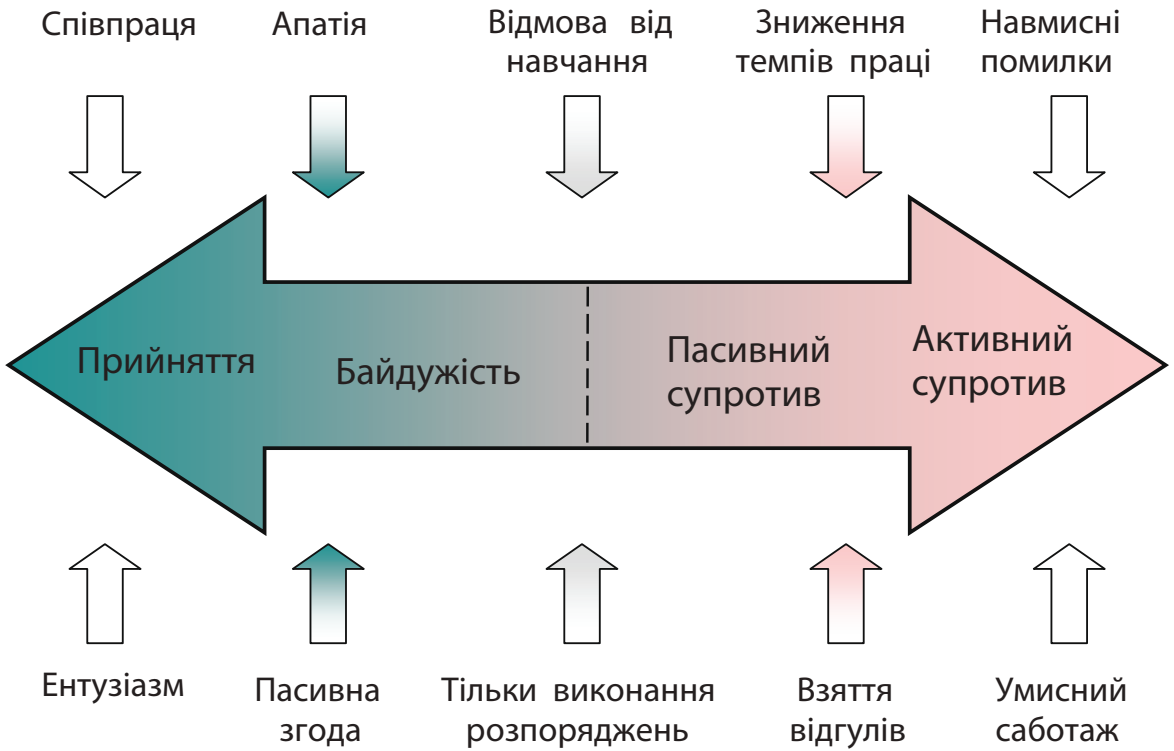


Рис. 1. Реакції співробітників на організаційні зміни.

Важливим завданням керівника, який проводить політику змін, є переведення працівників із позиції активного супротиву в позицію активних прибічників перетворень.

Не існує універсальних правил подолання опору. Багато керівників недооцінює різноманітність, із якою люди можуть реагувати на зміни в організації, а також те, який позитивний вплив ці зміни можуть чинити на окремих людей і колективи.

Коттер і Шлезінгер виділяють шість способів подолання опору і дають їх оцінку з погляду переваг і недоліків, а також передумов їх застосування (табл. 3).

Таблиця 3

Способи подолання опору організаційним змінам

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недостатньо інформації, недостовірна інформація або її неправильна інтерпретація	При переконаності співробітників у необхідності заходу вони активно беруть участь у перетвореннях	Потребує дуже багато часу, якщо потрібно охопити велику кількість співробітників
Залучення до участі у проекті	Брак інформації в ініціаторів проекту відносно програми змін і передбачуваного супротиву їм	Учасники зацікавлено підтримують зміни й активно надають релевантну інформацію для планування	Потребує дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін
Стимулювання і підтримка	Супротив у зв'язку зі складністю індивідуальної адаптації окремим змінам	Надання допомоги при адаптації й облік індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей змін	Потребує багато часу, а також великих витрат, що може призвести до невдачі проекту
Переговори й угоди	Супротив груп у керівництві організації, які побоюються втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може виявитися відносно простим способом подолання супротиву	Часто потребує великих витрат і може викликати претензії інших груп
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших «тактик» впливу або неприпустимо високі витрати за ними	Супротив відносно швидко ліквідується, не вимагаючи високих витрат	Загроза майбутнім проектам через недовіру осіб, яких стосуються зміни
Приховані та явні примуси	Гострий дефіцит часу або відповідної владної бази в ініціаторів змін	Загроза санкцій приглушує супротив, робить можливою швидку реалізацію проекту	Пов'язані з ризиком, породжує стійку озлобленість стосовно ініціаторів, пасивний супротив можливій переорієнтації проекту

Найбільш типовими для подолання опорів можна вважати методи:

1. «Жорсткі». До них відносяться примус співробітників до роботи за новими правилами, заміна працівників та їх звільнення.

Даний підхід лише у виняткових випадках може призвести до стійкого успіху. Бажана поведінка визначається страхом перед покаранням, а не переконаністю підлеглого. Таким чином не можуть бути досягнуті зміни, що гарантують організації стабільний і тривалий успіх, можливі лише короткочасні досягнення в кризові періоди.

2. «М'які». До них відносяться: залучення співробітників у процес змін; створення для них можливості вносити свої пропозиції щодо цілей і методів змін; обговорення з персоналом прийнятих організаційних рішень; переконання в необхідності та правильності методів змін; навчання суміжним професіям і новим методам роботи; інформування про плани та хід змін.

3. «Компромісні». Це висновок «угод», створення гарантій для непогіршення становища співробітників, зниження радикальності змін.

4. Метод переконання виявляється на практиці найпопулярнішим методом. Це особисті бесіди, публічні виступи і навчальні заходи, мета яких – змінити точку зору адресата інформації щодо предмету розмови.

Якщо розглянути ситуацію з урахуванням характеру змін, то виявляється, що «жорсткі» способи впливу на співробітників застосовувалися частіше в ході «вимушених» змін. «Вимушені» зміни діяльності організації починаються внаслідок несподіваної зміни умов у зовнішньому середовищі або всередині організації, які загрожують її існуванню.

Вибір стратегії подолання опору (жорсткі чи м'які методи) багато в чому залежить від кваліфікації керівників у застосуванні цього методу, від кваліфікації співробітників і від характеру змін. Поєднання методу переконання з іншими м'якими методами призводить до ефективного подолання опору.

Здійснення змін має бути сплановане так, щоб уникнути більшої частини організаційних та індивідуальних перешкод.

Організації можуть вибрати ті зміни, які їм потрібні, серед величезного різноманіття змін. Цей вибір складний і вимагає великої відповідальності вищого менеджменту. За свої помилки організації платять занадто високу ціну. Вибрати правильний напрямок й рухатися ним – значить успішно здійснити стратегію змін.

У своїй більшості автори, що розглядають питання опору, сприймають його як бар'єр, який необхідно подолати, і пропонують різні способи та методи подолання опору. Можна сказати, що автори дивляться на проблему опору з погляду ініціатора змін, але не враховують позицію того, хто опирається, або об'єкта змін. Якщо ж подивитися на проблему опору з позиції того, хто виявляє супротив, то опір виступає своєрідним захисником.

Захищаючись, організація являє собою систему, що саморегулюється, яка мобілізує всі свої сили.

Розуміння опору як мобілізації енергії дає можливість розглядати його як позитивне явище. Тоді змінюється характер взаємодії між ініціатором змін й опірним, і це вже не боротьба і не подолання перешкод, а з'ясування відмінностей у баченні проблеми та її вирішенні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989.
3. Сазанов Е.Г. Сопротивление организационным изменениям: диагностика и преодоление // Проблемы теории и практики управления, №6, 2003.
4. Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю., Лачинина Т. А. Стратегическое развитие организации. – М. : Кнорус, 2005.
5. Кемпбэл Э., Саммерс Лаче К. Стратегический синергизм. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004.
6. Ковени М. Стратегический разрыв: Технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.
7. Панов А. И., Коробейников И. О. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2004.
8. Факторы стратегического развития. / Под ред. Ю. Н. Лапыгина. – Владимир : ВГПУ, 2005.
9. Гертман М. Стратегический менеджмент: Пер. с франц. / Под ред. Д. О. Ямпольской. – СПб. : Нева, 2003.

Шуть В.Я.,

кандидат філологічних наук,

старший викладач кафедри

державного управління та податкової політики

Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації

керівних кадрів Міністерства доходів і зборів України

У статті проаналізовані особливості формування риторичної комунікації державних службовців. Розглянуто специфіку проведення ділової бесіди (розмови), ефективної організації публічного виступу.

Ключові слова: *риторика, діалогові технології, ділова бесіда (розмова), публічний виступ.*

ФОРМУВАННЯ МИСТЕЦТВА РИТОРИЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Мистецтво риторичної комунікації завжди вважалося органічною складовою професіоналізму державних службовців, керівників із самостійним аналітичним мисленням, високою етикою в спілкуванні, які володіють харизматичним умінням подобатися людям, надихати їх, вести за собою не силою наказу чи влади, а переконливими аргументами, силою слова, яке віддавна сприймалося як божественний дар. Ораторське мистецтво мовця ґрунтується на культурі мислення, глибокому знанні предмета мовлення, досконалому володінні ним (полілінгвістична культура включає володіння двома і більше мовами), знанні невербальних засобів ораторського мистецтва, культурі та етиці спілкування.

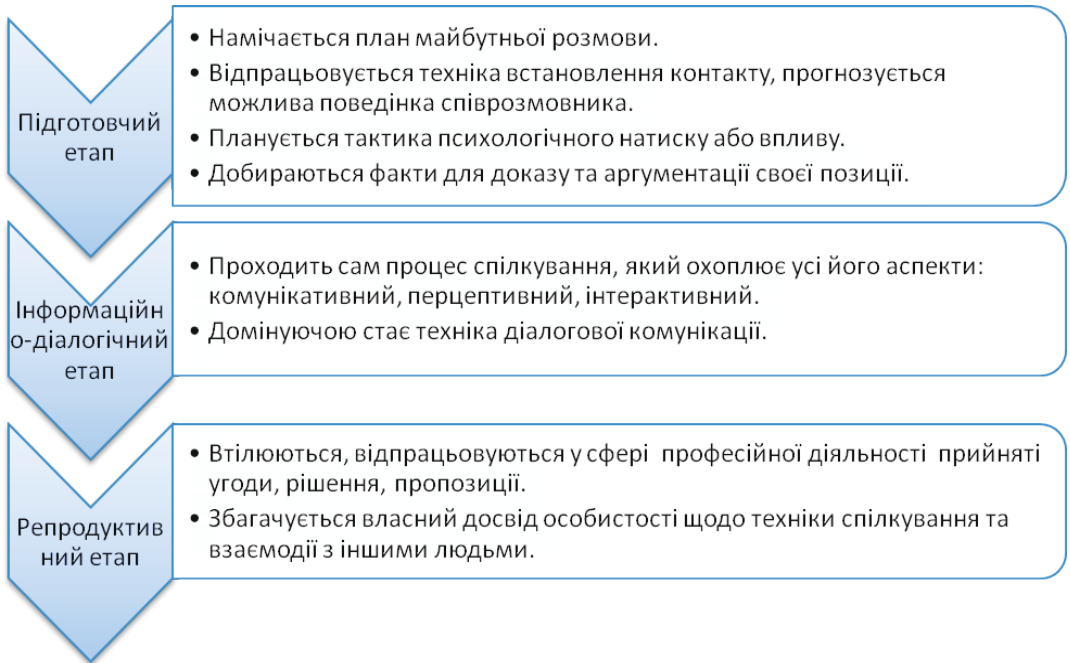
Оскільки в риториці значну роль відіграє вміння впливати на співрозмовника, тобто вміння збудити в нього потрібні емоції й почуття та керувати ними з метою захопити, спонукати до дій, важливим і корисним для промовця є вміння користуватися діалоговими технологіями спілкування. Технологія (з грецької) в буквальному перекладі означає вчення про майстерність, уміння фахівця. Діалог є однією з форм мовлення, що являє собою розмову між двома або кількома особами, характеризується короткими висловлюваннями, простотою синтаксичної будови його частин, високою частотністю неповних речень. Особливістю діалогу є взаємозумовленість синтаксичної будови реплік співрозмовників, яка об'єднує діалог в єдине ціле.

Таким чином, діалогові технології – це процес створення комунікативного середовища, поширення простору співробітництва на рівні «суб'єкт-суб'єктних» та «суб'єкт-об'єктних» взаємин. Така науково обґрунтована система гарантує досягнення певної мети спілкування через чітко визначену послідовність і відбір методик, технік, спроектованих на здійснення проміжних цілей і наперед визначений кінцевий результат [1, 32].

Змістом ділового спілкування є особистісна й соціально значуща діяльність, що становить інтерес для партнера. Така комунікація спрямована на продуктивне співробітництво в умовах взаєморозуміння, це цілеспрямована система управління в процесі ділової співтворчості. Ділове спілкування — це складний багатоплановий процес розвитку контактів між людьми у службовій сфері. Його учасники виступають в офіційних статусах й орієнтовані на досягнення мети, розв'язання конкретних завдань.

Ділові зустрічі умовно поділяють на переговори та бесіди (розмови). Поняття ділова бесіда передбачає спілкування між співрозмовниками, які мають необхідні повноваження від своїх організацій для встановлення ділових взаємин, вирішення ділових проблем або пошук конструктивного підходу до їхнього вирішення. Часто ділова бесіда передує зустрічі за столом переговорів, її основним призначенням є обмін думками, інформацією, пошуки варіантів розв'язання певної проблеми.

ЕТАПИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ



Для проведення ділової розмови сформулюйте конкретну мету. Метою може бути укладання та підпис договору, вирішення спірного питання, переконання, отримання інформації, контроль виконання, інструктаж, критика за погану роботу, допомога, виправдання, повідомлення про покарання тощо. Причому формулювати мету розмови потрібно не тільки ініціаторові, а й іншій стороні.

Складіть план розмови. Для достатньо серйозної розмови скласти план «у пам'яті» не вдається. Тому варто записати план на папері. Записуючи тези розмови, ми:

- відточуємо формулювання;
- вибудовуємо черговість аргументів у найбільш переконливу послідовність;
- продумуємо аргументи, систематизуючи їх;
- підбираємо необхідні документи, матеріали;
- визначаємо склад учасників: пам'ятайте, що найлегше вести розмову віч-на-віч, без сторонніх слухачів. Їхня присутність створює «ефект театру».

Оберіть зручне місце для проведення ділової розмови. Воно повинне відповідати двом вимогам: ніщо не повинне заважати чи відволікати; місце повинне максимально сприяти меті розмови. В основному під час ділової розмови заважають відвідувачі та телефонні дзвінки. Тому, плануючи такий вид комунікації, необхідно подумати, де розміститися, щоб ані відвідувачі, ані телефон не втручалися у Вашу розмову. Взагалі у Вашому кабінеті можна зробити різні «зони» спілкування: офіційного (Ви за столом, на робочому місці), напівофіційного (Ви сидите за приставленим столиком або за столом для засідань, прирівнюючи свій статус до статусу відвідувача) та неофіційного (Ви розміщуєтеся у м'яких кріслах перед журнальним столиком).

Завдання першої частини розмови: а) привернути увагу; б) створити атмосферу взаємної довіри. Привернути увагу непросто, оскільки ми є поганими слухачами, адже більше любимо говорити, аніж слухати. Але якщо не привернути уваги співрозмовника, то розмови не вийде; на успіх також важко розраховувати, якщо Ви будете говорити лише про свої проблеми, не зачіпаючи інтересів співрозмовника. Невимушеній атмосфері сприяють такі слова, як: «радий Вас бачити...», «добре, що зайшли», «який у Вас сьогодні гарний вигляд» тощо.

Підпорядкуйте свою тактику меті спілкування. Напрямок розмови можна регулювати за допомогою запитань. Запитання діляться на «відкриті», «закриті», риторичні, запитання для обмірковування та переломні.

«Відкритими» називаються запитання, на які не можна дати односкладну відповідь (так, ні, не знаю...), а доводиться, відповідаючи на них, розповідати. Такі запитання незамінні для отримання інформації.

«Закриті» – ті, на які дають відповідь «так» або «ні». Вони ефективні для того, щоб отримати згоду, переконати, підвести до відмови від чогось.

«Риторичні» – ці запитання не потребують відповіді, вони спонукають до пошуку нових запитань.

«Запитання для обмірковування» – відповідями на них є міркування, коментування сказаного.

«Переломні» запитання утримують бесіду в суто визначеному напрямку або порушують нові проблеми, вони виводять розмову з «глухого кута», переключаючи її на щось інше (розгляд інших шляхів вирішення проблеми).

Намагайтеся , щоб говорив в основному ваш співрозмовник. Із двох людей, що розмовляють, психологічну перевагу має той, хто ставить запитання, а не той, хто багато говорить. Надавши слово співрозмовникові, Ви досягаєте наступного:

- схиляєте його максимально на свою точку зору;
- отримуєте найбільш повну інформацію;
- маєте кращу нагоду переконати співрозмовника;
- при потребі можете з честю вийти із незручної ситуації.

Застосовуючи це правило, ви даєте можливість співрозмовнику сказати все, що ним має бути висловлене.

Фіксуйте отриману інформацію – дані, отримані під час розмови, забуваються вже в процесі розмови. Тому рекомендується робити помітки під час спілкування, а наприкінці зробити короткий запис (цифри, факти, прізвища, телефони) в діловому блокноті. Особливо швидко втрачається інформація, отримана телефоном, адже відсутність зорового образу значно зменшує здатність до запам'ятовування. Тому природним рухом ділової людини є те, що разом зі слухавкою вона бере аркуш для запису інформації.

Припиняйте розмову відразу після досягнення поставленої мети – людина найкраще запам'ятовує те, що чує на початку розмови, а робить те, що чує наприкінці. Найкращий результат розмови (якщо Ви даєте співрозмовникові завдання) – це коли він розпочинає роботу відразу після закінчення розмови (робота буде виконана своєчасно й точно).

ПІДГОТОВКА ДО ПУБЛІЧНОГО ВИСТУПУ

Існує чотири варіанти підготовки до виступу та його проведення:

Написати увесь текст виступу, а потім прочитати його слухачам;

Написати текст виступу, кілька разів прочитати його, а потім виголосити по пам'яті, коли-не-коли заглядаючи в рукопис;

Підготувати лише коротенькі записи;

Виступати без будь-яких нотаток.

Готуючи промову, необхідно подумати над такими запитаннями:

- Чого слухач чекає від мого виступу?
- Які з проблем, що турбують слухачів, я можу допомогти розв'язати?

- Що знають слухачі про тему виступу?
- Який загальний рівень їх знань?
- Що я повинен висвітлити детально?
- Про що досить сказати лише в загальних рисах?
- Яких спеціальних висловів і термінів слухачі можуть не зрозуміти?
- Які дані треба підкріпити вдалим прикладом, порівнянням тощо?

Починаючи підготовку до виступу, треба насамперед з'ясувати мету, якої ми хочемо досягти: проінформувати, переконати, спонукати чи розважити слухачів. Мета виступу полягає ще й тому, щоб стисло пояснити зміст завдання промови та вказати часткові питання, на яких автор збирається спинитися. Психологи рекомендують приблизно 10-12% загального часу присвячувати вступу, 4-5% – закінченню, а решту часу – головній частині.

Ще оратори давнього Риму рекомендували вже у вступі привертати увагу слухачів приємними для них речами. Вступ не повинен бути надто серйозним, надто сухим і надто довгим. Щоб упорядкувати окремі думки, положення, найкраще розгортати думку від простого до складного, або ж дотримуватися хронологічної послідовності. Іноді інформацію упорядковують на основі локального принципу, який полягає в переліку всіх пунктів, характеристик, прикладів застосування, переваг тощо. Промовець може розкривати окремі думки по-різному: пояснювати, описувати, розповідати, доводити. Ще одним способом викладу є доведення певного твердження за допомогою аргументів. Закінчення вирішує, що саме слухачі запам'ятають, що вони візьмуть для себе з виступу. Воно складається з двох частин:

Узагальнення головних думок;

Обов'язкове підбиття підсумків, наголошення на поставлених цілях, заклик до виконання певних дій (залежно від характеру виступу).

Початкові та прикінцеві речення треба підготувати й записати заздалегідь. Більшість слухачів протягом перших хвилин виступу приділяє промовцеві всю увагу: вони приглядаються до нього, як він іде, як розкладає свої папери, як починає говорити, як поводить за трибуною. Важливе значення для оратора має впевнений погляд, а легка усмішка викликає доброзичливість із боку слухачів, сприяє встановленню з ними контакту.

Перед широким загалом треба говорити правильною літературною мовою. Не слід переобтяжувати мовлення іншомовними словами, термінами, абстрактними поняттями. Доцільно включити до виступу приклади, порівняння й висновки, а часом і доречний дотеп. Довгі речення необхідно чергувати з короткими, не бажано знеособлювати речення, зловживати третьою особою однини і множини – рекомендується вживати форму першої особи. Потрібно пам'ятати, що зайві подробиці заступають головне в розповіді, тому не можна ними зловживати, хоча й надмірна стислість також вадить. Якщо висловити певну важливу думку лише кількома реченнями й не обґрунтувати її, то вона пройде повз увагу слухачів. Приклад або порівняння легше запам'ятовуються, аніж просто назване твердження, засада чи думка [2, 30-31].

Отже, мистецтво формування риторичної комунікації державних службовців, стаючи важливим чинником підвищення ефективності їхньої професійної діяльності, передбачає вироблення стратегії саморозвитку, життєтворчості, постійної роботи щодо вдосконалення мисленнєво-мовленнєвих аспектів ділової комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Методичні матеріали щодо вивчення курсу «Ділова риторика». Укладачі В.П. Давидова, О.А. Коногопець, Н.І. Зеленьок, Н.А. Білозір. – К. : ДПА України, 2003. – 46 с.
2. Плотницька І.М. Ділова українська мова в державному управлінні: [навч. посіб.] / І.М. Плотницька; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 3-є вид., стер. – К. : НАДУ, 2011. – 168 с.
3. Сагач Г.М. Ділова риторика: мистецтво риторичної комунікації. Навчальний посібник / Г.М. Сагач. Міжнародна академія фундаментальних основ буття, Київський інститут соціальних та культурних зв'язків імені святої рівноапостольної княгині Ольги. – К. : Зоря, 2003. – 255 с.

Запотоцька І.В.

*старший викладач кафедри податкового менеджменту
Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації
керівних кадрів
Міністерства доходів і зборів України,
кандидат географічних наук, доцент*

У статті проаналізовані деякі практичні аспекти управлінської діяльності. Висвітлені питання можуть бути взяті до уваги і застосовуватись у всіх сферах менеджерської діяльності.

Ключові слова: здібності, навички, менеджер, управлінські підходи.

НАВИЧКИ ТА ЗДІБНОСТІ, ЯКІ НЕОБХІДНІ ДЛЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА НА ДЕРЖСЛУЖБІ

Досліджуючи політичні, соціальні, економічні й психологічні сили, що діють у сучасних умовах, і вивчаючи їхній вплив на тих, хто обіймає управлінські пости, можна прийти до деяких узагальнень стосовно суті діяльності сучасного керівника на держслужбі. Ці узагальнення дозволяють виділити ті здібності та вміння, які необхідні вмілому, грамотному, ефективному менеджерові нині та в майбутньому.

Зустрічаючись із проблемами, які вирішити виявляється не так просто, багато менеджерів шукає нових рішень. Проте чимало управлінських рецептів, розроблених у минулі роки, не підходить для наших днів. Сучасному керівникові держслужби будь-якого рангу, менеджерові будь-якої кваліфікації українською корисно зосереджувати свою увагу на тих чинниках, що перешкоджають повній реалізації їх особистих можливостей. Вирішуючи питання таким чином, можна забезпечити швидкий прогрес, який дозволить повірити в реальність змін та у власні сили.

Більшість менеджерів має певне уявлення про те, що їм потрібно для вдосконалення, але в них відсутня система для точного визначення цих потреб і засоби для їх реалізації. Концепція обмежень, яку розглянемо в статті, надає управлінцеві ясний та всебічний спосіб перевірки наявних здібностей і допомагає знайти ефективні шляхи розвитку особистих та ділових якостей.

Отже, управлінська діяльність вимагає наявності у менеджера наступних навичок і здібностей:

- Здатність управляти собою;
- Розумні власні цінності;
- Чіткі особисті цілі;
- Наголос на постійному особистісному зростанні;
- Навик вирішувати проблеми;
- Винахідливість і здатність до інновацій;
- Висока здатність впливати на оточення;
- Знання сучасних управлінських підходів;
- Здатність керувати;
- Уміння навчати і розвивати підлеглих;
- Здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Оскільки кожне управлінське завдання висуває певні вимоги, ми не вважаємо, що кожен із вищезгаданих чинників у рівній мірі стосується будь-якої ситуації. Проте вони дійсно забезпечують основу для оцінки кожним працівником своїх можливостей стосовно вимог, які діють на робочому місці. Коли будь-які з цих навичок чи здібностей відсутні у менеджера, виникають складності в процесі управління. Таким чином, можемо виділити список з одинадцяти потенційних обмежень.

1. Невміння керувати собою. Робота управлінця на держслужбі сповнена хвилювань, а часто і стресів. Кожен менеджер має навчитися поводитися із самим собою, як з унікальним і безцінним ресурсом, так, щоб постійно підтримувати свою продуктивність. Є немало керівників, які ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і робочим проблемам поглинати їх енергію. Ті керівники, які не уміють правильно «розряджатися», не повністю використовують свій час, енергію і навички, не здатні впоратися зі стресами, що виникають у житті управлінця, обмежені нездатністю керувати собою.

2. Розмиті власні цінності. Від менеджерів щодня очікується ухвалення рішень, які ґрунтуються на особистих цінностях і принципах. Якщо особисті цінності недостатньо прояснені, менеджерів бракуватиме твердих підстав для суджень. Сучасна концепція успішного управлінця в цілому орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників і готовність до нововведень. Менеджери, для яких незрозумілі власні основні принципи або вони в них непостійні, або ті, чиї цінності не відповідають часу, обмежені розмитістю особистих цінностей.

3. Нечіткі особисті цілі. Менеджери впливають на хід свого ділового й особистого життя, оцінюючи наявні можливості, обираючи ті або інші альтернативи. Менеджер може бути нездатним визначити цілі або може прагнути до недосяжних цілей чи тих, які несумісні з сучасністю. Часто недооцінюються альтернативні варіанти та пропускаються важливі моменти, а на незначні питання витрачаються основний час і сили. Подібні менеджери зазвичай насилу досягають успіху і нездатні оцінити досягнення інших, оскільки вони обмежені нечіткістю особистих цілей.

4. Зупинений саморозвиток. Менеджери здатні досягти значних успіхів у саморозвитку, проте деякі не можуть здолати свої слабкості й працювати над власним зростанням. Вони недостатньо динамічні, схильні уникати гострих ситуацій, дозволяють прихованим здібностям так і залишитися нерозвиненими, втрачають природну інтуїцію. Їх ділове життя тим більше перетворюється на рутину, чим частіше вони в інтересах особистої безпеки усувають зі своєї діяльності ризик. Такі менеджери обмежені зупиненим саморозвитком.

5. Недостатність навичку з вирішення проблем. Кваліфіковане рішення проблем саме по собі є очевидною управлінською навичкою. Деякі керівники не можуть методично і раціонально працювати над вирішенням проблем і генерувати якісні рішення. Їм часто важко проводити наради з вирішення проблем, постановки цілей та контролю. Проблеми, що не вирішуються швидко й енергійно, накопичуються і заважають як роздумам, так і діям менеджера, обмеженого недостатністю навички вирішувати проблеми.

6. Недолік творчого підходу. Часто в менеджерів недостатньо розвинені уміння творчо підходити до рішень і здатність до інновацій. Управлінець із відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний змусити

інших бути творцями і застосувати нові підходи в роботі. Подібні менеджери часто незнайомі з методами підвищення винахідливості або ж висміюють їх як несерйозні та поверхові. Висока винахідливість вимагає готовності боротися з перешкодами та невдачами. Керівник, який не бажає експериментувати, ризикувати або застосовувати творчий підхід у роботі, незважаючи на труднощі, обмежений недовікою творчого підходу.

7. Невміння впливати на людей. Керівникам постійно необхідно впливати на тих, хто прямо їм не підпорядкований. Проте деякі менеджери не здатні отримати необхідну підтримку та участь і в результаті не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси. Керівники схильні звинувачувати оточуючих, що ті до них не прислухаються, а рівні їм за посадами не вважають їх досить впливовими. Керівник, який недостатньо наполегливий, не встановлює стосунків з оточенням і в якого недостатньо розвинене вміння виражати себе і слухати інших, обмежений невіданням впливати на оточення.

8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці. До того часу, поки менеджери серйозно не оцінять ефективність процесу щодо керування іншими, їм не досягти високої віддачі від підлеглих. Керівникам, неспроможним вивчити власні управлінські підходи, бракує вміння зрозуміло пояснити їх. Зазвичай вони не прагнуть встановлювати зворотний зв'язок; не здатні зацікавити своїх підлеглих у тому, щоб виділитися серед інших; особливо важко їм давати доручення. Керівники, які недостатньо розуміють мотивацію працівників, застосовують застарілий управлінський стиль, що не відповідає умовам, неетичний або негуманний, виявляються обмеженими недостатнім розумінням суті управлінської праці.

9. Слабкі навички керівництва. Для ефективного управління людьми і ресурсами потрібні навички, які можна назвати здатністю керувати. Витрата робочого часу й неефективність методів роботи призводять до того, що люди почувають себе незадоволеними і працюють нижче за свої можливості. У середині таких груп ролі зазвичай погано визначені, організація роботи марнотратна, а взаємини – погані. Тут мало хто визнає внесок керівника, і моральний стан групи часто швидко погіршується. Менеджер, який не вміє отримати практичні результати від своїх підлеглих, обмежений недовікою здатності керувати.

10. Невміння навчати. Майже кожен керівник час від часу виступає в ролі наставника, учителя, вихователя. Не розвиваючи цього вміння, менеджер не може довести результати працівників до запланованих і допомогти їм у саморозвитку. Вимоги щодо навчання підлеглих чітко не встановлюються, і часу на саморозвиток бракує. Люди часто працюють, не маючи зворотного зв'язку з керівником, а його оцінки і рекомендації формальні. Менеджер, якому бракує здатності або бажання допомагати розвитку інших, обмежений невмінням навчати.

11. Низька здатність до формування колективу. Для того, щоб досягти результатів, більшість менеджерів повинна об'єднуватися з іншими, використовуючи їх уміння. Коли керівникові не вдається перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив, її робота зазвичай супроводжується труднощами або не має віддачі. Коли менеджер не створює сприятливий клімат або ефективні робочі механізми, ми говоримо, що його обмежує низьке уміння сформувати групу.

Отже, визначивши, які з перелічених вище обмежень переважають у роботі управлінця на держслужбі, маємо можливість здолати ці перешкоди і зробити свою діяльність конструктивнішою. Робота з удосконалення або формування необхідних для менеджера навичок значно підвищить ефективність його роботи, що прямо вплине на результати підлеглих, відділу й організації в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 1. Брайан Трейси. Как управляют лучшие/ «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 256 с.
2. 2. Стивен Кови, Боб Уитман, Брек Ингланд. Правила эффективного лидерства. – «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 217 с.

Богданова Н.В.

**методист кафедри податкового менеджменту
Центру перепідготовки та підвищення
кваліфікації керівних кадрів
Міністерства доходів і зборів України**

У статті подано оглядовий матеріал щодо проблематики навчання дорослих у контексті неперервного навчання.

Ключові слова: *неперервне навчання, мотивація, досвід, самоосвіта.*

ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ ДОРΟΣЛИХ У ВИЩИХ ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Вищі навчальні заклади сьогодні не можуть забезпечити фахівця, свого випускника таким обсягом знань, якого вистачило б на усі випадки життя. У зв'язку з інтенсивним зростанням потоку інформації через кожні 5-10 років потрібно поновлювати знання, щоб відповідати необхідним вимогам життя.

Проведені за кордоном дослідження свідчать, що навіть найвідоміші університети світу не можуть вважати, що вони випускають дійсно освічених людей, тобто що їх освіта остаточно завершена. ВНЗ повинні випускати людей, «схильних до навчання», тобто добре підготовлених до того, аби вчитися протягом усього життя. Зробити це набагато складніше, аніж просто дати освіту. Отже, вищі навчальні заклади змушені навчити студента вчитися, здобувати знання і прагнути до них.

За останні десятиріччя в багатьох європейських країнах з'явилася значна соціальна група студентства, вік якої перевищує загальноприйняті норми (18-25 років): більше 15% становить вікова група від 30 років і вище. Серед осно-

вних причин «дорослішання» студентів визначають, по-перше, перевищення значною частиною студентів нормативних строків навчання, по-друге, більшу тривалість програм середньої освіти.

Фінансові труднощі також не дозволяють частині студентів успішно подолати межі неперервного навчання в університеті, змушуючи робити перерву, а потім знову повертатися до навчання. Введення дворівневої кваліфікаційної структури освіти, що дозволяє опанувати протягом трьох років професійну кваліфікацію, яка визнається ринком праці, веде до скорочення загальної тривалості періоду студентства, що теж є привабливим для дорослих.

Реформа вищої освіти пропонує суспільству модель неперервного навчання, яка передбачає повернення до тієї або іншої форми чи рівня освіти після декількох років практичної діяльності. Неперервна освіта супроводжує процес зростання освітнього (загального і професійного) потенціалу особистості протягом життя, який організаційно забезпечений системою державних та суспільних інститутів і відповідає потребам особистості й суспільства.

Метою неперервної освіти є становлення й розвиток особистості як у періоди її фізичного і соціально-психологічного дозрівання, розвитку й стабілізації життєвих сил та здібностей, так і в періоди старіння організму, коли на перший план висувається завдання компенсації сил і можливостей, що втрачаються.

Для кожної людини неперервна освіта є процесом формування й задоволення її пізнавальних запитів та духовних потреб, розвитку задатків та здібностей у мережі державно-суспільних навчальних закладів шляхом самоосвіти.

Підвищенню доступності освіти сприяють також реформи, спрямовані на зростання академічної мобільності, яка має на увазі усунення перешкод у доступі студентів до всіх видів освітніх послуг у будь-якій країні світу. Ця ситуація ставить проблему навчання дорослих у вищій школі на новий рівень актуальності. Тому розглянемо особливості дорослих студентів, які навчаються у вищій школі.

Вікова періодизація інтелектуального розвитку дорослих свідчить про те, що зріла людина піддається і навіть потребує і виховання, і навчання, але ж

ступінь сприйняття засобів педагогічного впливу в різних вікових періодах неоднаковий.

Постає питання: як же навчити дорослих і які способи існують для цього? Дослідженнями доведено, що навчати дорослих можна як на вербальному (словесному), так і на моторному (рухливому) рівні. Вербальне навчання більш успішно здійснюється в юнацькому, ранньому і середньому періодах зрілості. Зниження успішності спостерігається у літніх людей. Моторне навчання має свої особливості. Зниження тут виникає на періоді середньої зрілості. Як бачимо, навчання на вербальному рівні більш ефективно, ніж на моторному, для періоду зрілості.

Ресурси інтелектуального розвитку, потенційні можливості інтелекту дорослої людини перебувають у системі обробки інформації, яка здійснюється в процесі навчання. Величезну роль у даному випадку відіграють вербально-логічне мислення і пам'ять. Якщо пам'ять недостатньо навантажується у шкільні роки в процесі навчальної діяльності, то у зрілому віці вона погіршується. Адже у процесі навчання важливо не лише зрозуміти матеріал, але й запам'ятати його, зберегти його зміст у пам'яті та вміти відтворити, коли це знадобиться. Тобто пам'ять потребує вправ, тренажу. І про це слід пам'ятати і тому, хто вчить, і тому, хто вчиться.

Проблема навчання дорослих стає предметом досліджень усе більшої кількості науковців. Ефективність навчання дорослих залежить від багатьох чинників: мотивації, рівня підготовленості, прагнення навчатися, підвищувати свій професійний рівень, а відтак вимагає різних підходів у реалізації цілей навчання.

Зазвичай дорослі люди прагнуть учитися, якщо реально усвідомлюють необхідність навчання та можливість використати його результати для покращення своєї діяльності. Вони активно беруть участь у процесі навчання, додаючи в навчальні ситуації власний досвід, життєві цінності, та прагнуть співвіднести або ж підпорядкувати перебіг навчання власним цілям і завданням.

Фізіологічна, психологічна й соціальна зрілість дорослих, так само як і зрілий рівень самосвідомості, дають можливість припустити, що й до навчання вони будуть ставитися зріло, тобто свідомо, тим більше, що дорослі люди самі вирішують продовжити свою освіту, тому що в цьому виникає нагальна по-

треба. Так, М. Ноулз зазначає, що дорослі вчать для розв'язання важливої проблеми й досягнення конкретної мети, а також розраховують на невідкладне застосування отриманих у ході навчання знань, умінь і навичок. Оскільки доросла людина сама організує своє життя й сама ухвалює рішення, навчання сприймається нею як самоосвітня діяльність, у яку вона включається за власним бажанням. Зовнішні мотиватори (оцінки, заохочення, покарання) починають відігравати для дорослого другорядну роль або взагалі відсутні, а на перше місце постає внутрішня мотивація діяльності, заснована на розумінні значущості засвоюваного матеріалу.

Невід'ємною перевагою дорослого є його життєвий досвід, який може бути використаний як важливе джерело навчання. У дорослого він досить багатогаспектний.

Розглядаючи прояви ціннісних орієнтацій залежно від вікового фактору, було встановлено, що до 25 років велика роль належить потягу до знань, підвищенню рівня освіти (62%). У віці 26-30 років на перший план виступають турботи про сім'ю, покращення житлових і матеріальних умов родини (65%). Зниження пам'яті та мислення у ці роки пояснюється змінами в життєвих орієнтаціях. Після 40 років життєві орієнтації спрямовані на умови праці та відпочинку (66%), а у 50 років – прагнення підвищення заробітку в зв'язку з наближенням пенсійного віку (56,2%). Як бачимо, відбувається переструктурування життєвих планів із віком.

З набуттям життєвого досвіду змінюється ставлення людини до освіти й навчання. Низький рівень освіти усвідомлюється як перепона на шляху до досягнення високих результатів свого розвитку. Орієнтація дорослих людей на освіту змінюється з віком. Праця й освіта дуже часто виступають стимулами розвитку людини. Залежність рівня інтелекту дорослих від освіти й праці відзначається багатьма зарубіжними вченими. За даними Майясова, дорослі з неповною середньою освітою мають більш низькі показники інтелектуального розвитку порівняно з освіченими. Бауер вважає, що інтелект дорослих із тривалим періодом навчання має схожі риси з інтелектом тих, професія котрих пов'язана з розумовою діяльністю. Фрібель стверджує, що у дорослих, які належать до однієї вікової групи, але мають різний рівень освіти, показники розвитку інтелекту не збігаються.

Пізнавальне сприйняття у дорослого вище, ніж у дитини, тому під час сприйняття нового навчального матеріалу дорослий зіставляє його з уже наявними знаннями й потребами своєї практичної діяльності, при цьому відбувається аналіз нового: наскільки воно потрібне й корисне для нього, для його соціально-професійної діяльності.

Тому в оцінці навчальної інформації дорослі відрізняються більшою критичністю й самостійністю, особливо в знайомих їм сферах знань. Наступною характеристикою дорослих визнається виконання ними певних соціальних ролей, що також не може не впливати на організацію процесу їх навчання. Доросла людина, як правило, вчиться без відриву від основної професійної діяльності. Крім того, вона звичайно має певні сімейні й соціальні обов'язки. Тому навчальна діяльність дорослих людей значною мірою детермінована професійними, соціальними, побутовими й тимчасовими факторами. Таким чином, дорослі студенти мають особливості, які повинні враховуватися під час організації їх навчання у вищій школі.

Серед них:

1. Самосвідомість – зі ступенем того, як людина стає дорослішою, вона прагне усвідомлення себе самостійною.

2. Досвід – зі ступенем дорослішання людини вона має запас досвіду, що постійно зростає, стаючи ресурсом для навчання.

3. Готовність до навчання – зі ступенем того, як людина стає дорослішою, її готовність учитися стає все більш орієнтованою на завдання розвитку її соціального статусу.

4. Орієнтація на навчання – зі ступенем дорослішання людини змінюється її часова перспектива щодо використання отриманих знань, тобто отримані знання людині потрібні невідкладно.

5. Мотивація до навчання – зі ступенем того, як людина стає дорослішою, її мотивація до навчання стає внутрішньою.

Ця проблема потребує подальшого більш детального вивчення з огляду на соціально-економічні чинники розвитку сучасного суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лук'янова Л.Б. Методичні аспекти освіти дорослих / Л.Б. Лук'янова // Інформаційно-телекомунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи : збірник наукових праць / за ред. М.М. Козяра, Н.Г. Ничкало. – Л. : ЛДУ БЖД, 2009. – Ч. 2. – С. 15–18.
2. Психология: [учеб. пособие для пед. ин-тов] / под ред. А.Г. Ковалева, А.А. Степанова, С.Н. Шабалина. – М. : Просвещение, 2006. – С. 46.
3. Концепція розвитку неперервної педагогічної освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 14.08.2013 № 1176 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/36816/.
4. Луговий В.І. Про принципи і тенденції підготовки вищих керівників у галузі державного управління (професійно-методологічний підхід) / В.І. Луговий // Вісн. НАДУ. – 2004. – № 2. – С. 5-13.
5. Сігаєва Л. Неперервна освіта дорослих: соціальний аспект // Неперервна професійна освіта. – 2005. – № 1. – С. 40-45.
6. Сисоева С. Вектор розвитку особистості у постіндустріальному суспільстві // Неперервна професійна освіта. – 2001. – № 1. – С. 32-39.

Пушкарь О. М.,

*начальник відділу контролю за обігом
та оподаткуванням підакцизних товарів Конотопської
ОДПІ ГУ ДФС у Сумській області*

Дуже цікава ґрунтовна аналітична робота нашого слухача з елементами наукового дослідження. Переконаливо, на фактах, із розумінням сучасних тенденцій як вітчизняної практики, так і міжнародного досвіду з висвітленого питання. Наведені дані та їх аналіз заслуговують на увагу і становлять інтерес для практиків.

Мельник Ю.В.,

завідувач кафедри податкового менеджменту

ВПЛИВ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН В ОПОДАТКУВАННІ НА НАДХОДЖЕННЯ АКЦИЗНОГО ПОДАТКУ

Протягом усього періоду становлення та розвитку механізму державного регулювання економічних процесів в Україні формуванню та реалізації акцизної політики держави був притаманний цілий ряд недоліків, які мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Так, становлення та розвиток системи акцизного оподаткування в Україні відбувалося в складних умовах, а «правила гри» у сфері застосування акцизу часто змінювалися залежно від поточних потреб державних фінансів без здійснення відповідного наукового обґрунтування. Такі податкові новації призводили до формування перекосів у реалізації фіскального та регулюючого потенціалу податкової системи, а наслідком було зниження підприємницької активності та зростання бюджетного дефіциту.

Стаття 48 Конституції України свідчить, що кожен має право на достатній життєвий рівень для себе і своєї сім'ї, тому обов'язком органів державної влади є забезпечення сприятливих умов для здійснення громадянами України цього права.

Реалізація вказаної статті Конституції України неможлива без достатнього фінансового забезпечення для задоволення потреб громадян на належному рівні. Виконання головних функцій податків, а саме регулюючої та розподільчої, реалізують непрямі податки: наповнюючи державний бюджет, вони забезпечують перерозподіл коштів серед населення. Одним із найпоширеніших непрямих податків в Україні є акцизний збір.

Згідно з підрахунками Міністерства фінансів України, у 2015 році за рахунок акцизів у держбюджет надійде близько 60 млрд грн. або 11,9% усіх надходжень (у «докризисному» 2008 році на акциз припадало лише 4,3% всіх надходжень до бюджету) (рис. 1).

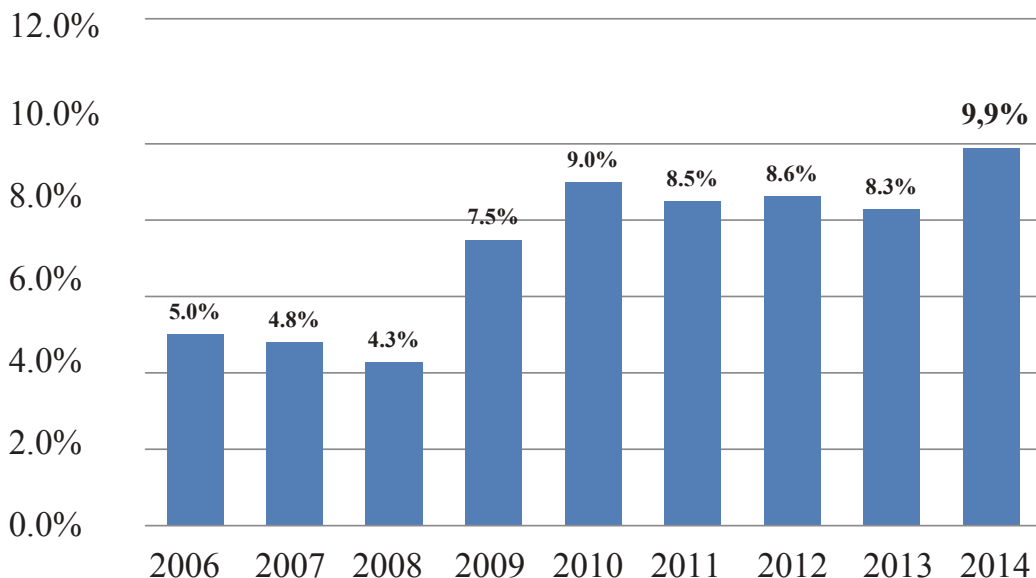


Рис. 1. Роль акцизних податків у структурі доходів бюджету в Україні.

Стрибки акцизних ставок в Україні дивним чином збігаються з кризовими періодами, коли потрібно було за будь-яку ціну компенсувати втрати бюджету від падіння економіки. І дійсно, як і в період 2008-2010 років, так і в 2014 році спостерігаємо стрибок загальних акцизних надходжень.

У 2014 році надходження акцизів – третє за значимістю джерело наповнення бюджету в Україні (рис. 2).

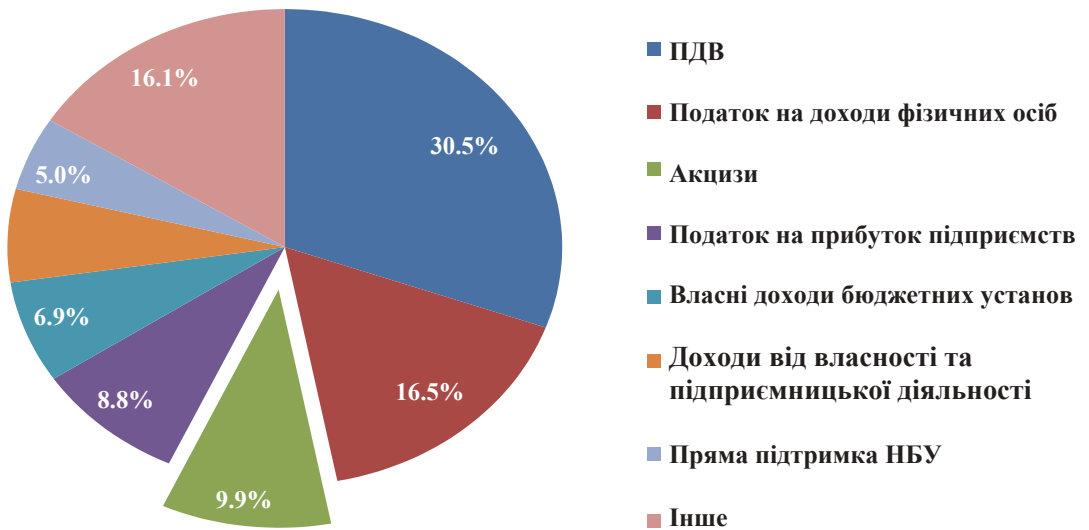


Рис. 2. Частка акцизу в наповненні бюджету України у 2014 році.

У структурі акцизних доходів 2014 року алкоголь та тютюн займають відповідно 40,1% та 34,4%.

Відповідно до повідомлення Державної служби статистики щодо соціально-економічного становища України за січень-серпень 2015 року:

- обіг підприємств оптової торгівлі за січень-серпень 2015 р. становив 744,6 млрд грн. Фізичний обсяг оптового товарообігу порівняно з січнем-серпнем 2014 р. склав 85,9%;

- обіг роздрібної торгівлі за січень-серпень 2015 р. становив 647,8 млрд грн., що складає 76,9% обсягу січня-серпня 2014 р. У структурі обігу роздрібної торгівлі на організовані та неформальні ринки припадав 31%;
- обсяг роздрібного товарообігу підприємств, які здійснювали діяльність із роздрібної торгівлі, за січень-серпень 2015 р. становив 303,9 млрд грн., що в порівнянних цінах складає 76,4% обсягу січня-серпня 2014 р.;
- індекс споживчих цін (індекс інфляції) у січні-серпні 2015 р. становив 138,2% (у відповідному періоді попереднього року – 112,9%);
- індекс реальної заробітної плати у січні-липні 2015 р. порівняно з відповідним періодом 2014 р. становив 76,3%.

Порівняно з першим півріччям 2014 року, доходи державного бюджету зросли на 68,8 млрд грн., до 244,7 млрд грн. або 39,1%, що в умовах економічного падіння спричинене насамперед девальвацією гривні, змінами бюджетного і податкового законодавства й інфляційним чинником.

Відповідно до даних Державної служби статистики, у січні-серпні 2015 року порівняно з січнем-серпнем 2014 року виробництво горілки зменшилося на 19,7%, або на 2,825 млн дал, до 11,517 млн дал (дані наведено без урахування Криму). У 2014 році порівняно з 2013 роком виробництво горілки зменшилося на 4,6%, або на 1,031 млн дал, до 21,386 млн дал.

Згідно з повідомленням генерального директора ПрАТ «Укрпиво», експертна оцінка обсягу виробництва пива по Україні (крім пива безалкогольного і пива зі вмістом алкоголю менше 0,5% та обсягів по Республіці Крим) за 8 місяців 2015 року становить 137,9 млн дал, або 76,9% до аналогічного періоду 2014 року та виробництво солоду – 188195 тонн, що становить 96,6% до аналогічного періоду 2014 року.

За статистикою доходів державного бюджету, за минулий рік ставки акцизних податків на тютюнові вироби зросли майже на 40%, але при цьому доходи держбюджету від тютюнових виробів зросли лише на 0,2 млрд грн., тобто лише на 1,1%. У січні-серпні 2015 р. порівняно з відповідним періодом 2014 р., на підприємствах із виробництва тютюнових виробів випуск продукції зменшився на 0,3%. Зобов'язання, які передбачені в Угоді про

асоціацію з ЄС, стосуються гармонізації акцизних ставок на тютюнові вироби відповідно до європейського законодавства (до 90 євро за 1000 сигарет проти 13 євро в Україні станом на 2015 рік), є одним із чинників зростання контрабанди сигарет, зокрема через окупований Схід країни.

В Україні тіньовий ринок нафтопродуктів відображається як контрабанда, фальсифікат, пересортування. За підсумками першого півріччя 2015-го, втрати державного бюджету від цього різноманіття становили близько 3,5 млрд грн. Згідно з офіційними даними Держстату, за перше півріччя 2015 року Україна спожила майже 1,124 млн т бензину, при цьому виробництво становило 305 тис. т. Очевидно, що решта – 819 тис. т – мали приїхати ззовні, але митниця зафіксувала лише 705 тис. т. Таким чином, 114 тис. т, або близько 10% ринку є нелегальними.

З 01 січня 2015 року відповідно до Закону України від 28 грудня 2014 року №71-VIII «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» запроваджено акцизний податок із роздрібного продажу підакцизних товарів.

Впровадження в Україні цього акцизу суперечить європейському податковому законодавству та основам податкової політики, уведений «подвійний» акциз суперечить базовим директивам Євросоюзу в податковій політиці, у тому числі Директиві Ради ЄС 2008/118/ЄС.

Новий проект податкової реформи передбачає різке зростання акцизів на алкогольну і тютюнову продукцію. Нововведення покликане збільшити податкові надходження з цього джерела, яке буде посідати друге місце за обсягом наповнення держбюджету.

Зокрема, згідно з проектом податкової реформи, найбільше будуть підвищені акцизи на сухі вина – у п'ять разів, із нинішніх 0,01 грн. за 1 л до 0,5 грн. за 1 л. У проекті реформи уточнюється, що таке різке зростання акцизів на сухі вина – рекомендація МВФ.

Акциз на пиво в 2016 році повинен збільшитися удвічі: із нинішніх 1,24 грн. до 2,48 грн. на 1 л. У наступні п'ять років ставка буде рости на 5% щорічно і до 2020 року повинна скласти 3,01 грн. на 1 л.

На кріплені вина і горілку акцизи в наступному році зростуть на 50%, із яких 26,7% – індексація ставки.

На лікєро-горілчану продукцію акцизи зростуть з 70,53 грн. за 1 л 100% спирту до 105,8 грн. У наступні п'ять років також заплановане щорічне 5% зростання до 128,6 грн. у 2020 році.

На вина акцизи в наступному році зростуть з 3,58 грн. за 1 л до 5,37 грн. До 2020 року акциз на вина та вермути повинен вирости до 6,53 грн.

Акцизи на сигарети виростуть на 40%, із яких 26,7% – індексація ставок.

Із січня поточного року, після запровадження п'ятивідсоткового збору із роздрібних продажів підакцизних товарів, при маржі заправок 2-3 грн. за нинішніх цін на паливо кожен проданий повз касу літр приносить 1 грн., тобто з'являється «стимул» продавати бензин, оминаючи касовий апарат.

Двома основними джерелами безподаткових нафтопродуктів є контрабанда й кустарне виробництво. Є кілька методів одержання нелегального палива: кустарна переробка, змішування паливних компонентів, підвищення октанового числа бензину. Так, за даними «Консалтингової групи А-95», у 2014 році обсяги продажу бензину в мережі АЗС «БРСМ» перевищували обсяги поставок товарного бензину на нафтобази компанії на 75 тис. т, або майже в півтора раза. Привертає увагу також той факт, що мережа закуповувала винятково бензин А-92, хоча на своїх АЗС продавала три марки з октановим числом 95. Водночас поставки різних компонентів на нафтобази БРСМ у 2014 р. становили близько 100 тис. т (36,6 тис. т – 2015 р.).

У сформованих економічних умовах, коли купівельна спроможність стрімко падає і тягне за собою вниз увесь ринок, рішення Міністерства фінансів України є передчасними і недостатньо зваженими. При складанні даного проекту його автори не проводили консультації з виробниками і повною мірою не врахували специфіку ринку. Нові розміри ставок йдуть врозрід з темпами зростання економіки і купівельною спроможністю населення, для якого чергове значне подорожчання продукції виявиться непідйомним. Вже сьогодні експерти прогнозують серйозний обвал легального алкогольного ринку та суттєве зниження обсягів виробництва. Одним із найбільш серйозних негативних наслідків є катастрофічне зростання фальсифікату. Підвищення акцизів повинне проходити в межах темпу зростання доходів населення. В іншому випадку це призведе до збільшення тіньового ринку. За останні півроку його

частка вперше за кілька років почала скорочуватися – сьогодні вона зменшилася більш ніж у два рази, з 40% до 18% (дані Асоціації легальних виробників алкоголю). Однак надії на ефективну боротьбу з ним вже найближчим часом можуть розвіяти необгрунтовано підвищені акцизні ставки. Це може звести нанівець результати роботи фіскальної служби, якій нарешті вдалося досягти помітних успіхів у боротьбі з нелегальними виробниками. Таким чином, різке зростання акцизу призведе не до підвищення, а до зниження надходжень до держбюджету.

За окремими нормами вітчизняне законодавство вже відповідає директивам ЄС. Зокрема, це стосується підвищення частки акцизного податку в середній ціні на тютюнові вироби як мінімум до 60% (стаття 10 директиви ЄС 2011/64/EU), а також утримання частки специфічної складової акцизного податку в структурі усіх непрямих податків у межах від 7,5% до 76,5% (стаття 8 директиви ЄС 2011/64/EU). У 2014 р. частка акцизного податку в середній ціні на тютюнові вироби в Україні становила 60%, а специфічна складова в структурі усіх непрямих податків становила 57,6%. Законодавство ЄС не передбачає обкладання акцизним податком виноробної продукції, і тому підвищувати акцизи на ці товари не треба.

Більш складним є завдання гармонізації абсолютних величин специфічних ставок акцизного податку на тютюнові вироби, міцні алкогольні напої та пиво. Чинні специфічні ставки, закріплені у Податковому кодексі, складають для сигарет – 227 грн./тис. шт.; для спиртових дистилатів і спиртних напоїв, одержаних шляхом перегонки – 71 грн./л 100% спирту; для пива – 1,24 грн./л. У той час, як директиви ЄС передбачають встановлення мінімальних акцизних ставок на сигарети на рівні 90 євро/тис. шт.; на спиртові дистилати і спиртні напої – 550 євро/гектолітр 100% спирту; на пиво – 1,87 євро/гектолітр 1% спирту, або у перерахунку за поточним обмінним курсом на вітчизняні одиниці виміру відповідно: 2250 грн./тис. шт.; 138 грн./л 100% спирту; 2,34 грн./л.

На імплементацію Директив ЄС 92/83/ЄЕС і 92/84/ЄЕС, які встановлюють мінімальні ставки акцизу на алкогольні напої, Угодою про асоціацію відведено 5 років після набуття чинності. Графік підвищення акцизів на сигарети (стаття 10 Директиви ЄС 2011/64/ЄС) буде визначатись Радою асоці-

ації, але максимальний термін його виконання не повинен перевищувати 13 років. У подальших розрахунках припустимо, що Рада асоціації обере максимальний перехідний період.

На перший погляд, заплановані темпи зростання ставок акцизу є відносно невеликими. Акцизи на спиртові дистиляти і спиртні напої за п'ять років повинні збільшитись на 195%, на пиво – на 189%, на сигарети за 13 років – у 9,9 разів. Для порівняння: за аналогічний період з 2010 р. по 2015 р. ставки на спиртові дистиляти збільшились на 207%, на пиво – на 400%, а ставки акцизу на сигарети з 2002 р. по 2015 р. взагалі збільшились у 22,7 рази. Але при цьому також треба враховувати, що стрімке зростання ставок акцизу впродовж останніх 5-10 років не пройшло без наслідків і ситуація на ринку алкогольних напоїв і тютюнових виробів дещо змінилась. Змінилась також ситуація на споживчому ринку загалом, що також треба брати до уваги, оскільки акцизи на алкоголь і тютюн є податками на споживання, і вони безпосередньо впливають на рівень і структуру витрат населення.

Основними трендами ринку алкогольних напоїв і тютюнових виробів останніх років є зростання цін, скорочення легального виробництва і збільшення нелегального обігу. Якщо впродовж 2002-2008 рр. індекс цін на алкогольні напої та тютюнові вироби був меншим за індекс споживчих цін, то впродовж 2009-2014 рр. він його помітно перевищував. Незважаючи на зростання цін, легальне виробництво алкогольних напоїв і тютюнових виробів щорічно зменшувалось. Упродовж 2009-2014 рр. виробництво лікєро-горілчаних виробів зменшилось із 59 млн дал до 34 млн дал, виноробної продукції – із 27 млн дал до 9 млн дал, пива – із 300 млн дал до 241 млн дал, тютюнових виробів – із 114 млрд шт. до 86 млрд шт. Натомість збільшились обсяги нелегального обігу. За різними оцінками, частка «тіньового ринку» впродовж 2009-2014 рр. збільшилась по міцних алкогольних напоях із 23% до 28%, а по тютюнових виробах – із 10% до 30%.

Закономірним наслідком зростання цін стало зменшення споживання алкогольних напоїв і тютюнових виробів. Ця тенденція є однозначно позитивною і з огляду на те, що споживання алкоголю та тютюну в Україні є надмірним як за європейськими, так і за світовими мірками. Цю тенденцію до зменшення необхідно і надалі посилювати, роблячи незворотною, але

при цьому слід пам'ятати, що запровадження здорового способу життя є складним і тривалим процесом. Традиції і звички не можна змінити відразу. Тому на певному етапі високі ціни на алкогольні напої і тютюнові вироби будуть тягарем на бюджеті окремих домогосподарств.

Дієвим механізмом збільшення надходжень акцизного податку, зокрема з виробництва та продажу алкогольних напоїв, тютюнових виробів та нафтопродуктів, детінізації ринку може стати встановлення виваженої ставки акцизного податку, наявність в органів перевірки дієвих автоматизованих систем контролю за реалізацією та переміщенням акцизних товарів на митній території України, наявність оптимальних можливостей здійснення відповідних перевірок. Скорочення територіальних органів ДФС України до кінця поточного року вдвічі, функціонування податкових інспекцій, що залишаться після скорочення як центри обслуговування платників податків, у яких буде сервісна функція, а не податкова, скорочення штату, обмеженість можливостей здійснення перевірок суб'єктів господарювання, які здійснюють виробництво та обіг спирту, алкогольних напоїв, тютюнових виробів та нафтопродуктів, не вирішує питання детінізації ринку та підвищення ефективності адміністрування акцизного податку.

Незважаючи на загальну вимогу Євросоюзу підвищити ставки акцизного податку, досвід нових країн Євросоюзу також демонструє поступовість і планомірність зміни акцизних ставок. Так, Словенії та Чехії запропонували ввести нові вимоги підвищення акцизу тільки через 5 років після їх вступу до ЄС, Польщі, Словаччині та Угорщині – через 6 років, Естонії, Латвії, Литві, Болгарії та Румунії – через 7 років.

Задеклароване наближення акцизів до рівня ЄС повинно бути співставним із ростом доходів населення, оскільки в іншому випадку буде провокувати подальшу «тінізацію» ринків алкогольної продукції, тютюнових виробів, нафтопродуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної ради України 28 черв. 1996 р.// Відомості Верховної Ради України – 1996. – № 30.
2. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 року № 2755-VI.
3. Трансформація акцизної політики в Україні / В.І. Коротун, С.С. Брехов, Н.В. Новицька та ін. – Ірпінь : ВЦ Національного університету ДПС України, 2014. – (Препринт / НДЦ ПО Національного університету ДПС України).
4. Директива Ради 92/83/ЄЕС «Про гармонізацію структур акцизних зборів на алкоголь та алкогольні напої» від 19 жовтня 1992 року.
5. Директива Ради 92/84/ЄЕС «Про наближення акцизних зборів на спирт та алкогольні напої» від 19 жовтня 1992 року.
6. Директива Ради 2011/64/ЄС «Про структуру і ставки акцизного збору на промислово виготовлені тютюнові вироби» від 21 червня 2011 року.
7. Повідомлення Державної служби статистики України «Соціально-економічне становище України за січень-серпень 2015 року».
8. Висновки щодо виконання Державного бюджету України за перше півріччя 2015 року, затверджені Рахунковою палатою України 28.09.2015.

Литвиненко Р.В.

**ГДПРІ відділу контролю за декларуванням ПДВ
управління оподаткування юридичних осіб
Ніжинської ОДПІ ГУ ДФС у Чернігівській області**

У роботі визначені категорії уваги суб'єктів господарювання – платників ПДВ за показниками податкової поведінки та рівня ризику. Визначені основні етапи відпрацювання схемного податкового кредиту з використанням інформаційно-аналітичного забезпечення в ДПП, проблеми, які виникають з обліку операцій та формування податкової звітності, а також пропозиції щодо їх вирішення.

**Свешніков С.М.,
завідувач кафедри державного управління
та податкової політики**

СИСТЕМА ВІДПРАЦЮВАННЯ СГД, ЩО ДЕКЛАРУЮТЬ РІЗКЕ ЗРОСТАННЯ ПОДАТКОВОГО КРЕДИТУ АБО НА РІВНІ ПОДАТКОВИХ ЗОВОВ'ЯЗАНЬ НА ПРИКЛАДІ НІЖИНСЬКОЇ ОДПІ ГУ ДФС У ЧЕРНІГІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

ВСТУП

Однією з основних умов ефективної діяльності суб'єктів господарювання є своєчасне та правильне здійснення обліку податкових операцій та їх відображення у податковій звітності. Правильний підхід до відображення в податковому обліку операцій платника податків є основою правильного їх відображення в податковій звітності.

Актуальність обраної теми полягає в необхідності виявлення схем ухилення від оподаткування ПДВ в умовах економічної нестабільності.

Метою роботи є дослідження сучасного стану відпрацювання СГД, що декларують різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань.

Завданнями дослідження є:

- провести аналіз основних понять, законодавчих та нормативних актів, які регламентують питання відпрацювання СГД, що декларують різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань;
- дослідити основні етапи відпрацювання ризикових СГД, які допустили різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань, визначення проблемних питань.

Предметом дослідження є податкова звітність з податку на додану вартість СГД, що декларують різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань, на прикладі Ніжинської ОДПІ ГУ ДФС у Чернігівській області.

РОЗДІЛ 1. Аналіз основних понять, законодавчих та нормативних актів, які регламентують питання відпрацювання СГД, що декларують різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань

Ніжинська ОДПІ в ході відпрацювання СГД, які допустили різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань, керується наказом ДФС України від 28.07.2015 №543 «Рекомендований порядок взаємодії підрозділів ДФС при комплексному відпрацюванні податкових ризиків з податку на додану вартість», наказом ДФС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо взаємодії між підрозділами органів державної фіскальної служби при організації, проведенні та реалізації матеріалів перевірок платників податків» від 31.07.2014 №22 та іншими нормативними актами. До набрання чинності наказу ДФС №543 в роботі використовувався наказ ДФС України №110 від 05.09.2014 «Про організацію комплексного відпрацювання податкових ризиків з ПДВ».

За показниками податкової поведінки та рівня ризику суб'єктів господарювання розрізняють такі категорії уваги:

1) вигодонабувач – платник податку на додану вартість, який за рахунок відображення у даних податкової звітності недостовірних даних господарських операцій із використанням вигодотворюючих («податкових ям») та вигодотранспортуючих суб'єктів (транзитерів), у тому числі за ланцюгом постачання товару, отримує необґрунтовану податкову вигоду;

2) вигодотранспортуючий суб'єкт (транзитер) – платник податку на додану вартість, що здійснює посередницьку функцію між вигодотворюючим суб'єктом («податковою ямою») та вигодонабувачем, у якого відповідно до даних податкової звітності сума задекларованих податкових зобов'язань дорівнює сумі податкового кредиту за всіма чи за окремими операціями або різниця між сумами податкових зобов'язань та податкового кредиту не перевищує 0,5 відсотка за умови відсутності реальної господарської або іншої економічної діяльності;

3) зустрічний транзит – різновид вигодотранспортуючого суб'єкта господарювання (транзитера), який надає послуги з підміни позицій товарних груп (робіт, послуг), що реалізуються на адресу інших суб'єктів господарювання;

4) вигодотворюючий суб'єкт («податкова яма») – платник податку на додану вартість, який не відображає або відображає і не сплачує податкові зобов'язання з податку на додану вартість при відповідному декларуванні його контрагентом сум податкового кредиту без реальної господарської або іншої економічної діяльності за такими операціями та, як наслідок, формує податковий кредит з ознаками ризику.

У ході відпрацювання СГД, які допустили різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань, також використовуються наступні терміни:

- податковий кредит з ознаками ризику – сума податкового кредиту, сформованого від вигодотворюючих («податкових ям») та/або вигодотранспортуючих (транзитерів) суб'єктів;
- податкова вигода – зменшення розміру податкових зобов'язань, визначених платником податку, зокрема, штучне формування податкового кредиту з податку на додану вартість;

- ймовірна схема ухилення від оподаткування – сформований, виходячи зі спільного вигодоформуючого суб'єкта («податкової ями»), набір ланцюгів у табличному або графічному вигляді;
- комплексне відпрацювання податкових ризиків з податку на додану вартість – сукупність заходів, які здійснюються органами ДФС самостійно або при взаємодії з іншими органами державної влади на центральному та територіальному рівнях та полягають в отриманні, аналізі та використанні (реалізації) податкової інформації з метою унеможливлення отримання платниками податків необґрунтованої податкової вигоди.
- У Ніжинській ОДПІ використовується таке інформаційно-аналітичне забезпечення для проведення аналізу СГД, які допустили різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань:
- реєстр платників податку на додану вартість (дані податкового обліку та реєстрів підсистеми «Реєстрація платників податків» ІС «Податковий блок»);
- Єдиний реєстр податкових накладних (далі – ЄРПН);
- дані декларацій та розрахунків з податку на додану вартість, за якими здійснюються розрахунки з бюджетом, та декларацій з ПДВ підприємств, що застосовують спеціальні режими оподаткування (дані податкової звітності з ПДВ підсистеми «Обробка податкової звітності та платежів» ІС «Податковий блок»);
- інформація з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (журнал обробки відомостей ЄДР підсистеми «Реєстрація платників податків» ІС «Податковий блок»);
- дані митних декларацій (ЕАІС);
- інформація про стан розрахунків з бюджетом (АІС «Галузь»).

Таким чином, у даному розділі відображено основні нормативні акти, поняття, засоби інформаційно-аналітичного забезпечення, що використовуються Ніжинською ОДПІ в ході відпрацювання СГД, які допустили різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань.

**РОЗДІЛ 2. Основні етапи відпрацювання ризикових СГД,
які допустили різке зростання податкового кредиту
або на рівні податкових зобов'язань, дослідження проблемних питань
на прикладі Ніжинської ОДПІ ГУ ДФС у Чернігівській області**

У ході відпрацювання СГД, які допустили різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань, Ніжинська ОДПІ використовує наступні етапи комплексного відпрацювання податкових ризиків з податку на додану вартість, які затверджені наказом ДФС №543 «Рекомендований порядок взаємодії підрозділів ДФС при комплексному відпрацюванні податкових ризиків з податку на додану вартість»:

- рання діагностика (до граничного терміну подання звітності з ПДВ);
- електронний контроль ризиків (після граничного терміну подання звітності з ПДВ);
- податковий контроль ризиків (після граничного терміну сплати грошових зобов'язань з ПДВ).

Схема термінів відпрацювання ризикових СГД наведена у Додатку 1.

На першому етапі «рання діагностика» за результатами автоматичного відбору суб'єктів господарювання з податковими ризиками – платників податку на додану вартість та аналізу реєстрів первинних документів щоденно Департаментом ІТ ДФС України формується електронний перелік платників податків, що здійснюють ризикові операції. Дані переліки за результатами зіставлення групуються у розрізі регіональних та територіальних органів ДФС, де обліковується платник, та інформація відповідно до встановлених процедур передається: координаційно-моніторинговому департаменту, департаменту оподаткування юридичних осіб, департаменту доходів і зборів фізичних осіб, департаменту податкового та митного аудиту, головному оперативному управлінню та ГУВБ; територіальним органам ДФС, на обліку яких знаходяться платники податків, щодо яких виявлено податкові ризики, у т.ч. до Ніжинської ОДПІ. Начальник інспекції визначає осіб, відповідальних за відпрацювання кожного суб'єкта господарювання з податковими ризиками, організовує проведення необхідних заходів у порядку та в терміни, визначені відповідними нормативними актами.

На мою думку, при виявленні ризикових операцій необхідно враховувати види діяльності СГД (виробнику ТМЦ/послуг необхідно придбавати матеріали для створення продукції, а не аналогічну продукцію), у випадку сільгоспвиробників – враховувати сезонний характер придбання необхідних для вироблення с/г продукції ТМЦ, а також періоди, коли відбувається збирання та реалізація власновирощеної продукції. Також при визначенні ризикових операцій потрібно враховувати суму ПДВ, оскільки, як показує практика, сума ПДВ по яких складає до 1 тис. грн., щомісячно переважає 80% всіх ризикових операцій, відпрацювання яких недоцільне та займає дуже велику кількість робочого часу.

Основним етапом, що використовується в Ніжинській ОДПІ під час відпрацювання ризикових СГД, які допустили різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань, є «електронний контроль ризиків», який настає після граничного терміну подання звітності.

Починаючи з наступного робочого дня після граничного терміну подання податкової звітності з ПДВ, щоденно до граничного терміну сплати на рівні ДФС України формуються переліки «Платники ПДВ, які різко підвищують економічну активність» та платників, які допустили різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань. Відповідні переліки платників надаються до Ніжинської ОДПІ.

Працівниками Ніжинської ОДПІ, які закріплені за ризиковими СГД, упродовж 5 робочих днів проводиться аналіз рівня адекватності декларування податку такими платниками та встановлення причин декларування різкого зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань, з метою визначення вигодоформуючих суб'єктів («податкових ям»). Для цього за поданими деклараціями та уточнювальними розрахунками в Ніжинській ОДПІ аналізується:

- маніпулювання показниками звітності шляхом некоректного заповнення звітності або внесення неправдивих даних, що призвело до безпідставного збільшення/зменшення обсягів податкових зобов'язань або збільшення обсягів податкового кредиту;
- включення до податкової звітності минулих податкових накладних до звітного періоду з періодом виписки, відмінним від звітного;

- факт реєстрації платників ПДВ у періодах, за які проведено коригування.

У ході аналізу працівниками Ніжинської ОДПІ складається інформаційна довідка та ймовірна схема ухилення від оподаткування по доведеному СГД (приклад згідно з додатком 2).

У Ніжинській ОДПІ на кожному етапі відпрацювання за наявності підстав підрозділами, відповідно до їх функціональних повноважень, уживаються заходи щодо відповідності виконання умов договору про подання звітності в електронному вигляді, наявності повідомлення держреєстратора про відсутність платника за місцезнаходженням, анулювання реєстрації платника ПДВ, передачі інформації до Інформаційно-довідкового департаменту ДФС.

Вважаю, що недоліком під час відпрацювання другого етапу є недосконалість інформаційно-аналітичних систем під час формування довідки та схеми ухилення. А саме: ІС «Податковий блок» некоректно формує дані у довідках та дані не вносяться автоматично. Схема руху ТМЦ, яка б дала можливість візуально виявити ланцюги постачання, не формується автоматично. У довідці по запиту користувача ІС «Податковий блок» відсутня можливість для автоматичної вибірки показників декларації з ПДВ за попередні звітні податкові періоди, що дало б змогу більш детально, ефективніше провести аналіз діяльності СГД за більші проміжки часу, ніж доведений період.

На третьому етапі «податковий контроль ризиків» працівниками Ніжинської ОДПІ аналізується зібрана доказова база та в разі встановлення ризиків забезпечується проведення позапланової перевірки (з урахуванням змін, внесених Законом України від 28 грудня 2014 року №71-VIII «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи»). У разі встановлення за результатами відпрацювання ознак кримінального правопорушення, передача матеріалів до слідчих підрозділів здійснюється із дотриманням вимог Кримінального процесуального кодексу України. У разі невстановлення порушення податкового законодавства, цей факт відображається у висновку, який затверджується керівником Ніжинської ОДПІ та передається за належністю до ДФС у Чернігівській області. Позапланова перевірка такого платника податків не може проводитися у зв'язку з відсутністю підстав для її проведення. Посилання в узагальненій податковій

інформації на первинні документи, реєстри бухгалтерського обліку і фінансову звітність суб'єкта господарювання з податковими ризиками та здійснення висновків щодо цих документів здійснюється у разі їх одержання на відповідні запити.

Отже, третій етап є завершальним. Вважаю, що недоліком даного етапу, відображеного в наказі №543 ДФС України, є відсутність конкретного переліку документів, які б дали змогу підтвердити або спростувати факт реальності ризикової фінансово-господарської операції.

ВИСНОВКИ

У зв'язку з постійними змінами у податковому законодавстві України, як платникам ПДВ, так і працівникам ДФС потрібно дуже швидко пристосовуватись до нововведень. Дуже часто основною проблемою швидкого включення до діючих змін є запізнення із роз'яснювальною роботою від законодавців. На мою думку, це можливо прискорити шляхом введення платникам електронних кабінетів, які дадуть змогу оперативно отримувати методичну інформацію щодо змін у законодавстві. Також на базі цих кабінетів можливе створення чатів, аналогічних гарячій лінії, у яких можна відображати як тексти запитань та відповідей, так і зображення, що дасть можливість прискорити вирішення проблем.

Також уведення електронного документообігу між платниками та органами ДФС із використанням електронного цифрового підпису дасть можливість скоротити витрати робочого часу, заощадити кошти як СГД, так і органів ДФС.

Одним із основних питань ДФС, які потрібно вирішувати швидко та скоординовано, є покращення програмного забезпечення для інспекторського складу, що дасть можливість на районних рівнях проводити автоматизований аналіз СГД, які декларують різке зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань.

Вважаю, що при виявленні ризикових операцій необхідно враховувати види діяльності СГД (виробнику ТМЦ/послуг необхідно придбавати матеріали для створення продукції, а не аналогічну продукцію), у випадку сільгосп-

виробників – враховувати сезонний характер придбання необхідних для вироблення с/г продукції ТМЦ, а також періоди, коли відбувається збирання та реалізація власновирощеної продукції. Також при визначенні ризикових операцій потрібно враховувати суму ПДВ, оскільки, як показує практика, сума ПДВ по яких складає до 1 тис. грн., щомісячно переважає 80% всіх ризикових операцій, відпрацювання яких недоцільне та займає дуже велику кількість робочого часу.

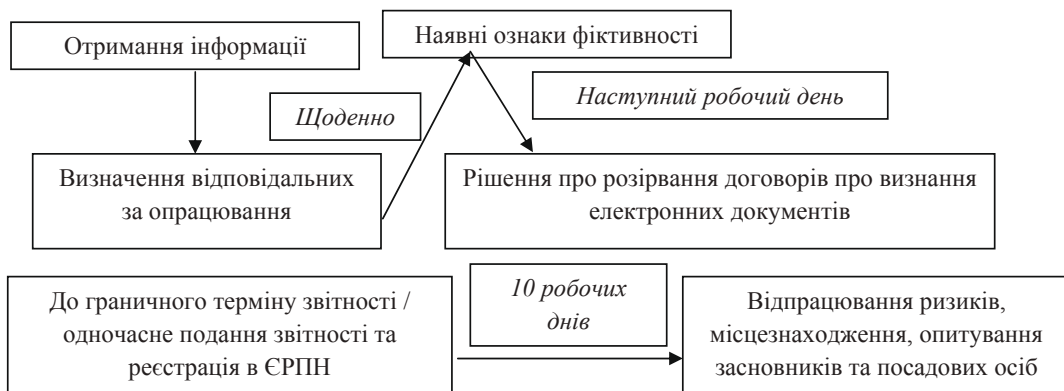
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної ради України 28 черв. 1996р. // Відомості Верховної Ради України - 1996. - № 30.
2. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI.
3. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014 №71-VIII.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення органами державної податкової служби зустрічних звірок» від 27 грудня 2010 року № 1232.
5. Наказ ДПА «Про затвердження Положення про організацію взаємодії підрозділів податкової міліції з іншими структурними підрозділами органів державної податкової служби для встановлення місцезнаходження платника податків» від 17.05.2010 № 336.
6. Наказ ДПС «Про затвердження Порядку взаємодії між структурними підрозділами органів державної податкової служби з питань реєстрації та обліку платників податків» від 01.08.2012 №671.
7. Наказ ДФС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо взаємодії між підрозділами органів державної фіскальної служби при організації, проведенні та реалізації матеріалів перевірок платників податків» від 31.07.2014 № 22.

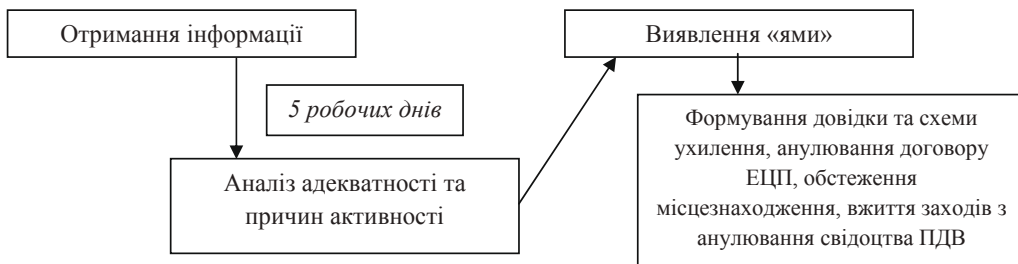
ДОДАТОК 1

Етапи відпрацювання ризикових СГД Ніжинської ОДПІ

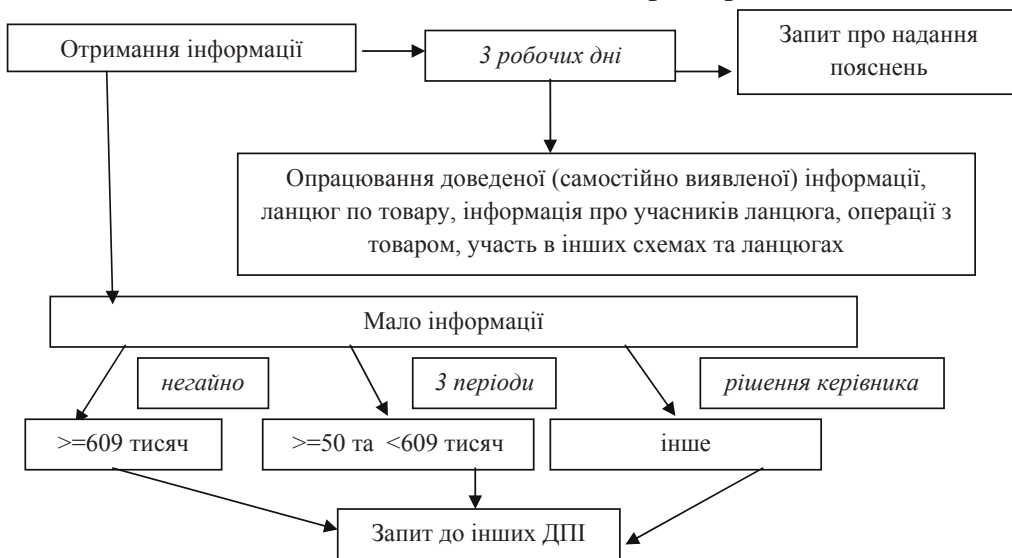
1 Етап. Рання податкова діагностика



2 Етап. Електронний контроль ризиків



3 Етап. Податковий контроль ризиків



ДОДАТОК 2

Приклад ймовірної схеми ухилення від оподаткування, що формується під час аналізу різкого зростання податкового кредиту або на рівні податкових зобов'язань в Ніжинській ОДП

