

Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців
і посадових осіб місцевого самоврядування

АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ

Науковий журнал 2(16)/2018
Виходить 2 рази на рік. Засновано в 2010 році

Зміст

Вакульчук С. П.

СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ОФІЦІЙНО-ДИЛОВОГО СТИЛЮ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ 3

Діденко Л. В., Гуз М. В.

ОПОДАТКУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ 9

Завірюха В.В.

КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ..... 19

Іщенко Т.М.

**ХАРАКТЕРИСТИКА ЙМОВІРНИХ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ РИЗИКІВ
У ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ 27**

Плотницька І.М.

ГЕНДЕРНО-МОВНІ ЗАСОБИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ Й АДМІНІСТРУВАННІ 37

Шуть В.Я.

ОСНОВНІ ЗАСОБИ МИЛОЗВУЧНОСТІ В УКРАЇНСЬКОМУ ДІЛОВОМУ МОВЛЕННІ 42

**Засновник, видавець і виготовлювач —
Всеукраїнський центр підвищення кваліфікації державних службовців
і посадових осіб місцевого самоврядування**

Головний редактор — *В.В. Юрченко, директор Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, заслужений працівник освіти України, кандидат економічних наук, доцент, державний радник податкової служби третього рангу, почесний працівник державної податкової служби.*

Редакційна колегія: *І.П. Сімонова — заступник головного редактора, перший заступник директора, кандидат юридичних наук;
Л.В. Прудіус — заступник директора з наукової і навчальної роботи, кандидат наук з державного управління;
Т. М. Іщенко — завідувач кафедри менеджменту, кандидат економічних наук;
В.В. Тертичка — завідувач кафедри суспільного врядування, доктор наук з державного управління, професор;
В.П. Верзун — завідувач кафедри української мови;
С.М. Свешніков — старший викладач кафедри менеджменту, кандидат технічних наук, старший науковий співробітник
С.С. Тищенко — начальник навчально-методичного відділу Управління професійного навчання у сфері управління Державної фіскальної служби;
Г.Г. Зволінський — заступник начальника відділу інформаційних технологій;
В.Ю. Кемпе — провідний фахівець (бібліотекар) навчально-методичного відділу Управління професійного навчання у сфері управління Державної фіскальної служби*

Літературний редактор: *В.Я. Шуть*

Комп'ютерне складання: *Г.Г. Зволінський*

Комп'ютерна верстка: *В.Д. Гончар*

Над випуском працювали: *В.В. Юрченко, І.П. Сімонова, Т.М. Іщенко, В.Я. Шуть, І.М. Плотницька, Л.В. Діденко, М.В. Гуз, С.П. Вакульчук, В.В. Завірюха, С.С. Тищенко, Г.Г. Зволінський, В.Ю. Кемпе.*

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.

Усі права застережено.

© «Теорія і практика підвищення кваліфікації (аспекти державної податкової служби)», 2018

УДК 811.161.2'24'27(091)(045)

Вакульчук С. П.,

викладач кафедри Української мови

У статті розглянуто етапи становлення і розвитку офіційно-ділового стилю української мови як одного з найдавніших книжних стилів, акцентовано увагу на важливості роботи над поверненням і застосуванням колишніх здобутків нашої культури, виробленням національної термінології та лексики з метою вдосконалення і розвитку стилю в період сучасного державотворення.

Ключові слова: офіційно діловий стиль, писемні пам'ятки ділових текстів, мова ділових паперів, мовні норми, книжна мова, живе мовлення.

СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК ОФІЦІЙНО-ДІЛОВОГО СТИЛЮ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ

Сьогодні ні в кого не викликає сумніву той факт, що українську мову як державну необхідно впроваджувати в усі сфери суспільного життя. В умовах незалежної України перед нами постає відповідальне завдання — повернути втрачену за роки бездержавності національну самобутність, мовні норми, що формувалися віками, продовжити споконвічні традиції, відкинувши все, що не відповідає її фонетичному та граматичному устрою. Українська мова хоч і повільно, але все ж таки впевнено повертає свої позиції в усіх сферах життєдіяльності, здобуваючи визнання серед інших мов світу.

Функціонування державної мови перш за все пов'язане з її статусом як мови справочинства, а поняття ділова мова насамперед пов'язане з розвитком офіційно-ділового стилю. Значна частина науковців схиляється до думки, що цей стиль є одним із найдавніших, зокрема книжних, на мовній основі якого пізніше постала українська літературна мова. Його ознаки виявляються в документах X–XII ст. (тексти договорів русичів із греками 907, 911, 944, 971 рр., Руська правда, грамота Мстислава 1130 р.), в українсько-молдавських грамотах XIV–XV ст., українських літописах (угоди, офіційні листи тощо). Юридично-ділова писемність на Русі виникла з необхідності закріпити на тривалий час

правові норми життя, майнові стосунки між громадянами, торговельні й політичні договори з іншими державами і стала засобом фіксації державної та приватної документації.

Історичним підґрунтям офіційно-ділового стилю української мови стали документи доби Київської Русі, адміністрації Великого князівства Литовського, гетьманських канцелярій, юридичні акти міських урядів XV–XVII ст. Зазначаючи постійного лексико-граматичного впливу з боку російської канцелярської мови та мови австро-угорських і польських канцелярій, мова ділових документів все ж таки зберегла ознаки народної мови.

Період становлення і розвитку офіційно-ділового стилю припадає на X–XIII ст. Після прийняття християнства паралельно існували дві мови: книжна старослов'янська, яка обслуговувала насамперед церкву та всі потреби суспільства, пов'язані з релігією і філософією, і давньоруська — мова художньої літератури («Слово про Ігорів похід») та законодавства, у якій переважали елементи живої мови. Вплив художнього стилю на офіційно-діловий виявляється через норми літературної мови, які формувалися переважно в художньому стилі, а потім сприймалися всіма іншими стилями. На початковому етапі формування ділового стилю помітний значний вплив розмовної мови, оскільки влада прагнула донести свої розпорядження до багатьох верств населення, використовуючи елементи живого мовлення. На той час офіційно-діловий стиль складався як форма мовного спілкування у правовій галузі суспільно-політичного та виробничого життя. Одним із найяскравіших зразків офіційно-ділової мови цього періоду є оригінальний звід світських законів Ярослава Мудрого «Руська правда», у якому відображено юридичні норми X–XI ст.

Після періоду розквіту і величі Київської Русі та Галицько-Волинського князівства майже вся Україна опинилася у сфері іноземного панування. І. Огієнко ще в 1918 році висловив думку про те, що «татарський погром не спинив культури нашої мови, і коли Україну заповіла Литва (з початку XIV ст.), то не змогла вона знести культури української і сама швидко перейнялася культурою нашою, і ця культура мала спроможність йти собі вперед. Українська мова зробилась тоді державною мовою, нею вчили по школах, церквах, нею суд вели, і нашою мовою балакала тоді і вища старшина, і в королівським пала-

ці». На думку У. Єдлінської, цих функцій не могла в той час виконувати жодна з панівних народностей: литовська і молдавська — через відсутність писемних традицій, польська — через офіційну латиномовну практику. Українська мова у статусі державної, активно функціонуючи в нових історичних умовах, зазнала значного розвитку, зокрема в жанрі ділового письменства, який став основним мовнотворчим ґрунтом загальнонаціональної писемної мови.

У XIV–XV ст. сформувалися фонетична, лексична та граматична системи української мови, але роль літературної писемної мови, мови офіційних документів і листування традиційно виконувала книжна мова Київської Русі, у яку досить виразно проникали елементи живої розмовної мови місцевого населення. Варто зауважити, що у формуванні офіційно-ділового стилю та української юриспруденції загалом важливим є період Литовської доби (XIV–XVI ст.). На той час у канцелярсько-урядовому письменництві використовувалася староукраїнська літературна мова. Про поширеність українських грамот, що культивувалися у литовських князівських канцеляріях, як певного виду документа у XIV ст. свідчить їх різноманітність: дарчі, угоди, правові, присяжні, вкладні тощо. Зростає диференціація документальних джерел і збільшується їхня кількість. У документах досить помітним є дотримання чіткої структури тексту, композиційні частини мають чітко визначені формальні ознаки: адресант, дата, місце, місце й обставини написання грамоти, а також текст, у якому викладено короткий зміст грамоти. Найяскравішою пам'яткою ділового мовлення того часу є Литовський статут — зведення законів феодального права, яке діяло у Великому князівстві Литовському (1529, 1566, 1688 рр.). Зазначимо також, що протягом XIV–XVII ст. українська писемно-літературна мова була мовою державного діловодства у Молдавському князівстві.

У XVI — 1 пол. XVII ст. подальшого розвитку набуває документальна актово-урядова мова. Документи цього періоду відзначаються наявністю формуляра, тобто набору мовних штампів, формул, властивих певному виду документа. З'являється трафарет — скелет документа, у який можна було вкладати змінний зміст. Це дало можливість відрізнити, наприклад, повідомлення державної влади від розпорядження чи скарги. До чіткої структури документа входив заголовок, у якому сконцентровано основний зміст документа, початковий протокол документа, основна частина і закінчення. Крім актів грома-

дянського стану (купівлі, продажу, поділу майна між спадкоємцями), яскравою пам'яткою ділового письма 1 пол. XVII ст. є «Реєстр Війська Запорозького», створений гетьманською канцелярією 1649 р.

За часів Речі Посполитої застосування офіційно-ділового стилю української мови було обмежене. В урядових установах і літературі запанувала польська мова. Проте і в цей період не розривається зв'язок із попередніми традиціями, усе більшого поширення і досконалості набуває ділова актова мова (актові книги Пирятинського, Полтавського, Бориспільського міських урядів XVII ст., листування гетьманської та полкових і сотенних канцелярій Запорізької Січі). Мова ділових паперів гетьмана Б. Хмельницького та інших канцелярій базувалася на давньоруській основі, хоч і залучалися до неї фонетичні, лексичні й граматичні елементи тогочасної польської та російської мов. Дослідження мови грамот і дипломатичних документів, зокрема канцелярії Б. Хмельницького, засвідчують значну кількість запозичень із грецької, латинської та західноєвропейських мов. Необхідність стислої, економної вираження думки зумовлювала використання в текстах канцелярської документації різних кліше, термінів, багатой адміністративної лексики. Це свідчило про високий рівень розвитку, самостійність і мовне багатство української мови. Певні трафарети (зачин і завершення), а також специфічна термінологія, успадковані сучасним українським офіційно-діловим мовленням, є свідченням того, що здобутки староукраїнської мови не були повністю втрачені. Основними джерелами цієї доби є конституції, зокрема конституція Пилипа Орлика 1710 р., універсали та листи гетьманів.

Скасування гетьманства і приєднання до Росії у 2 пол. XVIII ст. поклали край українській державності. Українська літературна мова втратила можливість здійснювати важливі суспільні функції й вільно розвиватися в різних стилях. Під впливом російського справочинства провідним розпорядчим документом стає указ. Поширеними є й такі директивно-розпорядчі документи як універсал, лист, ордер, інструкція, резолюція. Наказ як розпорядчий документ з'являється в побуті, а згодом і в суспільно-політичній сфері («прикази» Ханенка в економії і «прикази» Київського магістрату). У цьому ж столітті з'являється і розвивається процесуально-юридична та канцелярська документація.

Після возз'єднання українських земель у складі УНР, а потім УРСР на початку ХХ ст. українська літературна мова під впливом давніх традицій та кращих зразків тогочасної художньої літератури попри політику русифікації виробила власні функціональні стилі для всіх галузей різноманітної мовної практики. У 20–30-ті рр. після майже двохсотрічної перерви українська мова стала мовою законодавства, адміністрації, військової справи, дипломатії. Виходять словники В. Підмогильного та Є. Плужника «Фразеологія ділової мови» (Російсько-український фразеологічний словник), «Словник ділової мови: термінологія та фразеологія» М. Дорошенка та інші.

У 40–70-і рр. ділова українська мова обслуговувала лише деяку політичну та ідеологічну літературу, законодавчі акти, реалізуючись як писемна форма офіційно-ділового стилю (наприклад, «Відомості Верховної Ради УРСР», «Збірник постанов і розпоряджень УРСР», «Кодекс законів про працю УРСР» тощо). Ділова мовленнева практика на той час перебувала під тиском російської мови.

Після проголошення незалежності України в 90-тих рр. ХХ ст. — поч. ХХІ ст. починається новий етап розвитку стилю, шліфування його норм. Поширюється видання багатьох нових словників, довідників, посібників, запроваджується курс «Українська ділова мова» у вищих навчальних закладах, курси ділової мови для працівників установ, розроблено низку відповідних програм на радіо й телебаченні. Спостерігається критичний підхід до поширення в офіційно-діловій сфері деяких висловів, орієнтація на мовну практику 20-30-х років, добір лексики, яка б підкреслювала специфіку української мови, насамперед у зіставленні з російською. І все ж розширення діапазону функціонування офіційно-ділового українського мовлення на сучасному етапі відбувається повільно й суперечливо, оскільки у виробничо-економічній, правоохоронній та нотаріальній, військовій, спортивній тощо галузях реалізація цього мовлення відбувається в основному в писемній формі.

Таким чином, значення і місце офіційно-ділового стилю особливо відчутне зараз, у період державотворення, адже його рівень репрезентує розвиток нашого суспільства. Тому дуже важливою сьогодні є робота над удосконаленням і розвитком офіційно-ділового стилю, мови документів, виробленням національної термінології та лексики, поверненням і застосуванням колишніх здо-

бутків нашої культури, що неможливе без вивчення досягнень попередніх поколінь. У мові виявляється наша стара й нова культура, ознака нашого національного визнання.

Список літератури

1. Єдлінська У. Я. Питання історичного синтаксису української мови (на матеріалі листів Богдана Хмельницького). – Київ, 1961. – 107 с.
2. Єрмоленко С. Я. Стилістика сучасної української літературної мови в контексті слов'янських стилістик // Мовознавство. – К., 1998. – № 2. – С. 25-36.
3. Корж А. В. Ділова українська мова для юристів. Лекції та комплексні завдання / – К., 2002. – 176 с.
4. Марко І. В. Становлення офіційно-ділового стилю західноукраїнського варіанта літературної мови кінця ХІХ – початку ХХ ст.: автореф. дис. ... канд філол. наук: 10.02.01 / І. В. Марко. – Чернівці, 2010. – С. 9.
5. Півторак Г.П. Українці: звідки ми і наша мова. – К. : Наук. думка, 1993. – 200 с.

УДК 336.22:658.91](045)

*Діденко Л. В.,**к.е.н., доцент кафедри фінансових ринків
Університету державної фіскальної служби України**Гуз М. В.,**студентка групи ФМА-18-1
Університету державної фіскальної служби України*

ОПОДАТКУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГУ

У статті досліджується фінансовий лізинг як основний спосіб оновлення основних засобів сучасних підприємств, наведено умови визначення фінансового лізингу. Показано, що може бути об'єктом фінансового лізингу, розглянуто основні правила та методи оподаткування об'єктів фінансового лізингу, а саме — оподаткування податком на прибуток підприємств та податком на додану вартість.

***Ключові слова:** фінансовий лізинг, оподаткування, податок на прибуток підприємств, податок на додану вартість, основні засоби, база оподаткування.*

Діденко Л.В., Гуз М.В.

НАЛОГООБЛОЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙ ФІНАНСОВОГО ЛІЗИНГА

В статье исследуется финансовый лизинг как основной способ обновления основных средств современных предприятий, приведены условия определения финансового лизинга. Показано, что может быть объектом финансового лизинга, рассмотрены основные правила и методы налогообложения объектов финансового лизинга, а именно – обложения налогом на прибыль предприятий и налогом на добавленную стоимость.

***Ключевые слова:** финансовый лизинг, налогообложения, налог на прибыль предприятий, налог на добавленную стоимость, основные средства, база налогообложения.*

Didenko L.V., Guz M.V.

TAXATION OF FINANCIAL LEASING OPERATIONS

The article deals with financial leasing as the main way of updating fixed assets of modern enterprises, the conditions for determining financial leasing are presented. It is indicated that it may be the subject of financial leasing, the main rules and methods of taxation of financial leasing objects are considered, namely taxation of corporate income tax and value added tax.

***Key words:** financial leasing, taxation, corporate profit tax, value added tax, fixed assets, tax base.*

Постановка проблеми. Протягом останніх п'яти років фінансові послуги лізингу зростають у своїй кількості. Загалом це пояснюється тим, що лізинг є досить дієвим і швидким інструментом оновлення основних засобів як малих, так і великих підприємств, а також він є альтернативним способом збільшення інвестування в підприємство на противагу банківському кредитуванню. Саме тому виникає проблема для підприємців, як і за якими ставками оподатковуються угоди лізингу, що є предметом оподаткування, а що взагалі не підпадає під об'єкт лізингових угод.

Аналіз останніх джерел і досліджень. Розвиток ринку лізингових послуг та теоретичні аспекти лізингу розкрито у працях таких науковців, як Б.В. Наконечний, О.Б. Васильчишин; Н.В. Гаврилова визначає лізинг ефективним способом фінансування інвестиційної діяльності, А.В. Круценко в своїй роботі визначає основні переваги і недоліки лізингу, В.М. Ковтуненко вважає лізинг основним способом розвитку і модернізації авіаційної галузі.

Метою статті є дослідження ставок і баз оподаткування операцій фінансового лізингу, а також виділення основних переваг і недоліків фінансового лізингу.

Виклад основного матеріалу. Серед чинників, які відкривають нові горизонти та реальні можливості для фінансового ринку, а відтак і регулювання параметрів довгострокового економічного розвитку загалом, особливе місце завжди посідало використання великої кількості різноманітних інструментів, здатних призвести до підвищення ефективності функціонування фінансового ринку. З розбудовою нової економіки або економіки знань така можливість неухильно зростає, чим зумовлюється велика увага до реалізації потенціалу, закладеного в перспективах розвитку фінансового ринку під впливом імперативів нової економіки [6].

Якщо підприємство планує швидко оновити основні засоби, а в наявності не вистачає власних коштів для закупівлі обладнання та устаткування, до того ж брати банківський кредит не хочеться, бо підприємство може не потягнути банківський відсоток за цим кредитом, то сучасні підприємства здатні мислити по-новому, укладаючи угоди фінансового лізингу. Щоб зрозуміти, що таке фінансовий лізинг, звернемося до Податкового кодексу України, який трактує фінансовий лізинг (оренда) як господарську операцію, що здійснюється

фізичною або юридичною особою і передбачає передачу орендарю майна, яке є основним засобом згідно з цим ПКУ і придбане або виготовлене орендодавцем, а також усіх ризиків та винагород, пов'язаних із правом користування та володіння об'єктом лізингу.

Лізинг може вважатися фінансовим, якщо виконується хоча б одна з таких умов, які зображені на рис. 1:



Рис. 1. Умови договору лізингу.

Побудовано авторами за даними [6]

Лізинг вважається новим видом фінансування, адже цьому сприяють:

- загострення конкуренції, що потребує оптимізації інвестицій, які дають можливість суттєво розширити ринок збуту за рахунок залучення в господарський обіг малих і середніх фірм;
- зменшення обсягу ліквідних засобів у зв'язку з труднощами, що постійно виникають на грошовому ринку;
- підтримка розвитку лізингових операцій із боку державних органів влади і фінансових ділових кіл у цілому, що стимулює зростання інвестиційної діяльності [1].

Для визначення об'єкта оподаткування потрібно з'ясувати, що може бути предметом лізингу, а що — ні. Предмет угоди фінансового лізингу зображено на рис. 2:



Рис. 2. Предмет угоди фінансового лізингу.

Побудовано авторами за даними [6]

Майно, що перебуває у державній або комунальній власності, може бути предметом лізингу лише за умови, коли щодо нього відсутня заборона передачі в користування та/або володіння та за умов, визначених законодавством України.

Також пп. 14.1.97 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу надано визначення терміна «строк фінансового лізингу», за яким він визначається як передбачений лізинговим договором строк, який починається з дати передання ризиків, пов'язаних зі зберіганням або використанням майна або права на отримання будь-яких вигід чи винагород, пов'язаних із його використанням, або будь-яких інших прав, що впливають із прав на володіння, користування або розпорядження таким майном, лізингоотримувачу (орендарю) та закінчується строком закінчення дії лізингового договору, включаючи будь-який період, протягом якого лізингоотримувач має право прийняти одноосібне рішення про продовження строку лізингу згідно з умовами договору.

Також між Податковим кодексом України та Законом України № 723 «Про фінансовий лізинг» існують деякі розбіжності, а саме:

- поняття «фінансовий лізинг» для цілей оподаткування включає як непрямий лізинг (що передбачає спеціальне придбання лізингодавцем об'єкта лізингу відповідно до встановлених лізингоотримувачем специфікацій та умов), так і прямий лізинг (що передбачає передачу майна, придбаного лізингодавцем без попередньої домовленості з лізингоотримувачем);
- визначення фінансового лізингу за Законом № 723 передбачає можливість здійснення тільки непрямого лізингу [2, 7].

Загалом угоди фінансового лізингу оподатковуються двома основними податками, які належать до загальнодержавних, — це податок на прибуток підприємств (ППП) і податок на додану вартість (ПДВ).

Що стосується податку на прибуток підприємств, коли майно передається лізингоотримувачу, то існує дві різниці — із яких активів майно передається у фінансовий лізинг:

- зі складу товарів або готової продукції (наприклад, якщо лізингодавець спеціально придбаває (виробляє, споруджує) об'єкт лізингу для лізингоотримувача);
- зі складу основних засобів (якщо за договором фінлізингу лізингодавець передає власний об'єкт основних засобів) [8].

Основна ставка податку на прибуток підприємств в Україні станом на 2018 рік становить 18 %, під неї підпадають і договори фінансового лізингу. Якщо лізингодавець передає лізингоотримувачу об'єкт лізингу зі складу товарів та готової продукції, то передача майна за даними податкового і бухгалтерського обліку прирівнюється до продажу товарів. При цьому лізингодавець визнає дохід від реалізації такого активу в сумі мінімальних орендних платежів і негарантованої ліквідаційної вартості за вирахуванням фінансового доходу, тобто процентних платежів. У результаті збільшується фінансовий результат для цілей оподаткування. Одночасно лізингодавець списує до складу бухгалтерських витрат балансову вартість об'єкта лізингу і тим самим зменшує фінансовий результат для цілей оподаткування.

При цьому жодні податкові різниці для таких випадків Податковим кодексом України не встановлені. Отже, високодохідним підприємствам, як і малодохідникам, коригування фінансового результату проводити не доведеться.

Якщо лізингодавець передає лізингоотримувачу об'єкт лізингу, який належить до його основних засобів, то цю операцію в податково-прибуткових цілях також розцінюють як продаж, але вже власного об'єкта основних засобів. А це дещо ускладнює її облік для високодохідних платників податків. Усі лізингодавці в момент передачі об'єкта у фінансову оренду визнають у бухобліку дохід від реалізації такого активу. Це, у свою чергу, збільшує фінансовий результат для цілей оподаткування. Одночасно платник податків зменшує фінансовий результат на балансову вартість об'єкта лізингу [8].

Для звичайних малодохідних підприємств на цьому весь облік закінчується, а ось високодохідним підприємствам (із річним доходом понад 20 млн грн.), а також малодохідникам-добровольцям у такому разі не уникнути коригування на податкову різницю за залишковою вартістю, установлену ст. 138 ПКУ. Для цього вони бухгалтерський фінрезультат до оподаткування:

- збільшують на залишкову вартість об'єкта основних засобів, визначену відповідно до П(С)БО (п. 138.1 ПКУ);
- зменшують на залишкову вартість об'єкта основних засобів, визначену за податковими правилами (п. 138.2 ПКУ) [7].

Договір фінансового лізингу також підпадає під оподаткування податком на додану вартість, адже передача товару від лізингодавця до лізингоотримувача вважається постачанням товарів. Основна ставка податку на додану вартість на 2018 рік становить 20 %, під неї підпадають договори фінансового лізингу.

Для виникнення податкового зобов'язання за ПДВ дуже важлива дата передачі товару, яку визначає стаття 187 Податкового кодексу України. Податкові зобов'язання з ПДВ лізингодавець нараховує на дату фактичної передачі об'єкта фінансового лізингу в користування лізингоотримувачу. При отриманні авансових платежів за договором фінансового лізингу зобов'язання з податку на додану вартість з лізингодавця не виникають.

База оподаткування з ПДВ при передачі майна у фінансовий лізинг визначається, виходячи з договірної або контрактної вартості майна, але не нижчої за мінімальну базу, яка визначена ст. 188 ПКУ:

- балансової (залишкової) вартості за даними бухгалтерського обліку на початок звітного періоду;

- ціни придбання майна (якщо воно спеціально придбавалось для передачі в лізинг);
- звичайних ринкових цін на дату передачі майна.

Також є виняток при визначенні бази оподаткування ПДВ, який стосується повторної передачі майна у лізинг, якщо воно раніше було повернене лізингоотримувачем, який не зареєстрований платником ПДВ, у зв'язку з невиконанням умов договору фінансового лізингу. У такому випадку базою оподаткування буде позитивна різниця між ціною продажу і ціною придбання таких товарів [8]. Але це визначення бази оподаткування ПДВ не поширюється для експорту та імпорту товарів за межі митного кордону України за договорами фінансового лізингу.

Лізинг — досить зручний спосіб оновлення основних засобів, це підтверджується, зокрема, тим, що більша частина літаків з усього світу купується у лізинг. Жодне з авіаційних підприємств через недостатність обігових коштів не має змоги безпосередньо закуповувати нові літаки, вітчизняні авіакомпанії практично їх не купують. Пріоритетним інструментом поновлення застарілого авіаційного парку України є лізинг. Сьогодні понад 50 % усіх продажів літаків у світі відбувається за рахунок лізингу.

Усього комерційні українські авіакомпанії експлуатують 115 пасажирських літаків. Більшість із них (102 або 89 %) взяті в лізинг за кордоном. Зокрема на рис. 3 можна побачити країни, у яких Україна бере літаки у лізинг найчастіше [3].

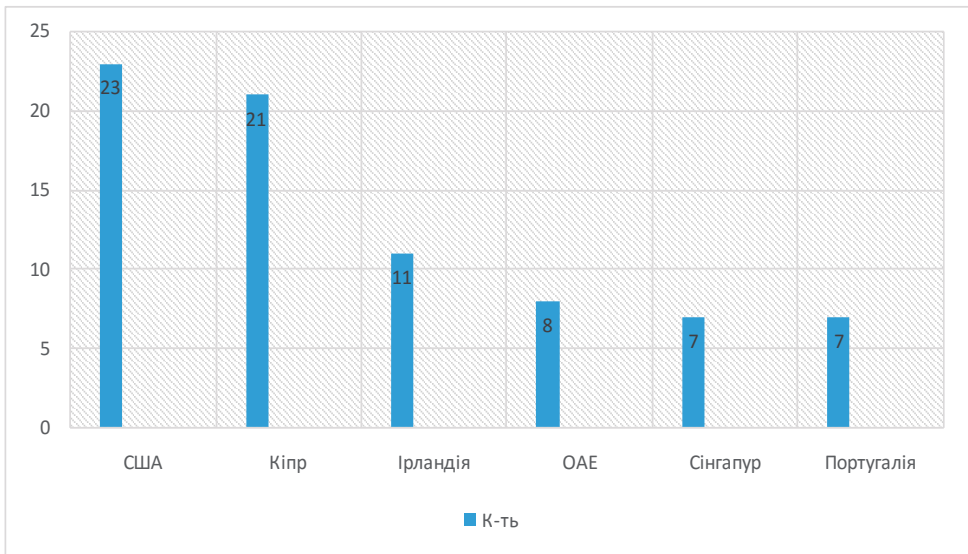


Рис. 3. Кількість взятих Україною авіаційних суден у зарубіжних країнах.

Побудовано авторами за даними [3]

Треба відзначити, що в економіці багатьох країн лізинг посідає важливе місце й є ознакою їхнього прогресивного розвитку. Так, наприклад, у США лізинг є найбільшим джерелом зовнішнього фінансування, за допомогою якого придбається близько 50 % техніки. У Чехії, Естонії, Угорщині оновлення основних фондів підприємства на 30–40 % відбувається за рахунок лізингу. Сьогодні загальний річний обсяг лізингових угод у світі становить приблизно 512 млрд дол. США [5].

Лізинг, зокрема і фінансовий, має значну кількість переваг, але ми виділили лише податкові:

- авансові платежі за лізингом не обкладаються ПДВ, обкладається лише кінцева вартість майна чи товару;
- амортизаційні відрахування від балансової вартості предмета лізингу зменшують базу оподаткування;
- у момент передачі об'єкту лізингу лізингоодержувачеві виникає податковий кредит із ПДВ на всю суму лізингу;
- 100 % комісії лізингодавця відноситься на валові витрати;
- 50 % палива відноситься на валові витрати [4].

Проте існують і деякі недоліки, які загалом стосуються законодавства України, серед них можна виокремити розбіжності у визначенні понять та трактуванні видів лізингу між різними законодавчими актами. Але будемо сподіватися, що незабаром усі недоліки в законодавстві будуть усунуті й лізинг буде ще більш вигідним для українських підприємств, адже матеріально-технічна база має властивість зношуватися, а валовий внутрішній продукт потрібно збільшувати, оскільки від цього залежить розвиток економічної складової України.

Висновок. У ході проведеного дослідження було з'ясовано, що при складанні договору фінансового лізингу виникає податкове зобов'язання як мінімум із двох загальнодержавних податків: податку на прибуток підприємств та податку на додану вартість. Слід зазначити, що податкове зобов'язання з податку на прибуток підприємств виникає лише в лізингодавця, тому що в нього з'являється дохід і збільшується фінансовий результат до оподаткування. Податкове зобов'язання з податку на додану вартість виникає у лізингоодержувача, якщо він є платником даного податку, тобто його річний дохід має перевищувати 5 млн грн. У законодавстві України є деякі розбіжності з приводу фінансового лізингу, але, на нашу думку, вони будуть усунені найближчим часом. У момент, коли знизилася фінансування капітальних вкладень в оновлення матеріальної бази підприємств України, лізинг як ніколи потребує підтримки з боку держави, можливо, навіть із застосуванням податкових пільг, податкових канікул, адже даний метод фінансування є досить раціональним для сьогодення всього світу.

Список використаних джерел:

1. Гаврилова Н.В. Лізинг як спосіб фінансування інвестиційної діяльності. Науковий огляд. — Режим доступу: <http://intkonf.org/gavrilova-nv-lizing-yak-sposib-finansuvannya-investitsiynoyi-diyalnosti/>.
2. Ковтуненко В.М. Лізинг як ефективний інструмент розвитку авіаційної галузі України [Електронний ресурс] / В.М. Ковтуненко, Б. М. П'ятецька // Агросвіт.— № 1.— 2018. — Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/1_2018/7.pdf.
3. Круценко А.В. Переваги та недоліки лізингу в Україні [Електронний ресурс] / А.В. Круценко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління.— 2018. — Режим доступу: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/12_2018/67.pdf.
4. Матеріали офіційного сайту Асоціації «Українське об'єднання лізингодавців». — Режим доступу: http://www.uul.com.ua/stat/leasing_market.3
5. Податковий облік фінансового лізингу. // Податки та бухгалтерський облік.— 2017.

6. Онишко С.В. Інноваційні джерела сучасних трансформацій на фінансовому ринку: переваги та загрози / С.В. Онишко // Трансформація фінансових ринків в умовах глобальної нестабільності: реалії сьогодення та погляд у майбутнє: Збірник матеріалів Виїзного науково-практичного семінару (06—15 жовтня 2017 р.) та Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (30 жовтня 2017 р.) / Університет ДФС України, ННІ фінансів, банківської справи, Кафедра фінансових ринків, ННІ права, Кафедра господарського права та процесу, Міжнародна академія інформатики, John cabot university in Roma, Universita degli studi di Padova, Universita degli studi di Perugia. — Ірпінь: Університет ДФС України, 2017. — С. 344—346.
7. Закон України «Про фінансовий лізинг» від 16.12.1997 № 723/97-ВР.
8. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.

УДК 159.923:316.46]:[005.32:005.95](045)

*Завірюха В.В., кандидат психологічних наук, доцент**У статті розглянуті теоретико-методологічні аспекти командної взаємодії та роль лідерства для забезпечення її ефективності.**Ключові слова: команда, командна взаємодія, лідерство, стилі, ситуаційне лідерство, командна роль, потенціал.*

КОМАНДНА ВЗАЄМОДІЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

В умовах загострення глобальної конкуренції ключовим фактором успішності провідних організацій є готовність до інновацій, адаптації до змін зовнішнього середовища, що визначається насамперед здатністю колективу сформувати ефективну команду. За результатами опитувань топ-менеджерів ста провідних глобальних компаній, найбільш конкурентоспроможні моделі розвитку організації базуються на командному підході, спрямованому на формування системи спільних цілей, цінностей і норм поведінки її співробітників.

За даних умов надзвичайної актуальності набуває здатність менеджерів розкрити власний лідерський потенціал, постійно вдосконалювати лідерські якості, наприклад, сукупність умінь і навичок самоуправління та управління іншими членами команди. Проблеми лідерства є ключовими для досягнення організаційної ефективності. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації та контролю, якщо немає ефективного керівництва і лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи сприятливих кінцевих результатів [3].

Тема командної взаємодії та лідерства опрацьована науковцями достатньою мірою, але досконаліше розвинена та розроблена зарубіжними фахівцями. Це такі представники, як Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Масарик, Пітер Друкер, Ф. Фідлер, В. Врум, Ф. Йеттон, М. Мескон, П. Херсі і К. Бланшард. Вони створили моделі та висунули теорії, які отримали світове визнання і утвердили себе як правдиві та науково обґрунтовані ідеї. Також українські та російські вчені Л. Карамушка, Г. Ложкін, Ф. Хміль, Р.М. Пушкар, Н.П. Таранавська, О.М. Гірняк, П.П. Лазоновський, М.Д. Виноградський, В.О. Сухомлинський,

Л.Д. Кудряшов, В. Лозниця, Д. Виханський, В. Веснін зробили свій внесок у розвиток теорії командоутворення та лідерства.

Мета статті полягає в розкритті основних теоретичних засад ефективної командної взаємодії щодо функціонування команди як найбільш ефективної ланки організаційної структури організації.

Однією з найбільш гострих проблем сучасного менеджменту є виокремлення ключових факторів, які визначають ефективність командної роботи. Креативний підхід щодо вирішення даної проблеми запропонував американець Чарльз Маргерисон, який розробив систему управління командою (TSM, Team System Management), в основу якої покладено вісім факторів та загальна зона координаційної діяльності — «формування зв'язків».

До основних факторів системи управління командою було віднесено наступні: консультування (збір інформації та відповідної звітності); новаторство (генерування ідей та експериментування з ними); стимулювання (вивчення досвіду та надання нових можливостей); розвиток (планування практичних напрямів діяльності); організація персоналу та ресурсів; виробництво (виготовлення та система дистрибуції продукції); контроль (перевірка технологічних процедур); дотримання та розвиток організаційних стандартів та цінностей.

У міжнародній практиці найбільш результативними сучасними методиками формування системи управління командною роботою є наступні: формування та розвиток команди (team building and development) — увага акцентується на трансформації наявних груп або колективів в ефективно діючі команди, із подальшим розвитком її сильних сторін та потенційних можливостей; проектування команди (team design and distribution) — методика спрямована на формування «проектних команд» для вирішення оперативних завдань, під час виконання яких особливого значення набуває чіткий розподіл ролей і відповідних функціональних обов'язків учасників команди; командне цілетворення (team targeting) — методика застосовується, коли змінюється ціль та завдання команди, у разі виникнення непередбачених додаткових умов роботи і зовнішніх обставин, оскільки за даним підходом команда трактується як інструмент вирішення проблеми, що виникає.

Як правило, застосування вищезазначених методик «team-менеджменту» залежить від етапу формування команди. У своєму розвитку команда проходить п'ять основних етапів становлення та розвитку, що складає її «життєвий цикл».

Одним із методів підвищення конкурентоспроможності ефективної команди є чіткий розподіл функціональних обов'язків між її учасниками. Найбільш визнаним автором, який запропонував теорію розподілу ролей у команді, є М. Белбін, за класифікацією якого виокремлюють дев'ять особистісних типів, що формують ядро успішної команди, а саме: *генератор ідей, дослідник, координатор, організатор, аналітик, практик, виконавець, спеціаліст, колективіст*.

На практиці надзвичайно складно сформувати діючу команду, учасники якої чітко презентували б усі дев'ять типових командних ролей. Зокрема, наявність кількох організаторів в одній групі може спровокувати виникнення конфліктних ситуацій. Відсутність лідера, який виконує роль координатора, може призвести до неефективної роботи команди, навіть за умови активної діяльності кількох генераторів ідей та практиків.

Ураховуючи необхідність збалансування рольової структури команди, М. Белбін виокремлює шість факторів результативної командної роботи: особистість керівника; правило — «один потужний генератор» у команді; оптимальний розподіл інтелектуальних завдань між членами команди; призначення ролей відповідно до особистісних психологічних характеристик членів команди; вміння вчасно діагностувати виникнення кризових ситуацій та запобігати йому.

Вищезазначені фактори активно впливають на процес модифікації психологічних портретів членів команди через розвиток домінуючих поведінкових, комунікативних та творчих характеристик (див. табл. 1, 2, 3.).

Таблиця 1

Психологічні портрети командних ролей

Назва ролі	Поведінкові
Оптиміст	Завжди впевнений в успішному завершенні спільної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, створює позитивну атмосферу в колективі.
Нігіліст	Ніколи не впевнений у результатах роботи, завжди має критичну точку зору, яка зазвичай відрізняється від загальноприйнятої.

Назва ролі	Поведінкові
Конформіст	Дотримується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішеннями команди, презентує думку «мовчазної більшості».
Догматик	Беззаперечно дотримується загальноприйнятих норм поведінки, навіть всупереч рішення команди.
Коментатор	Фіксує та коментує події, що відбуваються.
Кляузник	Поширює плітки, за нагоди демонструє особисту образу.
«Борець за справедливість»	Виступає носієм та представником суспільної думки, корпоративної етики, прав людини. Він може відігравати як прогресивну, так і консервативну роль.
Профспілковець	З ентузіазмом виконує суспільну роботу, часто в робочий час займається суспільними справами, разом із тим ігнорує виконання прямих функціональних обов'язків.
«Важливий птах»	Дає зрозуміти, що він володіє цінною інформацією та має впливових покровителів.
Аутсайдер	Претендує на співчуття оточуючих, оскільки не знаходить розуміння з керівництвом та колегами.
Їжак	Постійно перебуває у знервованому стані, конфліктує з іншими членами команди, відштовхує друзів, відмовляється від допомоги.
Собі на думці	Постійно займається сторонніми справами в робочий час, перекладаючи власні обов'язки на інших.
Ледацюга	Не демонструє належної професійної активності в робочий час.
«Наполеон»	Людина з манією величі, яка прагне посісти керівну посаду, постійно акцентує увагу на своїх досягненнях та успіхах.

Таблиця 2

Комунікаційні характеристики командних ролей

Назва ролі	Комунікаційні характеристики
Ідеолог	Має високий особистий та професійний авторитет, визначає стратегічні напрями розвитку організації, впливає на поведінку групи в цілому.
Реєстратор	Виконує стандартну рутинну роботу, що стосується фіксації ідей на папері, ведення документації, забезпечення безперебійного функціонування каналів інформації.
Комунікатор	Пов'язує членів групи, які перебувають у постійній конфронтації, на основі неформальних міжособистісних зв'язків.
Модератор	Оцінюючи ступінь важливості повідомлень, розподіляє і контролює інформаційні потоки.
Фіналізатор	Спільно з лідером координує діяльність інших членів команди з метою реалізації визначених цілей і завдань.
Провідник	Забезпечує ефективну комунікацію із зовнішнім середовищем.

Таблиця 3

Творчі характеристики командних ролей

Назва ролі	Творча характеристика
Креатор	Продукує принципово нові (інноваційні) ідеї, виокремлює ключові проблеми, пропонує альтернативні рішення, визначає механізми та інструменти реалізації ідей.
Компілятор	Конвертує фундаментальні ідеї в прикладні рішення на основі інтеграції різних ідей, пропонує альтернативні рішення.
Ерудит	Володіє широкими енциклопедичними знаннями щодо широкого спектру проблем.
Експерт	Оцінює доцільність реалізації тих чи інших ідей, технологій, рішень, інструментів тощо.
Ентузіаст	Власним прикладом спонукає інших до активної творчої діяльності.
Критик	Здійснює критичний аналіз результатів командної роботи.
Організатор	Систематизує роботу групи, залучає учасників до спільної роботи.

Рольова структура команди може змінюватись залежно від сфери функціонування організації. Наприклад, в інноваційній сфері високоінтелектуальні команди потребують більшою мірою «генераторів ідей» та «дослідників», у той час як в оперативних командах — «практиків» та «виконавців». Крім того, виникають ситуації, коли команда вже функціонує, але її рольова структура є не збалансованою та не адекватною встановленим цілям і завданням.

У даному випадку лідер ініціює реструктуризацію команди, яка може проводитися наступним чином: здійснити ротацію; перерозподілити завдання та відповідно ролі між членами команди; переглянути механізм постановки завдань; запобігати виникненню конфліктів у команді; за наявності в групі кількох членів команди, які виконують аналогічні ролі; оптимізувати рольову структуру команди за рахунок обміну окремими членами команди або залучення нових членів із якісно новими функціональними обов'язками.

Для забезпечення результативної роботи команди необхідно постійно проводити діагностику ступеня взаємодії учасників та в разі необхідності вносити корективи. Однією з найбільш дієвих моделей оцінки ефективності командної роботи є «колесо управління командою» Ч. Дж. Маргерисона. Дана модель розроблена на основі результатів опитувань топ-менеджерів 350 глобальних компаній, які виокремили дев'ять ключових факторів успіху команди.

Проведені дослідження продемонстрували, що вісім зовнішніх факторів (типи робочих функцій) відображають ті або інші фундаментальні види трудової діяльності, у той час як центральний елемент моделі «формування зв'язків» — відіграє роль зв'язуючої ланки.

У ході дослідження лідерства психолог Р. Бейлс запропонував теорію лідерських ролей. Він розглядає лідера через призму професійних (лідер-професіонал, орієнтований на вирішення ділових завдань) та психоемоційних (лідер-психолог, сконцентрований на міжособистісних стосунках) якостей особистості.

У межах даного підходу сформувалась «харизматична концепція лідерства», яка стверджує, що основна характеристика особистості — це наявність харизми як сукупності якостей, що викликають в оточуючих беззаперечну віру в можливість лідера.

У цілому можна констатувати відсутність у сучасній психології єдиного загальновизнаного поняття «лідерства», що пояснюється його багатоаспектніс-

тю. Так частина фахівців трактує лідерство як процес, інструмент досягнення цілей або відносини влади, а інші — як мистецтво [10].

Відомий американський психолог, професор Гарвардського університету Д. Маклелланд визначив, що організаційний клімат суттєво впливає на фінансові показники компанії. Зокрема, його дослідження показали, що прибуток компанії на третину залежить від того, який стиль керівництва є домінуючим. Варто відзначити, що значна кількість менеджерів помилково вважає, що стиль лідерства визначається психологічними якостями людини, однак він має змінюватись залежно від управлінських потреб організації.

На сьогодні виокремлюють наступні стилі лідерства: примусовий, авторитетний, дбайливий, демократичний, стиль коучингу.

Вищезазначені стилі лідерства відрізняються один від одного тим, що одні акцентують увагу на вирішенні основних робочих завдань та досягненні кінцевого результату, а інші — на розвитку особистісних якостей працівників і міжособистісних стосунків у межах колективу. Саме тому необхідно комбінувати різні стилі лідерства для забезпечення збалансованого розвитку компанії.

Одна з найбільш поширених моделей лідерства — модель «ситуаційного лідерства», запропонована К. Бланшардом та П. Херсі. Ситуаційне лідерство, або мікролідерство, зосереджується на виборі такого стилю, який дозволяє створити сприятливу, творчу атмосферу і розвинути у співробітників прагнення до взаємодії в ході виконання поставлених завдань. П. Херсі стверджує, що модель ситуаційного лідерства забезпечує структуру для діагностики конкретних ситуацій та визначає, які дії лідера сприятимуть результативності робочого процесу. Якщо стиль ситуаційного лідерства обраний правильно, то ступінь готовності співробітників до реалізації поставлених цілей та взаємодії є високим.

Згідно з моделлю ситуаційного лідерства, вибір стилю лідерства, адекватного конкретній ситуації, визначається пріоритетністю за лінією «завдання — стосунки». Виходячи з того, що є актуальним для компанії в певний період її розвитку, лідер обирає один із чотирьох стилів ситуаційного лідерства [9].

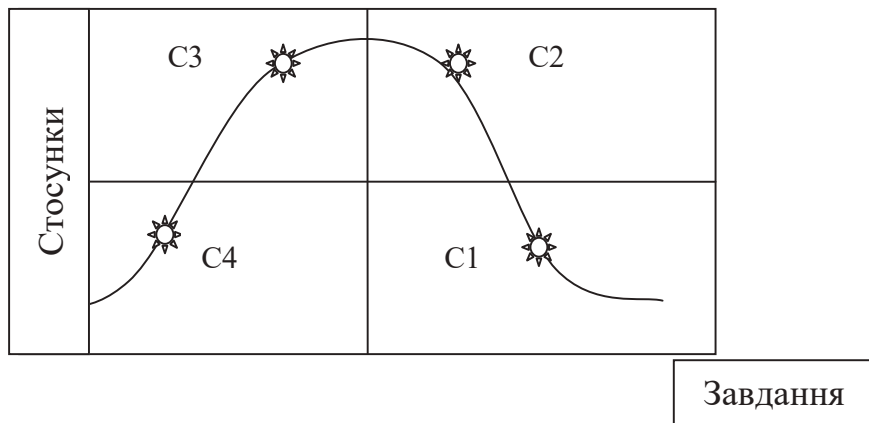


Рис. 1. Стилі ситуаційного лідерства.

Стиль 1. Характеризується високою концентрацією зусиль лідера на вирішенні завдань та водночас вирішенням міжособистісних питань за залишковим принципом.

Стиль 2. Характеризується середньою концентрацією зусиль лідера як на вирішенні завдань, так і на міжособистісних стосунках.

Стиль 3. Передбачає зосередження уваги лідера переважно на міжособистісних стосунках і зменшення активності щодо вирішення ключових завдань компанії.

Стиль 4. Лідер чітко визначає орієнтири діяльності компанії та забезпечує ефективну двосторонню комунікацію зі співробітниками.

Отже, лідер є центральною фігурою в процесі організації діяльності, прийняття рішень, мотивації учасників і розподілу відповідальності за фінальний результат командної роботи.

Таким чином, ефективність команди безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням ресурсів організації при вирішенні нагальних проблем та її здатністю гідно зустріти вимоги найближчого майбутнього (із розрахунку на нові досягнення). У стабільній ситуації ефективність функціонування організації може бути забезпечена менеджментом без урахування взаємин лідерства. Але в нестабільних умовах, постійній готовності до змін відповідно до нових обставин і запитів, ефективність організаційної діяльності залежить від потенціалу лідерства. Технологія командної взаємодії повинна відповідати викликам ситуації, що склалася, творчо насичуватися рисами будь-яких сти-

лів, які роблять лідерство ефективнішим. При цьому саме творча спрямованість є основною передумовою розвитку лідерських якостей. Важливими є також базові підходи до визначення оптимального складу команди та збалансування інтересів її членів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дилтс Р. НЛП: навыки эффективного лидерства. — СПб.: Питер, 2003. — С. 172 (Серия «Эффективный тренинг»)
2. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. — СПб.: Питер, 2008.— 368 с.
3. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. — М.: Воскресенье, 1999. — С. 4.
4. Кипнис М. Тренинг лидерства.— 3-е изд., доп. — М.: Ось-89, 2008—144 с.
5. Колпаков В., Анісімов О. Лідерство як фактор суспільного розвитку. Журнал «Персонал» — 2005.— № 9. — Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/article.php?ida=132>
6. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих решений. — М., 1981.
7. Лидер и команда: Практическое руководство лидера эффективной команды / Пер. с англ. — Баланс Бизнес Букс, 2005.— 296 с.
8. Маргерисон Чарльз Дж. «Колесо» командного управления: Путь к успеху через систему управления командой / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.— 208 с.
9. Секреты успешного управления командой / Позитивный бизнес / пер. с англ. — Уезст М. — М.: «Омега», 2007—160 с.
10. Таффиндер П. Интенсивный курс лидерства. Как усвоить ценности личного лидерства / Пер. с англ. — СПб.: «Издательство «ДИЛЯ», 2007.— 224 с.

УДК 005.334:378.046-021.68](045)

Ищенко Т.М.,

кандидат економічних наук,

завідувач кафедри менеджменту

У статті ідентифіковано та охарактеризовано зовнішні та внутрішні ризики у діяльності закладів освіти, зокрема закладу післядипломної освіти. За результатами дослідження встановлено відсутність науково-обґрунтованої, ефективної, комплексної системи оцінки та класифікації ризиків у галузі освіти, зокрема недостатньо висвітлені практичні аспекти управління ймовірними ризиками зі врахуванням галузевої специфіки. Доведено, що внутрішні ризики провадження освітньої діяльності пов'язані між собою і можуть становити пряму загрозу репутації або іміджу закладу післядипломної освіти.

***Ключові слова:** заклад післядипломної освіти, зовнішні ризики, внутрішні ризики, ідентифікація ризиків.*

ХАРАКТЕРИСТИКА ЙМОВІРНИХ ЗОВНІШНІХ ТА ВНУТРІШНІХ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ

У процесі діяльності закладів освіти перед ними постає сукупність різних видів ризиків, які відрізняються між собою щодо місця та часу виникнення, сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на їх рівень, і, отже, за способом їх аналізу і методів їх опису. Складність класифікації ризиків полягає в їхньому різноманітті та різному ступені ймовірності їх виникнення, існують певні види ризиків, дію яких відчувають усі без винятку заклади освіти, але поряд із загальними є специфічні види ризику, які пов'язані зі специфікою діяльності закладу освіти та ін.

Ідентифікація ризиків здійснюється відповідно до встановленого причинно-наслідкового зв'язку. Ідентифікація ризиків полягає у визначенні ймовірних подій, які негативно впливають та/або можуть вплинути на здатність виконувати визначені завдання і функції для досягнення мети та стратегічних цілей закладу післядипломної освіти (далі — ЗПО).

Переважно ризики ідентифікують за видами, сферою походження, категоріями та ін.

За видами ризики можуть бути:

- нормативно-правові — відсутність, суперечність або нечітка регламентація у законодавстві та нормативно-правових актах виконання функцій і завдань;
- операційно-технологічні — ймовірність виникнення яких пов'язана із порушенням визначеного порядку виконання операцій (порушення термінів, формату подання документів, розподілу повноважень із виконання операцій тощо);
- програмно-технічні — ймовірність виникнення яких пов'язана із відсутністю необхідних технічних засобів, прикладного програмного забезпечення або змін до нього;
- кадрові — ймовірність виникнення яких пов'язана із неналежною професійною підготовкою викладачів, спеціалістів, фахівців, неналежним виконанням ними посадових інструкцій;
- фінансово-господарські — ймовірність виникнення яких пов'язана із фінансово-господарським станом ЗПО, зокрема неналежним ресурсним, матеріальним забезпеченням тощо [4].

Тут необхідно зазначити, що даний перелік є загальним та не є вичерпним, оскільки в наукових дослідженнях аналізується більше 40 різних критеріїв ризиків і більше 220 видів [1].

За сферою походження науковці виділяють вісім груп ймовірних ризиків, а саме [12]: політико-правові, фінансово-економічні, організаційно-технічні, кадрові, управлінські, інформаційно-комунікаційні, соціокультурні, навчально-методичні та ін.

За часовими показниками ризики поділяються на:

- короткострокові (ризики, пов'язані з оперативною щоденною діяльністю закладу освіти);
- середньострокові (ситуаційні ризики, поява яких може бути дещо віддалена від моменту виявлення та прийняття відповідного рішення);
- довгострокові (ризики, що значно віддалені у часі від моменту прийняття та реалізації управлінського рішення та мають тривалу дію в межах системи).

За терміном дії існують:

- ретроспективні ризики (пов'язані з рішеннями, що були прийняті у закладі освіти в минулому, але зараз реалізуються);
- поточні (співвідносяться з поточною діяльністю закладу освіти, змінюються під впливом постійно діючих факторів ризику);
- перспективні (пов'язані з можливими змінами умов функціонування суб'єкту ризику нині, що в майбутньому може змінити ризикову ситуацію у закладі освіти).

За категоріями ризику можуть бути:

- зовнішні (ймовірність виникнення ризиків не пов'язана з виконанням ЗПО відповідних функцій та завдань);
- внутрішні (ймовірність виникнення ризиків безпосередньо пов'язана з виконанням ЗПО покладених на нього функцій та завдань).

Дослідження в цій сфері встановили, що наявні або потенційні зовнішні ризики діяльності ЗПО пов'язані з факторами макроекономічного рівня та оперативним реагуванням ЗПО на зміни у зовнішньому середовищі. Такі ризики виникають внаслідок несумісності стратегічних цілей та місії ЗПО, а також стратегій, розроблених для досягнення таких цілей; ресурсів, задіяних для досягнення цілей; якості їх реалізації. Серед ймовірних зовнішніх ризиків [2; 12], для прикладу, виділимо найбільш впливові на діяльність закладу освіти:

політико-правові:

- ризик зміни пріоритетів/стратегій державної політики в галузі освіти;
- ризик недосконалості механізмів реалізації державної політики в галузі освіти;
- ризик змін законодавства щодо регулювання (регламентування) діяльності закладів освіти.

фінансово-економічні:

- ризик недостатнього бюджетного фінансування;
- ризик недосконалості механізмів залучення коштів партнерів (гранти, спонсорські внески тощо).

Вплив зовнішніх ризиків на ефективність функціонування ЗПО досить високий, зокрема фінансово-економічні умови забезпечення якості освітніх по-

слуг [3], тому управляти такими ризиками найскладніше, а іноді й неможливо. Мінімізація наслідків зовнішніх ризиків у будь-якому випадку потребує консультацій із зовнішніми партнерами [6], такими як установа, до сфери управління якої належить ЗПО, органи виконавчої влади, які здійснюють регулювання (регламентування) діяльності закладів освіти, сторонні організації, вітчизняні та зарубіжні партнери тощо.

До внутрішніх належать ризики, що виникають безпосередньо у зв'язку з діяльністю ЗПО. Неєфективність внутрішніх процесів, дій людей і систем є результатом виникнення такого роду ризиків. ЗПО є власником внутрішніх ризиків і несе повну відповідальність за управління ними, оскільки, як правило, керівник ЗПО видає у межах своєї компетенції накази організаційно-розпорядчого характеру та забезпечує здійснення контролю за їх виконанням.

Необхідно зазначити, що серед науковців ведеться полеміка щодо внутрішніх ризиків діяльності закладів освіти, але у більшості досліджень їх класифікація та групування по суті переважно ідентичні. Так у роботі [6] серед внутрішніх ризиків виокремлено: неєфективне використання бюджетних коштів, втрата репутації закладом освіти, неєфективна кадрова політика, недостатній розвиток матеріально-технічної бази, зниження якості освітніх послуг. У дослідженнях Н.М. Черненко [12; 13; 14] серед внутрішніх ризиків виділяє: ризик невідповідності організаційної структури закладу освіти її цілям, завданням і функціям; ризик недостатності матеріально-технічного забезпечення закладу освіти; ризик невідповідності технічним, санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки життєдіяльності; кадрові ризики; а також управлінські, інформаційно-комунікаційні, соціокультурні та навчально-методичні ризики.

Порівняно із зовнішніми, внутрішні ризики краще піддаються ідентифікації та оцінці. У контексті досліджуваної проблеми слід зазначити, що всі ці ризики частково пов'язані між собою, тобто виникнення зовнішніх ризиків передбачає появу або може спровокувати ризики, які загрожують внутрішньому середовищу ЗПО. Надалі в нашому дослідженні ми зробимо акцент на внутрішніх ризиках, які можуть вплинути на забезпечення освітнього процесу та якості провадження освітньої діяльності.

Для кращого розуміння природи виникнення внутрішніх ризиків наведемо декілька прикладів.

Втрата ЗПО репутації, погіршення позицій у вітчизняних та міжнародних рейтингах тощо, як один із ризиків, можуть бути спровоковані неналежним забезпеченням якості післядипломної освіти, у т.ч. підвищення кваліфікації та якості освітньої діяльності [9; 15]. Відповідно до частини 2 статті 41 Закону України «Про освіту» (далі — Закон про освіту) складовими системи забезпечення якості освіти є: система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти); система зовнішнього забезпечення якості освіти; система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти.

Згідно з частиною 3 статті 41 Закону про освіту система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти) повинна включати:

- стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти;
- систему та механізми забезпечення академічної доброчесності;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної) діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників;
- оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти;
- забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі для самостійної роботи учасників освітнього процесу;
- забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти;
- створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування;
- інші процедури та заходи, що визначаються спеціальними законами або документами закладу освіти.

Отже, репутація ЗПО має пряму залежність від функціонування внутрішньої системи забезпечення якості у відповідному закладі освіти.

Наступні внутрішні ризики згрупуємо в розрізі група ризику / ризик / причини виникнення / загрози (див. табл. 1.)

Внутрішні ризики закладу освіти

Група ризику	Ризик	Причини виникнення	Загрози
Організаційно-технічні	Ризик невідповідності організаційної структури закладу освіти її цілям, завданням і функціям	Недостатнє врахування сукупності усіх правил і норм, які циркулюють всередині закладу освіти, а також усі господарські процеси, які здійснює заклад освіти для досягнення основної мети діяльності. Відсутня послідовність та чіткість у структурі управління, де поєднуються всі сторони діяльності закладу освіти, встановлюються взаємовідносини між структурними підрозділами та працівниками апарату управління.	Є загроза подальшому стабільному розвитку, збереженню та зміцненню стійкої позиції закладу освіти на ринку, адекватній та оперативній реакції на зміни зовнішнього середовища.
	Ризик недостатності матеріально-технічного забезпечення закладу освіти	Недостатнє або неякісне забезпечення комп'ютерною та мультимедійною технікою, відповідним програмним забезпеченням, автоматизованими системами управління.	Загроза невідповідності провадження освітньої діяльності вимогам сьогодення. Ймовірність втрат у результаті низьких технологічних можливостей закладу освіти, що не дозволяє освоїти результати нових розробок; ймовірність втрат без використання (залучення) нових технологій і продуктів та ін.
	Ризик невідповідності технічним, санітарним, пожежним та іншим нормам безпеки життєдіяльності	Недотримання правил реалізації державної політики у сфері технічної, санітарної, пожежної безпеки. Порушення правил експлуатації технічних систем й об'єктів; недостатнє проведення превентивних заходів (регулярної профілактики обладнання, заходів безпеки), нехтування можливістю проведення ремонту приміщень власними силами.	Загроза виникнення пожежної небезпеки, побутового травматизму. Загроза існування неналежних умов навчання та праці, що є частиною охорони життя і здоров'я учасників освітнього процесу. Ймовірність втрат у результаті збоїв і поломки обладнання, устаткування.
Кадрові	Ризик зменшення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу	Відсутність цілеспрямованого процесу підвищення рівня професійно-педагогічної компетенції і розвитку професійно значущих якостей викладача відповідно до зовнішніх соціальних вимог, умов професійної педагогічної діяльності та власної програми розвитку. Відсутність програми обміну викладачами. Відсутність фінансування для забезпечення підвищення кваліфікації викладачів	Небезпека втрати співробітників або зниження їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу: 1) професійне самовдосконалення викладача / працівника є необхідною передумовою набуття і збереження професіоналізму в професійній діяльності; 2) під час аналізу ризику плінності кадрів важливо оцінити, які за «якістю» співробітники йдуть, а які залишаються у закладі освіти, чи збігається тенденція зміни якості персоналу зі стратегічними цілями закладу, що сприятиме визначенню існуючого рівня плінності (позитивний чи негативний); 3) корпоративна культура та цінності організації повинні бути тією основою, що не лише забезпечить збереження колективу закладу освіти в складні часи, але й допоможе набутти особливих конкурентних переваг у майбутньому; 4) діапазон альтернатив рішення кадрових завдань і можливих наслідків для кожної альтернативи прямо пропорційний ступеню передбачуваності людської поведінки; 5) виникнення і розвиток професійних деструкцій знижує продуктивність виконання педагогічної діяльності, негативно впливає на мотивацію та професійну позицію викладача, а в подальшому — на репутацію закладу освіти.
	Ризик плінності кадрів	Незадоволеність працівника робочим місцем або незадоволеність закладу освіти конкретним працівником.	
	Ризик порушення норм корпоративної культури	Неврахування значущості людського чинника в організаційному розвитку закладу освіти.	
	Ризик демотивування персоналу	Недостатньо уваги приділяється створенню сприятливого психологічного клімату в колективі, що є необхідною умовою ефективної спільної діяльності працівників, яка передбачає сумісність, спрарьованість і нормальний характер міжособистісних стосунків.	
	Ризик проявів професійних деструкцій	Руйнування, зміна або деформація психологічної структури викладача в процесі професійної діяльності.	

Група ризику	Ризик	Причини виникнення	Загрози
Управлінські	Ризик неправильного планування діяльності	Не враховано зміни в навколишньому середовищі, які є потенційними загрозами та/або майбутніми можливостями для закладу освіти, не передбачено непередконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та не обмежено їхній можливий вплив.	
	Ризик дестабілізації роботи	Порушення тайм-менеджменту, трудової дисципліни, графіків роботи, норм робочого часу, графіків відпусток, правил перебування у відраджени та ін.	
	Фінансово-економічний ризик	Недосконале просування фінансових коштів у закладі освіти, включаючи складання бюджету та фінансового плану. Невідповідне формування грошових ресурсів та недосконалий розподіл між структурними підрозділами, що визначають життєдіяльність закладу освіти.	
	Ризик впровадження інновацій	Впровадженню інновацій можуть завадити: економічні чинники (пов'язані з фінансуванням і калькуляцією, прийняттям та реалізацією економічних рішень); ризик оригінальності (зумовлений можливістю незатребуваності запропонованих технологій та методик); ризик фінансової невідповідності (коли не вистачає коштів на заплановані витрати для впровадження інновацій); ризик некерованості впровадженням інновації (виникає через недостатню компетентність, непрофесіоналізм управлінської команди зокрема); юридичний (пов'язаний із дотриманням нормативних актів про захист інтелектуальної власності, зобов'язань при виконанні договорів, визначенням прав на розробки).	
	Ризик неправильного прийняття управлінських рішень	Неякісний аналіз проблем закладу освіти, прогнозування, оптимізації, економічного та ресурсного обґрунтування, наслідком чого є неефективний вибір альтернативи із множини варіантів і виникнення додаткових бар'єрів у досягненні конкретної мети.	
	Ризик неточних (хибних) прогнозів	Некоректне, недоцільне використання сукупності знань для передбачення траєкторій розвитку закладу освіти й кількісної оцінки його параметрів у майбутньому.	
Інформаційно-комунікаційні	Ризик ушкодження / порушення інформаційно-комунікаційної системи забезпечення діяльності	Відсутність та/або неналежне програмне забезпечення, апаратне забезпечення та комунікації, за умови їх цільового застосування (як механізму захисту і запобігання) стандартів інформаційної безпеки.	Забезпечення ефективності та результативності управлінської діяльності в системі освіти не буде виконуватись на належному рівні, якщо буде перекручуватись інформація й не буде здійснюватись інформаційне забезпечення на належному рівні.
	Ризик небезпеки інформаційно-комунікаційної діяльності	Діяльність/бездіяльність, пов'язана з досягненням згоди про те, як здійснювати управління ризиками шляхом обміну та / або спільного використання інформації про ризик особами, що приймають рішення.	Інформаційно-комунікаційна система є основою процесу управління закладом освіти, без якої неможливо сформувати цілі управління, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати і прийняти якісне рішення, проконтролювати процес його виконання.
	Ризик запровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій	Відсутність або неналежне інформаційне середовище, яке повинно відповідати певним потребам: бази даних системи мають включати інформацію про всі елементи освітнього процесу; у систему має бути закладений обмін інформацією між користувачами та ін.	
Соціокультурні	Ризик прояву деструктивних явищ (інтолерантність, націоналізм та ін.)	Ймовірність настання несприятливих обставин при формуванні міжособистісних комунікацій на рівні окремої особистості або соціальної групи, що можуть виникнути на основі спільних домовленостей та їх дотримання суб'єктами взаємодії.	Нехтування соціальними правами учасників освітнього процесу та недотримання передбачених соціальних гарантій.
	Ризик зменшення морально-етичних якостей колективу		Будь-який акт діяльності, фрагмент бездіяльності, будь-яка людська поведінка може призвести до наслідків, що не збігаються з бажаннями і позитивними очікуваннями суб'єкта.
	Ризик проявів корупції	Ймовірність використання протиправних засобів для вирішення питань, досягнення певних цілей. Відсутність у структурі закладу підрозділу з управління ризиками.	Ймовірність втрати репутації. Пріоритетними напрямками антикорупційної політики мають стати виявлення та усунення умов, що сприяють або можуть сприяти виникненню корупції, а також запобігання спробам їх створити.

Група ризику	Ризик	Причини виникнення	Загрози
Навчально-методичні	Ризик зниження якості провадження освітньої діяльності	Недотримання вимог практичної спрямованості освітнього процесу (підвищення кваліфікації).	Неможливість застосування отриманих знань у конкретних умовах для досягнення конкретної мети та підвищення якості життя, які визначаються їх фундаментальністю, глибиною і затребуваністю в роботі після закінчення навчання (підвищення кваліфікації). Як наслідок, ймовірність втрати репутації, відмова замовників від послуг закладу освіти.
	Ризик невідповідності системи підвищення кваліфікації стандартам освіти та сучасним вимогам	Програмою не передбачено набуття (удосконалення та оновлення в системі підвищення кваліфікації) знань і вмінь, навичок у вирішенні правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних та інших питань професійної діяльності.	
	Ризик низької якості навчально-методичного забезпечення / супроводу освітнього процесу	Недосконале навчально-методичне, інформаційне та бібліотечне забезпечення освітнього процесу в закладі.	

Джерело: систематизовано на основі [1—3, 6, 8—15].

З огляду на вищевикладене, у сучасних умовах розвитку публічного управління, економіки України, провадження освітньої діяльності, проблема посилення ризиків є дуже актуальною. Відповідно, управління ризиками в закладах освіти розглядається науковцями «як комплекс управлінських дій і заходів, що здійснюються менеджерами навчального закладу з метою вибору оптимального управлінського рішення з можливих альтернатив, що можуть мати позитивні / негативні наслідки» [14, 16].

Слід зазначити, що з точки зору моделювання більшість освітніх процесів цілком або частково не піддаються формалізації, тобто для них неможливо чи дуже важко розробити адекватну математичну модель. Це пов'язано як із труднощами кількісного оцінювання факторів, що можуть спричинити ризик, так і з численністю таких процесів та з обмеженою придатністю інформації про минуле для прогнозування майбутнього. Зрештою, багатозначні, багатовимірні та якісно не порівнювані показники не мають однозначного узагальненого критерію, на основі якого можна оцінити можливі варіанти вирішення проблеми, яку спровокує ризик. Тому ймовірні ризики в галузі освіти можна визначити та оцінити за допомогою технології експертного оцінювання [5, 7], але це потребує застосування в аналізі поряд із логічними та економіко-математичними також експертних методів.

Менш складною, але дещо відносною є система оцінки ризиків за критеріями ймовірності виникнення ризиків та суттєвості їх впливу на спроможність ЗПО досягати визначених стратегічних цілей.

Відповідно до критеріїв ймовірності виникнення та суттєвості їх впливу ризикам присвоюються значення:

- низькі — ризики, виникнення яких може відбуватися у виняткових випадках і вплив яких є мінімальним та/або невеликої тяжкості на досягнення ЗПО визначених цілей;
- середні — ризики, які можуть виникати рідко, але випадки виникнення вже були, та вплив яких є середньої тяжкості на досягнення ЗПО визначених цілей;
- високі — ризики, за якими існує велика ймовірність їх виникнення і вплив яких є тяжким та/або особливо тяжким на досягнення суб'єктами внутрішнього контролю визначених цілей.

Оцінка ризиків за критеріями ймовірності виникнення ризиків та суттєвості їх впливу на спроможність ЗПО досягати визначених стратегічних цілей здійснюється відповідно до Матриці оцінки ризиків (табл. 2) [4].

Таблиця 2

Матриця оцінки ризиків

За впливом ризиків на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю досягати поставлених цілей		За ймовірністю виникнення ризику		
		Низька ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність
Критерій ризику	Числове значення	1	2	3
Високий рівень впливу	3	3* (1 x 3) (жовта зона)	6* (2 x 3) (червона зона)	9* (3 x 3) (червона зона)
Середній рівень впливу	2	2* (1 x 2) (зелена зона)	4* (2 x 2) (жовта зона)	6* (3 x 2) (червона зона)
Низький рівень впливу	1	1* (1 x 1) (зелена зона)	2* (2 x 1) (зелена зона)	3* (3 x 1) (жовта зона)

* — сумарне числове значення (ЧЗ)

(...) — у дужках зазначено колір зони

Перспективу подальших досліджень вбачаємо у детальному розгляді, аналізі та оцінюванні ймовірних ризиків у розрізі суттєвості їх впливу на спроможність ЗПО досягати стратегічних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альгин А.П. Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин. — М.: Мысль, 1989. — 188 с.
2. Бабина Т.Г. Ризики на ринку освітніх послуг [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://er.knutd.edu.ua/.../1/Babyna%20T.%20Ryzyky.pdf>
3. Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг в системі вищої освіти [монографія] / І.М. Грищенко, С.В. Захарін, І.О. Тарасенко та ін. / за ред. член.-кор. НАПН України І.М. Грищенка. — К.: Педагогічна думка, 2012. — 364 с.
4. Інструкція з організації внутрішнього контролю та управління ризиками у Національному агентстві України з питань державної служби, його територіальних органах та установах, що належать до сфери його управління, затверджено наказом НАДС від 06.02.2018 № 38.
5. Кількісні методи експертного оцінювання: наук.-метод. розробка / уклад.: В.П. Новосад, Р.Г. Селіверстов, І.І. Артим. — К.: НАДУ, 2009. — 36 с.
6. Клочкова Т.І. Змістовна характеристика зовнішніх та внутрішніх ризиків у діяльності аграрних вишів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://repo.sau.sumy.ua/bitstream/123456789/3845/1.PDF>
7. Методологія експертного оцінювання: конспект лекцій / уклад.: В.П. Новосад, Р.Г. Селіверстов. — К.: НАДУ, 2008. — 48 с.
8. Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 07 липня 2010 р. № 564 [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564—2010-%D0%BF>
9. Про освіту: закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
10. Сергеева Л.Н. Особливості внутрішніх ризиків ВНЗ із точки зору управління / Л.Н. Сергеева, А.А. Єлесіна // Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки. — 2012. — № 3 (15). — С. 140—147.
11. Управління корупційними ризиками в державній службі України (Процедури оцінки корупційних ризиків в діяльності посадових осіб). Технічний посібник. [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://vkksu.gov.ua/userfiles/technical_book.pdf
12. Черненко Н.М. Аналіз та класифікація вірогідних ризиків у галузі освіти [Електронний ресурс] / Н.М. Черненко // Наука і освіта. — 2014. — № 7 — С. 179—183. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO_2014_7_44
13. Черненко Н.М. Аналіз та класифікація вірогідних ризиків у галузі освіти [Електронний ресурс] / Н.М. Черненко // Наука і освіта. — 2014. — № 10 — С. 218—222. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO_2014_10_51
14. Черненко Н.М. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками у навчальних закладах [Електронний ресурс] Автереф. дис. ... докт. пед. наук: 13.00.04 — теорія і методика професійної освіти / Н.М. Черненко; Південноукр. держ. пед. ун-т ім. К.Д. Ушинського. — О., 2016. — 42 с. — Режим доступу: <http://www.pdpu.edu.ua/doc/vr/chernenko/aref.pdf>
15. Щодо нагальних питань впровадження Закону України «Про освіту»: лист МОН № 1/9—554 від 13.10.2017 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://osvita.ua/legislation/Ser_osv/57658/

УДК 811.161.2'27:331.542](045)

Плотницька І.М.,

кандидат філологічних наук,

професор кафедри парламентаризму та політичного

менеджменту Національної академії державного

управління при Президентові України

У статті аналізується гендерний аспект назв посад, професій управлінської сфери. Акцентується увага, що посади, професії, звання жінок позначаються іменниками чоловічого роду, за винятком окремих назв суто жіночих сфер діяльності.

Ключові слова: рід іменника, назва посади, управлінська сфера.

ГЕНДЕРНО-МОВНІ ЗАСОБИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ Й АДМІНІСТРУВАННІ

До сьогодні в українській мовознавчій літературі немає єдиного бачення щодо використання терміна: *гендерний* і *гендерний*. У різних наукових джерелах подаються два варіанти, хоча останні роки частіше використовується термін *гендерний*.

Категорія роду в українській мові — один із аспектів гендерної збалансованості в управлінській сфері, що ми аналізували в публікаціях (Плотницька 2002; 2008). Відомо, що в сучасній українській літературній мові серед граматичних категорій виділяється категорія роду: чоловічого (причому він подається першим), жіночого і середнього. Окрему групу становлять іменники спільного (подвійного) роду. Категорія роду іменників, зокрема назв істот, та окремих займенників вказує на розрізнення за статтю. Прикметники мають ту категорію роду, що й іменники, з якими вони узгоджуються в тексті.

Згідно з Класифікатором професій ДК 003: 2010, затвердженим наказом Держспоживстандарту від 28 липня 2010 року № 327, назви посад, професій, звань тощо в основному — це іменники чоловічого роду (*директор, доктор, завідувач, кандидат, керівник, начальник, ректор, службовець*) незалежно від того, хто обіймає цю посаду — чоловік чи жінка. Означення до цих назв

виражають прикметниками чоловічого роду: чемний *керівник*, гречний *завідувач*, толерантний *директор*. Якщо вказується прізвище, ім'я та по батькові, то дієслова минулого часу, які мають категорію роду, і прикметники використовуються в жіночому роді: *Директор* департаменту Іванчук Ірина Іванівна була присутня під час засідання. Якщо у контексті відсутні прізвище, ім'я, по батькові, то вживаються дієслова минулого часу чоловічого роду: *Директор* був присутній під час засідання.

Чимало розбіжностей простежується щодо окремих назв посад: *завідуючий* і *завідуюча відділом*; *виконуючий* і *виконуюча обов'язки*; *головуючий* — *головуюча*. Останнім часом назви посад замінено на українські відповідники: *виконуючий* — *виконувач*; *завідуючий* — *завідувач*; *командуючий* — *командувач*. Така заміна закономірна, оскільки для сучасної української мови не характерне використання активних дієприкметників теперішнього часу і, відповідно, — субстантивованих дієприкметників. Однак, як і раніше, назви посад, які обіймають жінки, позначаються іменниками чоловічого роду, хоча існують приклади, де є розмежування за родами, зокрема у перекладах назв посад із російської мови українською: «заведующ//ая (*чем*) — завідуюча, -чої (*чим*); завідувачка (*чого*), завідуючий, -чого (*чим*)». У «Російсько-українському словнику (сфера ділового спілкування)» подається такий переклад слова «заведующ//ая (*чем*) *сущ.*, завідувачка (*чого*), завідуюча, -чої (*чим*); -ий (*чем*) завідувач, завідуючий, -чого (*чим*)» (Брицин, Тараненко 1996: 51).

У цьому словнику знаходимо переклад слова *исполняющий*: 1. *прич.* який (що) виконує; 2. *в знач. сущ.*: и. обязанности *виконавець* обов'язків, *виконуючий* обов'язки (Брицин, Тараненко 1996: 70).

У «Практичному словнику синонімів» наводяться такі синонімічні ряди: *виконавець* (це домінанта синонімічного ряду, нейтральне слово), *виконувач*, як ім. *виконуючий* (Караванський 1995: 42); «*командир*, (великих формацій) *командувач*, советизм *командуючий*, (підсилений ефект) *головнокомандувач* (Караванський 1995: 167). У першому ряді слово *виконуючий* подається як іменник, у другому — слово *командуючий* трактується як советизм.

В управлінській сфері обмежено функціонують субстантивовані активні дієприкметники теперішнього часу: *ведучий* (телепередачі), *головуючий* (у колегіальних органах), *керуючий* (справами). У випадку заміни слова *ведучий* сло-

вом *провідник* певна логіка є, якщо порівняємо російсько-українські відповідники: *ведущий специалист* — провідний спеціаліст. Щодо заміни слова *головуючий* словом *предсідник*, зауважуємо: словотвірна модель «пред + корінь + суфікс + закінчення» не продуктивна в українській мові, тому виникають асоціації, пов'язані з російським словом *председатель*, ніж із чимось українським. На наш погляд, не завжди відповідає сучасній мовній ситуації створення паралельних слів — відповідників загальноживаних, якщо є звичні унормовані назви. Отже, надалі функціонують назви *ведучий* і *ведуча* (телепрограми), які мають розмежування за статтю.

В управлінській сфері використовується назва посади *керуючий* справами. Цікаво, що у «Російсько-українському словнику ділової мови» такої назви немає; подається переклад назви *управляющий* як «управитель, керівник. Управляющий делами — керівник справами. Управляющий по маркетингу — керівник у справах маркетингу» (Мокровольський, Шокало 1992: 283).

Щодо слова *головуючий* зауважимо, що нейтральним є синонім *голова*. Згаданий словник синонімів містить синонімічний ряд: *голова* (зборів), *предсідник*, сов. *головуючий*, (держави) *лідер*, сов. *глава*, (установи) *керівник*, *шеф*. Іменник *голова* (–и), за Словником української мови, має такі значення: 1. жін. Частина тіла людини або тварини, у якій міститься мозок — вищий відділ центральної нервової системи. 2. жін. Ця частина тіла людини як орган мислення; мозок. 3. чол. і жін. Особа, яка керує зборами, засіданням і т. ін. 4. чол. і жін. Керівник установи, об'єднання, товариства, організації та їх відділів. 5. чол. і жін. (з великої літери). У складі офіційної назви керівника держави, уряду або вищих державних органів. 6. чол. і жін., перен. Основне, головне в чому-небудь. 7. чол. і жін., перен. Авторитетна особа; головний у якій-небудь справі. 8. жін. Перші ряди, передня частина чого-небудь (колони, загону, групи і т. ін.), що рухається. 9. жін. Продукт харчування у вигляді кулі, конуса і т. ін. (Словник української мови 1971, т. 2: 109—111). Як бачимо, у четвертому значенні іменник може бути чоловічого та жіночого роду. Чому в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні» стаття 12 називається «Сільський, селищний, міський голова», де іменник *голова* — лише чоловічого роду? Відповідь очевидна: мабуть, за традицією. Жінки, які обіймають посади сільських, селищних і, рідше — міських голів, звертаються за порадою: чи можна у до-

кументах писати сільська (селищна, міська) голова. З юридичного погляду — ні, а з погляду здорового глузду, очевидно, — так.

Родове розмежування, а звідси й за статтю, простежується в назвах посад, професій, сфер діяльності тощо: *аспірант* — *аспірантка*; *виконувач* — *виконувачка*; *глядач* — *глядачка*; *журналіст* — *журналістка*; *завідувач* — *завідувачка*; *лікар* — *лікарка*; *перекладач* — *перекладачка*; *представник* — *представниця*; *слухач* — *слухачка*; *учитель* — *учителька*. Ці паралельні форми широко використовуються в публіцистичному, художньому і розмовному мовленні, а в управлінській сфері — іноді в усному мовленні.

Отже, останнім часом назви деяких посад замінено українськими відповідниками. Посади, професії, звання жінок позначаються іменниками чоловічого роду, за винятком окремих назв суто жіночих сфер діяльності. Безперечно, назви чоловічих сфер діяльності будуть без родової пари. Може варто, вивчивши міжнародний досвід, подумати про зміну такого підходу, щоб без контексту було зрозуміло, хто обіймає посаду: чоловік чи жінка.

Список використаних джерел

1. Брицин В. М., Тараненко О.О. (уклад.) Російсько-український словник: Сфера ділового спілкування. — Київ, 1996.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» — Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/pro_mistseve_samovryaduvannya_v_ukraini.htm
3. Караванський С. Пошук українського слова, або боротьба за національне «я». — Київ, 2001.
4. Караванський С. Практичний словник синонімів. — Київ, 1995.
5. Караванський С. Секрети української мови: Науково-популярна розвідка з додатком словничків репресованої та занедбаної української лексики. — Київ, 1994.
6. Класифікатор професій ДК 003: 2010. — Режим доступу: <http://kodeksy.com.ua/buh/kp.htm>
7. Мокровольський О., Шокало О. (ред., упор.) Російсько-український словник ділової мови. — Київ, 1994.
8. Плотницька І.М. Мовні засоби забезпечення статевого розрізнення: категорія роду в діловому мовленні // Вісник УАДУ. — № 3. — Київ, 2002. — С. 354—358.
9. Плотницька І. Мовні засоби розрізнення за статтю в діловій сфері // Słowo. Tekst. Czas IX. Człowiek w przestrzeni słownika i tekstu, red. M. Aleksiejenko, M. Hordy. — Szczecin, 2008. — С. 227—232.
10. Русанівський В. М. (ред.) Культура української мови. — Київ, 1990.
11. Словник української мови: в 11 томах. — Т. 2. — Київ.

Summary**GENDER AND LANGUAGE ISSUES IN THE PUBLIC SPHERE**

This article concerns the gender aspect of job position titles, professions, various fields of activities. Gender difference as well as sex difference sometimes is not clearly seen in these titles, because the masculine nouns are mostly used. The change of some job position titles has been analyzed and suggested in the article.

УДК 811.161.2'24'27(045)

Шуть В.Я.,

*старший викладач кафедри менеджменту
Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації
державних службовців і посадових осіб місцевого
самоврядування, кандидат філологічних наук*

У статті проаналізовано основні засоби милозвучності в українському діловому мовленні, розглянуто специфіку вживання у текстах ділових документів чергування і – й, у – в, уживання часток б – би, ж – же, постфіксів -сь – -ся (на матеріалі тестових завдань для атестації державних службовців щодо вільного володіння державною мовою).

Ключові слова: милозвучність української мови, чергування і – й, у – в, частки б – би, ж – же.

ОСНОВНІ ЗАСОБИ МИЛОЗВУЧНОСТІ В УКРАЇНСЬКОМУ ДІЛОВОМУ МОВЛЕННІ

Милозвучність української мови — це та відмітна ознака, що вирізняє її з-поміж інших мов. Недарма в різні часи мовознавці підкреслювали цю рису й у своїх працях, і в доповідях, і в полемічних статтях, спрямованих на захист самобутності нашої мови. Оскільки звуки в мовному потоці поєднуються не будь-як, а за певними, властивими українській мові законами, правилами, то однією з найважливіших умов милозвучності мови є організація звуків у словах та реченнях таким чином, щоб їх було легко вимовляти і щоб вони були розбірливі для того, хто слухає.

Українську мову не даремно називають мелодійною. Евфонію (милозвучність) мови забезпечують певні фактори:

1. рівномірне чергування приголосних і голосних звуків;
2. переважання відкритих складів;
3. рухливе інтонування й наголошування (словесний, фразовий, логічний наголоси);
4. повнозвучний, неоглушений кінець слова;

5. уникнення збігу кількох приголосних (спрощення в групах приголосних);
6. чергування **і — й, у — в, з — із — зі**;
7. історичне чергування голосних і приголосних звуків;
8. фонетичні (вимовні) явища.

Питання про милозвучність сягає історичного розвитку української мови. Наприклад, такі процеси, як зміни приголосних при словотворенні (*виробник — виробництво — виробничий, рівненський — Рівненщина*) та спрощення в групах приголосних (*тиждень — тижневий, бризки — бризнути, якість — якісний*) теж за своєю суттю є милозвучністю, що згодом стала орфографічною нормою.

Так само історично склалася варіативність прийменників, сполучників та афіксів, що в поєднанні з іншими словами чи морфемами вживаються в певній формі: *зі справою, зовсім, із застосуванням; надмірний, надіслати, пі-дійти, підняти, підошва*.

Милозвучність та мелодійність української мови не є лише епітетами, укладеними в уста її носіїв чи шанувальників. Пригадаймо, що цю рису, притаманну нашій мові, констатували й результати конкурсу на милозвучність мов, проведеного в Парижі 1934 року, на якому українська мова посіла друге місце серед європейських мов і третє — серед мов світу (після французької та перської).

Проте після таких знаменних подій, за часів радянської дійсності, українську мову спіткала нелегка доля, зокрема на загальноосвітньому рівні (зменшилися обсяги викладання, наклади видань), лексичному та граматичному рівнях (власне українські лексеми замінювались росіянізмами, вилучалися афікси, властиві українській граматиці, натомість пропонувалися зросійщені варіанти). Не обминуло це й ритмомелодіку мови, спричинивши ігнорування правил милозвучності на письмі. Тому, наприклад, у підручниках, ділових паперах, наукових працях часто виникало порушення цих правил: нагромадження приголосних чи голосних звуків, тавтології [3].

Сучасне відродження державної мови на всіх її рівнях, де раніше траплялися помилки, актуалізувало й питання щодо норм милозвучності української мови. Зокрема, нормами статті 25 чинного Закону України

«Про державну службу» визначено, що особа, яка бажає взяти участь у конкурсних випробуваннях, має подати посвідчення про атестацію щодо вільного володіння державною мовою. Зразки тестових завдань, запропонованих для проведення співбесіди, містять завдання, пов'язані з уникненням збігу немилозвучних поєднань звуків і слів у діловому стилі [1].
Наприклад:

1. *Оберіть рядок, у якому правильно використано прийменник:*

- а) Поїзд прибув з запізненням.
- б) Вони зустрілися в Львові.
- в) Ми зупинилися в готелі.

2. *Дотримано правил милозвучності у варіанті:*

- а) товар з складу;
- б) товар зі складу;
- в) товар із складу.

3. *Дотримано правил милозвучності у варіанті:*

- а) зустріч в кав'ярні;
- б) смажити у олії;
- в) поширювати в Інтернеті.

4. *Дотримано правил милозвучності в рядку:*

- а) треба ввімкнути сигналізацію;
- б) через ввімкнення сигналізації;
- в) після увімкнення сигналізації.

Сучасні правила милозвучності пов'язані насамперед із усуненням збігу приголосних і голосних звуків як у слові, так і в сполучі слів, а також униканням збігу немилозвучних поєднань звуків і слів. Це стосується, зокрема, й офіційно-ділового стилю.

До основних засобів милозвучності належать: чергування **і — й, у — в**, уживання часток **б — би, ж — же**, постфікса **-сь — -ся**, варіантів прийменників **з, із, зі, зо**. Другорядним засобом є правильне поєднання слів у словосполучення та реченні.

Чергування **і та й** (як сполучника, частки і частини кореня) залежить від попереднього й наступного звуків.

І вживається:

- на початку речення: *Іде підготовка до конференції. І один, і другий методи виявились ефективними;*
- між двома приголосними, щоб уникнути їх збігу: *передати товар і супровідні документи; напрям і стратегія політики партії;*
- при зіставленні понять: *фінанси і кредит; облік і аудит;*
- після розділових знаків: *наразі треба систематизувати і заяви, і ордери, видані мешканцям, і квитанції;*
- перед словами, що починаються на **й, є, ю, я, ї**: *простота і ясність питання.*

Й уживається між голосними для уникнення їх збігу: *надходження й обіг коштів*; зазвичай між голосним і приголосним: *у документі йдеться про порушення норм, обговорено й вирішено питання щодо...*

У чергується з **в** як прийменник і як префікс залежно від попереднього і наступного звуків.

У уживається:

- між приголосними: *рахунок у банку;*
- на початку речення перед приголосними: *Уранці надійшов лист. У конференц-залі зібралися керівники найбільших державних підприємств міста;*
- перед **в, ф**, а також перед сполуками **льв, св, хв, тв** і **под.**: *поїхали у Відень, працювати у філії, папери у файлі, фірма у Львові, найкращі у світі, передати у Тернопіль;*
- після розділових знаків перед приголосними: *виробники зважили на нові тенденції в науці, у техніці, у торгівлі.*

В уживається:

- між голосними для уникнення їх збігу: *записи в особовій справі;*
- на початку речення перед голосними: *В одній справі немає акта перевірки;*
- після голосного перед більшістю приголосних: *покласти в сейф, зустрітися в кабінеті.*

Зважаймо на існування певної групи слів, у яких чергування **у — в** неможливе [3]. Це насамперед слова книжного походження, у яких при зміні **у — в** змінюється лексичне значення: *вправа в підручнику — поліцейська управа,*

вклад у загальну справу — уклад життя, вступ — уступ; слова, що вживаються тільки з у або тільки з в: *установа, указ, управління; влада, взаємини, власний, властивість*; у власних назвах і в словах іншомовного походження: *Урал, Угорщина, університет, уніфікація, Врубель, Власенко*.

Уживання часток **б — би, ж — же** залежить не від початку наступного слова, а лише від звука, на який закінчується попереднє слово. Частки **б, ж** уживаються після голосного звука: *зашкодили б проведенню реформи, надходження зросли б удвічі, нині ж це запізно робити, траплялося ж і таке*; відповідно частки **би, же** вживаються після приголосного: *міг би вплинути, вклатись би в графік, надішліть же листа, договір же не уклали*.

Досягненню милозвучності в текстах офіційно-ділового стилю сприяють варіанти дієслівного постфікса **-сь — -ся**. Використання його варіантів не є чітко фіксованим, як у вищенаведених частках, проте і в цьому разі варто уникати збігу голосних і приголосних звуків. Дієслівний постфікс **-сь** використовують перед словом, що починається з голосного (*зустрілись увечері, значитись у списку*), а **-ся** — коли слово починається з приголосного та перед паузою, вираженою на письмі розділовим знаком (*почалося засідання, обговорювалося питання*).

У дієприслівниках в офіційно-діловому стилі вживається постфікс **-сь**, незалежно від наступних звуків і наявності паузи: *навчаючись в університеті, торкнувшись скроні*.

Порушенням норм милозвучності є також текстовий збіг кількох однакових складів або слів. Наприклад, неправильним є вживання: *ці ціни, оплата та тарифи, відразу дайте відповідь, секретарка каже, але легше було б...*, *залишилися лише списані товари* тощо. У цьому разі необхідно змінити текст шляхом добирання синонімів чи переставлення слів у реченні.

Зважаймо на те, що цілком виправданою є тавтологія в офіційно-діловому стилі, де в текстах повторювані слова можуть бути термінами або ж становити усталені вислови, що відповідають певним формулюванням, відображеним у різних нормативних актах, угодах тощо: *розрахунковий рахунок, готівковий і безготівковий розрахунок, торговельна марка оптового торговця, вартість вантажно-розвантажувальних робіт, банк банків*.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Атестація щодо вільного володіння державною мовою. Зразки тестових завдань, тем та сценаріїв для проведення співбесіди. — Режим доступу: <http://nads.gov.ua/page/atestaciya-shchodo-vilnogo-volodinnya-derzhavnoyu-movoyu>.
2. Єгорова Т.Д. Практичний курс української мови: навч. посіб. / Т.Д. Єгорова. — Вид. 3-тє, переробл. і випр. — К.: НАДУ при Президентіві України, 2014.— 124 с.
3. Косенко Н, Вакуленко Т. Сучасне українське ділове мовлення: навч. посібник для ВНЗ + довідник для службовця / Н. Косенко, Т. Вакуленко. — Харків, 2010.— 415 с.
4. Плотницька І.М. Культура ділового українського мовлення у професійній діяльності державного службовця: навч.-метод. матеріали / І.М. Плотницька, О.П. Левченко; упоряд. А.В. Фоменко. — К.: НАДУ, 2013.— 48 с.

Видання зареєстровано в Міністерстві юстиції України.

Свідоцтво КВ № 16714-5286Р від 07.05.2010.

Підписано до друку 06.12.2018 р. Тираж 50 примірників.

Адреса редакції, видавця та виготовлювача:

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

Тел./факс (044) 455-05-72. E-mail: centre@centre-kiev.kiev.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №5408 від 02.08.2017 р.