

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

# **ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ**

Науковий журнал 1(5)/2013  
Виходить 2 рази на рік. Засновано в 2010 році

## **Зміст**

*Санжаревська І. С.*

**Міністерство доходів і зборів України – головний менеджер держави  
з наповнення бюджету ..... 3**

*Свешніков С. М., Мельник Ю. В., Юрченко В. В., Крижановський В. І.*

**Перехід до очно-дистанційного формату навчання – потреба часу ..... 9**

*Баранцева К. К.*

**Використання вебінарів у процесі підвищення кваліфікації:  
методичні поради з досвіду викладача ..... 16**

*Линьов К. О.*

**Розвиток методологічної культури керівника бюджетної установи ..... 27**

*Шуть В. Я., Лепеха О. Ю.*

**Особливості написання та оформлення документів  
в управлінській діяльності ..... 34**

*Богданова Н. В.*

**Застосування слайдової технології візуалізації навчального матеріалу лекції  
у практиці підвищення кваліфікації фахівців податкової служби ..... 41**

**НАШІ ПОЧАТКІВЦІ**

*Желєзна Г. Д.*

**Фактори робочого стресу. Способи вирішення стресових ситуацій ..... 50**

*Нестеренко Д. Ю.*

**Оподаткування доходів фізичних осіб у податкових системах зарубіжних країн  
(на прикладі Франції) ..... 58**

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

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

*Редакційна колегія:*

*В.І. Крижановський* — перший заступник головного редактора,  
*С.М. Свешніков* — заступник головного редактора,  
*Ю.В. Мельник* — заступник головного редактора  
Літературний редактор: *В.Я. Шуть*  
Комп'ютерна верстка: *К.В. Ткаченко*

Над випуском працювали: *В.В. Юрченко, В.І. Крижановський, С.М. Свешніков, Ю.В. Мельник, В.Я. Шуть, І.С. Санжаревська, О.Ю. Лепеха, К.К. Баранцева, К.О. Линьов, Н.В. Богданова, Г. Д. Желєзна, Д.Ю. Нестеренко, К.В. Ткаченко, К.В. Рабчук.*

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

Видання зареєстровано в Міністерстві юстиції України.

Свідоцтво КВ № 16714-5286Р від 07.05.2010 р.

Підписано до друку 17.06.2013р. Формат 70x108 1/16.

Тираж 600 примірників. Зам. №

Адреса редакції, видавця та виготовлювача:

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

Тел./факс (044) 455-05-72

E-mail: [centre@centre-kiev.kiev.ua](mailto:centre@centre-kiev.kiev.ua)

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

Усі права застережено.

© «Теорія і практика підвищення кваліфікації  
(аспекти державної податкової служби)», 2013

УДК 351.713.075.1(477)

**Санжаревська І.С., директор  
Координаційно-моніторингового департаменту  
Міністерства доходів і зборів України,  
заслужений економіст України**

*У статті наведено та проаналізовано функції Міністерства доходів і зборів України, зокрема щодо прогнозування та аналізу доходів бюджету. Розглянуто питання інтеграції податкової й митної служб під час створення міністерства. Значну увагу приділено ключовим проектам для реалізації стратегії Міністерства доходів і зборів України на коротко— (на 2013 рік) і довгострокову (до 2017 року) перспективу та контрольні точки досягнення поставлених цілей.*

*Ключові слова: Міністерство доходів і зборів України, прогнозно-аналітична робота, наповнення бюджету, Офіс управління проектами, стратегічне планування.*

## **МІНІСТЕРСТВО ДОХОДІВ І ЗБОРІВ УКРАЇНИ – ГОЛОВНИЙ МЕНЕДЖЕР ДЕРЖАВИ З НАПОВНЕННЯ БЮДЖЕТУ**

Указом Президента України від 24 грудня 2012 року № 726/2012 «Про деякі заходи з оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» утворено Міністерство доходів і зборів України (далі – Міндоходів) шляхом реорганізації Державної митної служби України та Державної податкової служби України, а також покладено на Міндоходів функції з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

Перед Міндоходів поставлені відповідальні завдання щодо ефективного адміністрування митних та податкових платежів та наповнення бюджету, що передбачає підвищення якісного рівня прогнозно-аналітичної роботи у всій множині напрямів його діяльності.

Указом Президента України від 12 березня 2013 року №128/2013 «Про Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» визначено основні сфери реформування державного управління, серед яких – реформа державних фінансів, зокрема, запровадження ефективного державного стратегічного планування.

Наразі Міністерство доходів і зборів України знаходиться на перехресті еволюційних процесів – державних, у частині реформи державного управління та запровадження державного стратегічного планування, та внутрішніх – у частині побудови ефективної організаційної структури, оптимального закріплення функціональних повноважень, визначених у положенні про міністерство, між структурними підрозділами центрального та регіонального рівнів.

Значного посилення, порівняно з положенням про державну податкову службу, у положенні про міністерство набула функція прогнозування та аналізу доходів бюджету. Вона включає в себе підготовки прогнозу доходів бюджетів і надходжень єдиного внеску з урахуванням прогнозу макроекономічних показників і тенденцій розвитку світової економіки; здійснення прогнозування та проведення аналізу надходження податків і зборів, інших платежів, визначених Податковим та Митним кодексами України, Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування», вивчення впливу макроекономічних показників і змін законодавства на надходження податків, інших платежів, розробки пропозицій щодо збільшення їх обсягу та зменшення втрат бюджету; надання на основі макроекономічних показників та тенденцій розвитку світової економіки Міністерству фінансів України пропозицій щодо визначення прогнозних (індикативних) показників доходів Державного бюджету України для складання проекту закону про Державний бюджет України [1].

Зазначені напрями діяльності сконцентровані у функції «Координація бюджетного процесу за доходами», закріпленій за Координаційно-моніторинговим департаментом.

До участі у розробці концептуальної моделі Міністерства доходів і зборів України залучено фахівців податкової та митної служб, кращих представників вітчизняної науки та аудиторів авторитетної міжнародної компанії «PricewaterhouseCoopers» [2, 3]. З метою впровадження у діяльність міністерства кращих світових практик стратегічного планування створений Офіс управління проектами. Ціль створення – якнайшвидша й оптимальна інтеграція податкової й митної служб. Консультанти Офісу – компанія «PricewaterhouseCoopers», у рамках Офісу управління проектами створені робочі групи для реалізації тактичних заходів та упорядкування організаційних, кадрових, технічних проблем у період інтеграції податкової й митної служб. За напрямом «Аналітична робота» це наступні проекти:

1) *«Створення Координаційно-моніторингового департаменту»*. З урахуванням розширення напрямів роботи контрольними точками проекту є формування кадрового потенціалу, нормативно-правове забезпечення діяльності, оптимізація розміщення структурних підрозділів, організація інформаційного обміну (як усередині департаменту, так і в системі внутрішньоміністерського документообігу й контролю виконання документів). Результатом повинне стати створення повноцінного злагодженого колективу професіоналів, здатного виконувати поставлені перед міністерством завдання.

2) *«Формування організаційно-правових основ для створення й реалізації Моніторингового центру»*. Контрольними точками проекту є забезпечення технікою й надання прямого доступу до податкової й митної баз даних, інвентаризація й аналіз існуючих баз даних, відомчих інформаційно-аналітичних систем і програмно-інформаційних комплексів, розробка пропозицій для допрацювання існуючих програмних продуктів і створення нових. Результатом повинна стати оперативність аналітичного забезпечення діяльності керівництва для прийняття управлінських рішень (аналітичні матеріали за різними категоріями суб'єктів господарювання, формування Табеля територіального органу міністерства), підвищення якісного рівня сервісу обслуговування клієнтів.

3) *«Підготовка інструментарію для створення інтегрованої обліково-звітної системи»*. Контрольними точками проекту є оформлення угод для

обміну інформацією з іншими відомствами (органами державної скарбниці, Пенсійного фонду, фондами соціального страхування), заходів щодо створення інтегрованої облікової бази в системі «Податковий блок», розробка відповідних проектів нормативно-правових актів міністерства для функціонування цієї системи. Результатом повинна стати достовірна комплексна звітність про діяльність міністерства, уніфікована як для внутрішнього використання, так і для зовнішніх користувачів (центральні органи виконавчої влади)

Одночасно, кожним департаментом міністерства з урахуванням реалій забезпечення доходів бюджету й рекомендацій консультантів (компанії «PricewaterhouseCoopers») були визначені ключові проекти для реалізації стратегії Міндоходів на коротко— (на 2013 рік) і довгострокову (до 2017 року) перспективу, що являють собою логічне продовження і послідовний розвиток інтеграційних проектів [4]. Зокрема, за напрямками роботи Координаційно-моніторингового департаменту були запропоновані наступні проекти:

**Проект 1.** Підвищення обґрунтованості та якості прогнозування доходів бюджету: трансформація прогнозування доходів бюджету в координацію бюджетного процесу. Мета проекту – підвищення рівня прогнозно-аналітичної роботи на якісно новий рівень аргументованості й повноти, з урахуванням тенденцій розвитку світової економіки та їх віддзеркаленні на бюджеті держави. Очікуваний результат – наповнення бюджету з урахуванням економічного потенціалу країни.

**Проект 2.** Подальший розвиток системи попередження ризиків несплати платежів: вивчення можливостей інформаційних систем митної служби й пенсійного фонду, аналіз, адаптація, удосконалення методології, апробація. Результат – наповнення бюджету через розвиток функції оцінки й управління ризиками недотримання податкового законодавства.

**Проект 3.** Оптимізація процесу підготовки консолідованої звітності для керівництва міністерства та його територіальних органів, інтеграція обліково-звітних систем. Достовірна, повна, своєчасна звітність – основа комплексного аналізу ситуації для прийняття управлінських рішень. Результат – оперативне та якісне формування консолідованої звітності для внутрішнього викорис-

тання (керівництво й структурні підрозділи) і зовнішніх користувачів (державний рівень).

Не менш важливі напрями, у реалізації яких спільно з іншими департаментами бере участь Координаційно-моніторинговий департамент – поліпшення сервісу обслуговування великих платників [6].

Реалізація зазначених тактичних заходів та стратегічних ініціатив, на нашу думку, передбачає:

залучення інформаційного ресурсу та методологічного потенціалу податкової та митної служб;

— вивчення кращих світових практик прогнозування доходів бюджету і доведення прогнозних показників до відомчих територіальних органів та оцінки можливості їх адаптації до потреб та завдань Міндоходів;

— залучення потенціалу вітчизняної науки щодо прогнозування доходів бюджету та їх впровадження у діяльність Міндоходів;

— поліпшення прогнозно-аналітичної роботи у підрозділах Міндоходів центрального та територіального рівнів;

— послідовний розвиток у Міндоходів єдиних організаційно-методологічних підходів у визначенні прогнозних показників надходжень за закріпленими платежами;

— упорядкування процедури отримання та опрацювання інформації при прогнозуванні надходжень та визначенні індикативних показників доходів бюджету.

«Організаційне та функціональне об'єднання податкової та митної служб, інтеграція баз даних надали нам додаткові інструменти для детінізації економіки. У результаті ми не тільки підтримали, а й збільшили рівень відрахувань до держбюджету без посилення фіскального тиску», – підкреслив Міністр доходів і зборів України О.В. Клименко. Темпи росту платежів адекватні темпам росту економіки. [5].

Виконання запланованого дозволить Міністерству доходів і зборів України стати головним менеджером держави з наповнення бюджету, реалізувати заходи, визначені програмою економічних реформ на 2010-2014 роки, сприяти підвищенню рейтингу України у світових рейтингах умов ведення бізнесу та оподаткування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про деякі заходи з оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 24 грудня 2012 р. № 726/2012.
2. Звернення Міністра доходів і зборів України Олександра Клименка // Вісн. податк. служ. України. – 2013. – № 1. – С. 7.
3. Операція «Реорганізація» // Вісн. податк. служ. України. – 2013. – № 4. – С. 6-9.
4. О.В. Клименко: «Ми маємо чітке бачення ефективного адміністратора податкових та митних платежів» // Вісн. податк. служ. України. – 2013. – № 6. – С. 6-7.
5. Мы повысили уровень отчислений в госбюджет без усиления фискального давления – А.В. Клименко, 05.06.2013, инф. ресурс КИД.
6. І.С. Санжаревська: «Ми закладаємо основу для розвитку в державі стратегічного прогнозування» // Вісн. податк. служ. України. – 2013. – № 21. – С. 50-53.



УДК 374.7.081.46

*Свешніков С.М., кандидат технічних наук,  
старший науковий співробітник*  
*Мельник Ю.В., кандидат технічних наук,  
старший науковий співробітник*  
*Юрченко В.В., кандидат економічних наук*  
*Крижановський В.І., старший викладач кафедри  
державного управління та податкової політики  
Центру перепідготовки  
та підвищення кваліфікації керівних кадрів органів  
ДПС України*

*Накопичена практика свідчить, що для закладів підвищення кваліфікації працівників податкової служби найбільш перспективною моделлю є раціональна інтеграція очної та дистанційної форм навчання. Дистанційне навчання на робочих місцях може розглядатися як доповнення до традиційного аудиторного формату, але вимагає прийняття певних організаційних, технічних та адміністративних рішень, а також нормативно-правового забезпечення.*

*Ключові слова:* комп'ютерно-орієнтовані технології, модульне навчання, практико-орієнтована парадигма освіти дорослих, система оцінювання знань, майстерність викладача.

## **ПЕРЕХІД ДО ОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОГО ФОРМАТУ НАВЧАННЯ – ПОТРЕБА ЧАСУ**

Перехід до нових комп'ютерно-орієнтованих технологій навчання, створення умов для їх розробки, апробації та впровадження, раціональне поєднання нових інформаційних технологій навчання з традиційними – складне педагогічне завдання, що потребує вирішення цілого комплексу психолого-педагогічних, організаційних, навчально-методичних, технічних та інших проблем.

Напрями діяльності Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів органів ДПС України змінюються паралельно з етапами реформування органів державної податкової служби [1]. Разом із фахівцями профільних департаментів ДПС України, реорганізованої в Міністерство доходів і зборів, викладацький склад Центру працює над актуалізацією чинних та розробкою нових навчальних програм та навчально-тематичних планів підвищення кваліфікації податківців. Основне завдання – забезпечити якісну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації максимальної кількості фахівців по всій території України з мінімальними витратами. Навчання без відриву від основної діяльності – дистанційна освіта – базується на концепції безперервності, що спрямована на забезпечення цілісності навчального процесу і є для Центру сьогоденним напрямом діяльності. Переваги дистанційної форми навчання: розширення контингенту слухачів за різними напрямками роботи, раціональне використання коштів на потреби підвищення кваліфікації працівників ДПС, можливість оперативного одержання знань, реалізація прагнення фахівців до пошуку нових знань тощо [2].

Безумовно, дистанційна форма навчання на базі системи Moodle є кроком уперед, що повинен забезпечити постійний контакт із викладачем, з іншими слухачами віртуальної аудиторії, на кшталт очного навчання за специфічними формами. Але потрібні теоретичні проробки, експериментальні перевірки, серйозні науково-дослідні роботи для наближення навчання в дистанційному форматі до традиційно-очного.

Це стосується, у першу чергу, розробки сучасних вітчизняних методик електронного навчання й електронних навчально-методичних посібників. Системи управління навчальним контентом, а також програмне забезпечення для розробки мультимедійних курсів та інтерактивних презентацій розрізнені та не уніфіковані, що часто призводить до необхідності розробляти їх на місцях, хоча такі зразки вже існують, але про них мало відомо зацікавленим навчальним закладам.

На нашу думку, для закладів підвищення кваліфікації, зокрема працівників податкової служби, необхідне раціональне поєднання очної та дистанційної форм навчання [3].

Підставою для впровадження такої форми навчання є законодавчі та нормативні документи, які були прийняті в останній час [4-8].

Організація навчального процесу підвищення кваліфікації за очно-дистанційним форматом забезпечує реалізацію принципів:

- ◇ формування професійної компетентності, результативності та економічності навчального процесу;
- ◇ дотримання системності, безперервності, модульності та гнучкості підвищення кваліфікації;
- ◇ актуальності та оперативного оновлення змісту навчання;
- ◇ формування системи оцінювання знань, умінь та навичок за результатами підготовки.

Схематично цю модель навчання можна зобразити таким чином (Рис.1)



Рис.1. Модель інтеграції очної та дистанційної форми навчання.

Навчальний процес підвищення кваліфікації передбачає два етапи:

Етап 1 – дистанційне навчання за модульною формою без відриву від роботи (6-8 тижнів).

Етап 2 – очне навчання (аудиторні заняття) у навчальному закладі (1 тиждень).

Етап 1	Етап 2
6-8 тижнів	1 тиждень
<p>Передбачає самостійну роботу, навчальні заняття, консультування та спілкування з викладачем, контрольні заходи згідно з основними параметрами організації навчального курсу, структурованого за модульним принципом загальної та функціональної складових професійної програми у форматі дистанційного навчання; оцінка професійної компетентності слухачів, підготовка випускних робіт, допуск до очної сесії.</p>	<p>Передбачає проведення аудиторних занять: міні-лекцій, практичних занять (майстер-класів, кейс-стаді, тренінгів, ділових ігор), короткотермінових семінарів тощо, із метою закріплення та здобуття додаткових знань, із загальної, функціональної та галузевої складових навчального процесу, формування умінь, необхідних для виконання професійних завдань; захист випускних робіт; оцінка рівня набутих знань за допомогою іспитів; проведення «круглих столів» з актуальних питань діяльності органів ДПС; визначення рівня задоволення слухачів якістю організації навчального процесу.</p>

Інформаційно-методичне забезпечення першого етапу навчання у дистанційному форматі включає:

- навчальний посібник;
- шаблон для виконання практичного завдання;
- форум для проведення семінарського заняття;
- тест для самоконтролю;
- тест для контролю;
- консультаційний форум до модуля.

Структура загальної та функціональної складових професійної програми за дистанційною формою навчання передбачає 18 навчальних модулів (посібників) і включає:

- ознайомлення з теоретичним матеріалом – 1 година;
- виконання практичного завдання або участь у семінарі, а також контрольне тестування з 15-20 питань – 1 година.

Розподіл балів навчального модульного контролю:

- виконання практичного завдання або участь у семінарі – 2 бали;
- контрольний тест – 2 бали.

Максимальна кількість балів за виконання модуля – 4 бали.

Мінімальна кількість балів, необхідна для успішного завершення кожного модуля – 2,2 бали.

Критерії оцінки знань за вивчення модулів дистанційного курсу в залежності від кількості отриманих балів:

Кількість балів	Оцінка	Відсотки
62-72	«5»	100-85%
51-61	«4»	84-70%
40-50	«3»	69-55%
<40	«2»	<55%

Програма навчального курсу в дистанційному форматі є успішно завершеною за умов проходження поточного модульного контролю та отримання не менше ніж 40 балів із 72 можливих, що є підставою для допуску слухача до очної сесії.

Потребує уваги те, що дистанційне навчання на робочих місцях може розглядатися на сьогодні як доповнення до очного формату навчання (проведення тренінгів, майстер-класів, кейс-стаді, круглих столів щодо обміну досвідом тощо), оскільки вимагає певних організаційних, технічних та адміністративних рішень.

Треба також відзначити, що якість знань, отриманих за дистанційної освіти, залежить від підготовки та кваліфікації викладача і досконалості навчальних програм. Те ж саме бачимо і в разі очного навчання – без професійного педагогічного складу та якісного контенту курсів ніяке навчання не буде ефективним. Різниця між традиційним і вебінарним навчанням – це не стільки технічне питання, скільки нові прийоми педагогічної діяльності викладача.

Другий етап навчання за традиційною очною формою спирається на пояснювально-ілюстративний та репродуктивний методи, сутність яких зводиться до процесу передачі нових знань, необхідних для практичної роботи. Заздалегідь скептичний настрій слухачів вдається подолати тільки використовуючи гуманістичну, особистісно-орієнтовану парадигму освіти, засновану на засадах андрагогічного підходу [9].

Зазначену парадигму дозволяють реалізовувати технології розвивального й особистісно-орієнтованого навчання, які передбачають [10-12]: проблемне

викладання навчального матеріалу; розвиток критичного мислення; «мозковий штурм»; діалогове навчання; «дебати»; співпрацю в команді; ділові та імітаційні ігри та деякі інші.

Основна форма навчання – лекція – у Центрі уже давно не проводиться в традиційній формі. Лекції відбуваються здебільшого у форматі міні-лекція – міні-семінар, проблемна лекція, проблемна лекція – кейс-стаді. Даний формат, на нашу думку, за достатньої майстерності викладача сприяє подоланню попереднього негативного ставлення слухача до засвоєння нових знань. Особливою популярністю користується така форма занять, як обмін професійним досвідом практиків, що прибули з різних регіонів держави.

Форми оцінювання навчальних результатів слухачів за очно-дистанційним форматом включають:

- інтеграцію (сумування) результатів поточного модульного контролю за загальною та функціональною складовими професійної програми – участь у семінарських заняттях та виконання практичного завдання, контрольне тестування; виконання цих складових розглядається як вхідний контроль допуску до очної сесії;

- іспит та захист випускних робіт, як основні складові вихідного контролю успішного завершення програмного курсу підвищення кваліфікації.

Як засвідчило анкетування, переважна більшість слухачів схвалює методи роботи Центру.

Підсумовуючи викладене та як показує вже накопичена практика, доцільною є інтеграція дистанційної та очної форми навчання. Саме таке поєднання, разом із системою контролю одержаних знань, дозволить досягти найкращого рівня засвоєння навчальних матеріалів, сприяти опануванню нових навичок для подальшого використання у роботі з метою визначення резервів бази оподаткування та залучення коштів до бюджету, розвитку командних форм організації роботи для забезпечення наповнення державної скарбниці. Вважаємо, що вирішення проблемних питань щодо технічного переоснащення навчальних закладів, спеціальної підготовки викладацького складу з реалізації інноваційних технологій, а також нормативно-правового забезпечення нових освітніх форм навчання дорослих, на-

самперед вебінарів, сприятиме практико-орієнтованому підходу, більшій ефективності та якості підвищення кваліфікації працівників Міністерства доходів і зборів України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Указ Президента України від 18.03.2013 «Про Міністерство доходів і зборів України».
2. Практико-орієнтований підхід в системі підвищення кваліфікації державної податкової служби / Ю.В. Мельник, С.М. Свешніков, В.В. Юрченко, В.І. Крижановський // Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення. – Матеріали другої Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю. – 2012 р., м. Київ. – К., 2012. – С. 68-69.
3. Застосування комп'ютерно-орієнтованих технологій для інтеграції очної та дистанційної форм навчання // Ю.В. Мельник, С.М. Свешніков // Теорія і практика підвищення кваліфікації (Аспекти державної податкової служби). – К., 2012. – № 1(3). – С. 33-43.
4. Указ Президента України від 01.02.2012 №45/2012 «Про стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки».
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.11.2011 №1198 «Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад».
6. Наказ ДПС України від 14.08.2012 №727 «Про затвердження плану заходів щодо впровадження Концепції реформування системи підвищення кваліфікації працівників органів ДПС України на 2012-2014 роки».
7. Наказ ДПС України від 25.10.2012 №938 «Про затвердження Положення про організацію підвищення кваліфікації працівників органів державної податкової служби України».
8. Наказ Міністерства освіти і науки України від 25.04.2013 №466 «Про затвердження Положення про дистанційне навчання» (zareestrovano в Міністерстві юстиції України 30.04.2013 за №703/23235).
9. Громкова М.Т. Андрагогика: теория и практика образования взрослых: учебное пособие для системы дополнительного профессионального образования. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 495 с.
10. Ширшов Е.В. Информационно-педагогические технологии: ключевые понятия: словарь / Е.В. Ширшов; под ред. Т.С. Буториной. – Ростов-н/Д : Феникс, 2006. – 256 с. (Высшее образование).
11. Змеїв С. И. Технология обучения взрослых: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М. : Издательский центр «Академия», 2002. – 128 с.
12. Перспективні освітні технології: наук.-метод. посібник. / за заг. ред. Г.С. Сазоненко. – К. : Гопак, 2000. – 560 с.

УДК 374.7.018.4.004.773]:35-051

**К.К. Баранцева, кандидат філософських наук, доцент**

*У статті аналізується місце вебінару як форми навчання у процесі підвищення кваліфікації, надаються пропозиції щодо використання тих чи інших форм вебінарів та наводяться авторські методичні поради викладачеві, який готується до проведення вебінару.*

**Ключові слова:** вебінар, дистанційне навчання, навчання протягом життя, методичні поради, навчальний вебінар, інформаційний вебінар, вебінар-тренінг, консультаційний вебінар, тематичний блок вебінарів.

## **ВИКОРИСТАННЯ ВЕБІНАРІВ У ПРОЦЕСІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ: МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ З ДОСВІДУ ВИКЛАДАЧА**

У сучасному освітньому середовищі короткотермінове навчання та перепідготовка: літні школи, підвищення кваліфікації, семінари, тематичні зустрічі тощо – посідають вельми поважне місце. Особливо таке навчання стає актуальним у контексті активно розвинутого державами Європи освітнього принципу, який отримав назву «life-long learning» - «навчання протягом життя». Швидкі зміни в світі, розвиток виробничих технологій, засобів комунікації, високий рівень особистої мобільності, як вертикальної, так і горизонтальної – усе це викликає потребу перетворення освіти у дорослому віці не на форму «інтелектуальної розваги», яку людина могла час від часу собі дозволити, а на життєво необхідний процес «будівництва» та розвитку власних здібностей, професійних якостей та соціальних компетентностей, без яких професіонал втрачає свою цінність і стає не тільки не конкурентноздатним на ринку праці, але й не запитаним у власному колективі, не залученим у важливі процеси соціальної взаємодії, маргіналізується і має всі підстави перейти в стан фрустрації. З іншого боку, установа, що дбає про підвищення кваліфікації та перепідготовку своїх працівників, проявляє все більше уваги до якості такого навчання, цікавиться його змістом та одночасно переймається тим, щоб



працівник не був надовго відірваний від робочого місця. Саме тому сьогодні короткострокове навчання все частіше звертається до таких форм та методів, які лише нещодавно набули популярності навіть у довгостроковій освіті – до дистанційних форм, що дають змогу зекономити кошти на переїзд, проживання слухачів, залучити до освітнього процесу працівників, не відриваючи їх надовго від робочих місць, а також створити можливість прослухати певні курси тих фахівців, які через територіальну віддаленість чи завантаженість не можуть брати участь у «класичних» навчальних заходах. Крім того, дистанційне навчання починає орієнтуватися на все більшу кількість форм, що відрізняються високим рівнем інтерактивності. Традиційні електронні підручники, семінари, проведені як форум чи, у кращому разі, чат, практичні заняття як обмін файлами доповнюються відеоконференціями, спілкуванням у Skype, а також вебінарами.

Вебінари – доволі нова форма навчальних заходів. Правда, у бізнес-середовищі та в рамках діяльності «третього сектору» вони уже отримали певну популярність [1]. В освітньому ж середовищі вебінари поки що є новим і мало застосовуваним явищем. Крім того, часто-густо якість проведення вебінару залишається недостатньо високою, оскільки викладач не завжди поінформований про особливості такої форми навчального заняття і проводить його у своїй традиційній манері, яка може бути абсолютно доречною під час аудиторного заняття, але повністю непридатною для вебінару.

Отже, *метою цієї статті* є викладення основних порад щодо застосування вебінарів під час підвищення кваліфікації державних службовців. При цьому ми зупинимося не стільки на технічних питаннях роботи в режимі вебінару (по-перше, на сьогоднішній день існує уже достатньо методичних рекомендацій щодо роботи в BigBlueButton та OpenMeetings; якщо ж ця література є недостатньою для викладача, то в цих питаннях поради краще нададуть фахівці з ІТ-технологій), скільки на методичних питаннях: особливостях добору матеріалу, побудови плану вебінару, візуалізації, організації роботи з аудиторією, а також більш загальних питаннях, таких, як варіанти використання вебінарів у процесі підвищення кваліфікації та відповідних варіацій у його організації. При цьому ми будемо спиратися як на літературу з цього питання, яка сьогодні є доступною та загалом якісною, а також на власний досвід участі в різно-

манітних вебінарах (проведення вебінарів у Київському міському центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій – із планами наших вебінарів, матеріалами до них та графіком їх проведення можна ознайомитися за адресою: [http://cpk.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=814&Itemid=113](http://cpk.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=814&Itemid=113)).

Ведучи мову про використання вебінарів у підвищенні кваліфікації державних службовців, ми не можемо однозначно орієнтуватися на всі поради, які можна зустріти в Інтернеті у формі методичних рекомендацій чи зауважень практиків. Адже більшість таких порад стосується заходів, орієнтованих на бізнес-середовище, на проведення платних вебінарів для добровільної аудиторії слухачів або інформаційних вебінарів для співробітників певної бізнес-структури, які працюють у віддалених від центрального офісах. Освітнє середовище системи підвищення кваліфікації держслужбовців є принципово відмінним за багатьма параметрами, тому ми зупинимось на питанні такої відмінності, а також викладемо наші поради відповідно до специфіки цієї цільової аудиторії.

Отже, специфіка аудиторії державних службовців порівняно з бізнес-середовищем полягає у тому, що слухачі підвищення кваліфікації – це люди, які, з одного боку, добре усвідомлюють свої навчальні потреби, а з іншого – не завжди певні у безпосередній можливості застосувати одержані компетентності на робочому місці. Крім того, вони, відчуваючи обов'язковість участі у підвищенні кваліфікації і тому не потребуючи занадто посиленого стимулювання власного інтересу та уваги, водночас залучені до діяльності, яка часто не дає їм змоги сконцентруватися на процесі навчання, навіть фізично виокремити на це час. Аудиторія держслужбовців, які нещодавно вступили на державну службу, відрізняється широкими інтересами та низькою їх прив'язкою до безпосередніх обов'язків, аудиторія досвідчених службовців – великим практичним досвідом та вузьким інтересом, прив'язаним до сфери їх діяльності. Ці моменти не можна не враховувати, готуючи зміст вебінару, а головне – готуючись відповідати на питання та формулюючи питання-провокації, які мають зацікавити аудиторію, викликати її реакцію (про їх місце у ході вебінару зазначимо далі). А головне – треба пам'ятати, що аудиторія – це дорослі

професіонали, тому анімація в презентаціях, картинки та відеоряд мають бути обмеженими кількісно й жорстко прив'язаними до матеріалу (інакше вони мають шанс викликати роздратування), а питання до аудиторії – серйозними та змістовними (цими правилами можна знехтувати, працюючи з молодіжною аудиторією, яка загалом добре сприймає жарти, відступи та розваги в ході роботи).

Перейдемо від специфіки аудиторії до специфіки вебінару як форми навчання. Отже, вебінар (webinar, інтернет-семінар, онлайн-семінар) – форма проведення інтерактивних навчальних занять зі слухачами через мережу Інтернет із використанням спеціального програмного забезпечення [3]. При цьому слухачі та викладач знаходяться на відстані один від одного та взаємодіють через комп'ютер, підключений до мережі Інтернет. Учасники вебінарів можуть слухати та бачити один одного, знаходячись у різних містах, країнах, на різних континентах. Такий спосіб зв'язку дає змогу залучати до ведення занять фахівців з інших міст, іноземних викладачів, високопосадових урядовців, які, як правило, не мають часу для поїздок у навчальні заклади чи відряджень в інші міста, а також частково знімає проблему зриву занять через форс-мажорні обставини (хвороба викладача, важкі погодні умови тощо), оскільки, за наявності потрібного обладнання, викладач може проводити вебінар зі власного помешкання.

Загалом вебінари є гарним інструментом, що дозволяє суттєво розширити аудиторію, коло викладачів та створює значні переваги щодо економії часу, коштів та інших ресурсів, оскільки дозволяє долучитися до інтерактивного освітнього процесу в зручний час і в зручному місці.

Вебінар – інтерактивна форма навчання, бо, на відміну, скажімо, від популярних у 70-х – 80-х рр. XX ст. телеуроків, учасники такого семінару можуть не лише слухати та дивитися те, що розповідає викладач, але й самі ставити запитання чи відповідати на них як у письмовій, так і в усній формі. Більше того, право ведення вебінару може бути передане іншому учаснику вебінару тощо. На відміну від традиційної відеоконференції, викладач має змогу демонструвати матеріали (слайди, презентації, сайти, текстові документи, робочий стіл власного комп'ютера), малювати й писати формули на віртуальній «білій дошці», а слухачі можуть, у разі наданого модератором дозволу, долучитися

до цього процесу – також писати, малювати, демонструвати власні презентації. Зокрема, 5-7 хвилин на початку вебінару, коли ще не всі зареєстровані учасники підключилися, можна присвятити виконанню вправи-«криголаму». У власній практиці автор застосовувала такі прийоми: нехай кожен намалює на «білій дошці» у вигляді схеми / шаржу / символу своє бачення процесу євроінтеграції України. Після цього кожен слухач по черзі підключається і демонструє всім свій малюнок та дає короткий коментар до нього. Такі вправи знімають напругу, залучають слухачів до подальшої інтерактивної діяльності та надають викладачеві цінну інформацію про рівень обізнаності слухачів із темою.

Отже, фактично вебінар створює враження того, що всі учасники присутні в одній кімнаті, де відбувається навчальне заняття. Викладач може бачити кожного з учасників, має змогу звернутися до конкретної людини чи до всіх одночасно. Якщо ж він надає слухачам важливу інформацію, то має змогу відключити усі мікрофони, крім свого, і користуватися лише зворотним зв'язком у формі текстового чату.

Як правило, функціональність платформи для проведення вебінарів включає в себе трансляцію голосу, відео, слайдового матеріалу, віртуальну дошку для малювання, чат (текстові повідомлення) між учасниками та викладачем (причому його можна демонструвати усім або використовувати індивідуальні повідомлення), модуль проведення опитувань, функцію аудіо- та відеозапису вебінару, іноді деякі інші сервісні функції. Отже, вибір засобів у викладача досить великий.

Рівень розвитку сучасних технологій такий, що робить процес підготовки та проведення вебінару не складнішим, ніж аналогічний процес з організації традиційного тренінгу чи семінару в аудиторії. У той самий час викладачі мають пам'ятати, що виходу в мережу має передувати серйозна робота з підготовки дидактичних матеріалів, які відповідають не лише темі, але й цільовій аудиторії, а також особливостям сприйняття матеріалу в такому специфічному режимі.

По-перше, для успішного проведення вебінару викладач має перевірити наявність відповідного технічного забезпечення у себе та слухачів: мікрофону, навушників, веб-камери, підключення до Інтернету на швидкості

не менше 2 Мбіт/сек як у викладача, так і в слухачів. Зі власного досвіду маємо зазначити, що неякісна веб-камера може викривити обличчя викладача, його рухи, що відвертає увагу слухачів, а часто й спотворює їх сприйняття. У такому разі краще взагалі відключити камеру та привертати увагу до слайдів презентації чи «білої дошки». Є ще один важливий момент: якість зображення у великій мірі залежить від кількості світла, що спрямоване на викладача. Отже, варто подбати про додаткову «підсвітку», наприклад, про настільну лампу.

Ще однією проблемою виступає низька якість звуку, його відставання від картинки, перебої тощо. За таких умов краще взагалі відмовитися від проведення заходу, оскільки технічні негаразди, що повторюються, різко зменшують кількість учасників та знижують їх інтерес до вебінарів.

Особливих вимог до приміщення, де відбувається вебінар, немає, але варто звернути увагу на такі моменти, як мінімізація зовнішнього шуму в приміщенні (вуличний шум, розмови присутніх людей між собою, випадкові візитери, шум із коридору тощо). Варто відключити всі телефони, включаючи мобільні, обрати зручні меблі, що не риплять. Також не можна забувати й про фон за спиною викладача. На задньому плані ніхто не повинен ходити, не має бути яскравих предметів, фон має бути максимально нейтральним та доречним.

Добираючи матеріал, викладач має пам'ятати, що увага слухачів утримується не більше, ніж 45 хвилин. Потім вони втомлюються. Отже, по-перше, не варто ставити забагато цілей та завдань, які мають бути досягнуті на занятті. Краще сконцентрувати матеріал довкола однієї провідної ідеї, а також дібрати різні засоби її донесення: теоретичні викладення, практичні приклади, спогади про те, як цей матеріал сприймався іншою аудиторією, супровід слайдами презентації тощо. При цьому через кожні 7-10 хвилин треба переривати монологічне викладення постановкою питання слухачам, демонстрацією відеоряду, малюванням на «білій дошці» тощо.

Наступні 45 хвилин заняття варто присвятити відповідям на питання, дискусії зі слухачами, а якщо вебінар входить у певний навчальний курс – демонстрації слухачами їх підготовлених матеріалів. Зручним варіантом є попередня розсилка роздаткового матеріалу, щоб слухачі мали змогу підготувати

питання заздалегідь, або пропозиція всім учасникам вебінару до його початку відповідати на 1-2 запитання. Тоді друга половина заняття може бути присвячена аналізу відповідей.

У процесі підготовки до проведення вебінару, особливо для недосвідченого викладача або при розробці нової теми, варто «розіграти» вебінар перед колегами чи записати його на веб-камеру та продивитися самому. Це дасть змогу побачити невдалі пози, жести, почути нечітко вимовлені слова, а також зорієнтуватися в часі викладення. Стосовно жестів та міміки порада з досвіду автора: варто не намагатися виглядати як «голова, що говорить», але ні в якому разі не можна зловживати мімікою та жестами. Усі жести варто продумати заздалегідь, зробити їх доречними. Не варто повертати голову, особливо залишаючи погляд сконцентрованим на камері – це створює дивне враження, що викладач «підглядає». Повертатися треба рідко і всім тілом, тримаючи обличчя та очі у фронтальному положенні. Говорити треба повільніше, ніж у звичайній аудиторії – приблизно в тому ж темпі та з тією ж дикцією, як у ситуації, коли викладач виступає перед великою розташованою амфітеатром аудиторією.

Готуючи презентацію для вебінару, варто звернути увагу на такі вимоги, як мінімізація анімації, складних малюнків та картинок, достатньо великий шрифт, контрастний фон, невелика кількість слайдів (для 90 хв. вебінару – не більше 10-12 слайдів). На титульному слайді має бути представлена тема вебінару, прізвище, ім'я та посада викладача, інша вихідна інформація. Саме цей слайд варто включити як заставку до вебінару за 10-15 хвилин до його початку, так, щоб слухачі, які заздалегідь приєднуються, бачили не викладача, який веде бесіди з колегами, і не порожній екран, а інформацію про те, що вони не помилилися сайтом і на них чекає заняття з певної теми.

Варто також уважно продумати нюанси роботи із запитаннями, що надходять до викладача від слухачів. Під час викладення матеріалу запитання варто приймати лише в чаті. Звертатися до них доречно через кожні 7-10 хвилин викладення, озвучуючи запитання, що надійшли (інакше, поки викладач читає запитання, в ефірі буде незручна пауза). На доречні по ходу викладання запитання можна давати відповідь одразу, але в основній частині викладення

відповіді все ж не повинні займати більше, ніж 5 хвилин часу на кожен сеанс запитань-відповідей. Частина запитань варто відкласти на кінець вебінару, повідомивши слухачів про це вголос. Недоречні та вузькоспрямовані запитання не можна залишати без відповіді, на них має надійти реакція викладача, наприклад, повідомлення про те, що запитання певних слухачів отримають відповідь усно чи в чаті після закінчення вебінару.

Також варто заздалегідь підготувати запитання самому викладачеві на випадок пасивної аудиторії. Ці запитання можуть носити й провокативний характер, при цьому викладач може не сам відповідати на них, а просити це зробити слухачів. Такі відповіді вони можуть надсилати в чаті чи натиснути на знак «піднята рука» та отримати можливість відповісти усно. Досвід автора показує, що більшість слухачів надає перевагу письмовим відповідям, тому одна-дві усні відповіді охочих не заважають, а навпаки, поживляють роботу. Якщо відповідей немає, варто кілька разів спробувати їх «витягнути»: тримати паузу, повторити запитання, назвати слухачів на ім'я, цікавлячись саме їхньою точкою зору тощо.

Під час ведення вебінару дуже корисно мати поруч із викладачем помічника, який зможе підказувати учасникам способи розв'язання технічних питань, що іноді виникають, а також виступити у якості «підсадки» - ставити «гострі» запитання чи давати провокативні відповіді, заздалегідь обговорені з викладачем.

Цікавим є досвід автора щодо проведення вебінару в парі з іншим викладачем. У такому разі треба, щоб у кожного з них був свій комп'ютер з гарнітурою та камерою. У разі парної роботи один із викладачів може грати роль ведучого, ставлячи цікаві та провокативні запитання іншому – фахівцю з тематики, що обговорюється, або викладачі можуть розіграти сцену «дебатів», коли один із них відстоює певну думку, інший заперечує, наводячи контраргументи, а слухачі залучаються до участі в дебатах. Такі форми роботи поживляють інтерес слухачів, але їх варто чергувати з «класичними» вебінарами з одним викладачем.

Кілька правил роботи на вебінарі:

1. За 5-7 хвилин до початку розпочніть спілкування зі слухачами – у чаті чи усно.



2. Не починайте викладення основного матеріалу точно в момент початку вебінару – більшість слухачів підключається із запізненням. Проведіть на початку вправу-«криголам», яка займе 5-10 хвилин часу.

3. Оголосіть правила роботи на вебінарі. Тих, хто їх відверто порушує, наприклад, відступає від теми, пише чи проголошує різкі, невідповідні репліки, варто карати – не надавати слова усно та відключити від чату.

4. Не варто сидати на крісло, вдягати гарнітуру, перевіряти мікрофон, а в кінці вебінару – знімати гарнітуру та вставати з крісла при включеній камері. Слухачі мають бачити викладача лише у стані повної готовності до роботи.

5. Слайди презентації не можна змінювати занадто швидко, але й не варто затримувати довше 3-4 хвилин.

6. Треба пам'ятати про затримку сигналу приблизно в 3 секунди між тим часом, коли людина щось каже, і тим, коли це чують інші учасники.

Тепер перейдемо до того, у якій якості можна використовувати вебінар у навчальному процесі.

*Навчальний вебінар* – найпопулярніша форма. Він використовується для надання нової інформації за певною темою, має функцію, схожу з функцією лекції у навчальному процесі. У підвищенні кваліфікації він може застосовуватися в якості очного заняття з певного модуля, як дистанційний варіант короткотермінового семінару (у такому разі варто провести серію таких вебінарів протягом одного чи кількох днів із перервами для відпочинку слухачів), у якості постійно діючого семінару (коли слухачі регулярно беруть участь у вебінарах, на яких представник того чи іншого ЦВВО, викладач, експерт розповідає про певні зміни в законодавстві, нові правила надання певних послуг тощо, а також відповідає на запитання, що виникли в учасників).

*Інформаційний вебінар* варто проводити на початку певного навчального циклу, наприклад, на початку циклу дистанційного навчання замість очних занять, які передбачають приїзд слухачів на 2-3 дні на місце навчання, що тягне із собою фінансові та організаційні проблеми. Звичайно, вебінар не може замінити собою очну сесію наприкінці дистанційного навчання. На відміну від навчального вебінару, він носить більш загальний характер, включає більше інтерактивних форм роботи, більше інформує, ніж навчає, і може бути довшим за часом, ніж навчальний вебінар.



*Вебінар-тренінг (практичне заняття)* використовується як складова ширшого навчального процесу, наприклад, як значно дієвіший, ніж форум чи обмін файлами, спосіб перевірки виконання слухачами завдань семінарів та практичних занять. Він може проводитися у вигляді дискусії, розв'язання ситуативних завдань чи презентації слухачами свого доробку. Як правило, він реалізується у вигляді кількох занять, що проводяться поспіль із перервами.

*Консультаційний вебінар (вебінар-підтримка)* проводиться нечасто, триває недовго і передбачає, що слухачі, які навчаються у дистанційному режимі, ставлять запитання викладачеві щодо вивченого матеріалу, виконання завдань практичних та семінарських занять. Він також може використовуватися як форма проведення консультацій керівника щодо написання творчих чи випускних робіт.

*Тематичний блок вебінарів* – може бути як постійно діючим, так і фіксованого обсягу. У рамках тематичного блоку одним або декількома авторами проводяться відповідні вебінари з обраної тематики.

Цікавим є досвід фахівців Центру комп'ютерного навчання «Спеціаліст» (м. Москва), які прийшли до ідеї об'єднання переваг навчання за допомогою вебінару з перевагами занять безпосередньо в класі [2]. Методика отримала назву «Вебінар in-class». Підхід дозволяє підключати слухачів, які займаються в режимі вебінару, безпосередньо до заняття групи в класі. Подібний підхід дозволяє отримати синергетичний ефект за рахунок взаємодії слухачів із різним досвідом, які проживають в різних регіонах. Економія витрат на транспорт та відрядження дозволяє істотно розширити аудиторію та стимулювати учасників аудиторних занять, для яких незвична форма роботи та залучення незнайомих їм безпосередньо учасників виступає підставою для активізації власної діяльності.

Одним із перших завдань, яке доводиться вирішувати викладачеві, що працює в режимі «Вебінар in-class», виступає необхідність об'єднання групи слухачів, частина з яких присутня в класі й може познайомитися особисто, а інша частина - віртуально. Необхідно створити для слухачів ефект спільної справи, спрямованість на загальний результат – успішне навчання і підвищення своєї кваліфікації, у тому числі через обмін досвідом із викладачем та один з одним. Вирішення цього завдання здійснюється протягом усього курсу, проте почи-

нати необхідно саме з нього. Першим кроком завжди є представлення кожного учасника семінару, у тому числі й тих, хто присутній «віртуально».

Звичайно, проведення вебінарів за методикою «in-class» висуває підвищені вимоги до підготовки і викладача, і технічних засобів у класі, одночасно стаючи новим кроком у розвитку як професійної майстерності викладача, так і нових можливостей для слухачів.

Підводячи підсумки, можна сказати, що вебінар як форма навчання в системі підвищення кваліфікації має великі перспективи, особливо для проведення короткотермінових семінарів та як одна з форм організації дистанційного навчання. З іншого боку, вебінар має й суттєві недоліки. Перешкодою до його використання, по-перше, може виступити відсутність необхідного обладнання (з власного досвіду автора – далеко не всі держадміністрації в районах м. Києва могли надати учасникам вебінару веб-камери та мікрофони, тому слухачі могли ставити запитання та відповідати на них лише в чаті; перше проведення вебінару було затьмарене проблемами із сервером; часто слухачі скаржаться на поганий звук чи його відсутність), додаткові зусилля, які має докласти викладач для підготовки та ведення вебінару, а також той момент, що специфіка сприйняття слухачами інформації примушує викладача скорочувати новий матеріал, обмежувати його кількість. Фактично, викладач встигає на вебінарі викласти вдвічі менше матеріалу або виконати вдвічі менше завдань, ніж під час аудиторного заняття.

Отже, наша думка така: майбутнє, безперечно, за вебінарами як за найкращою формою дистанційного навчання. Але вебінар не зможе замінити живого аудиторного спілкування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вебінар: история, статистика и прогнозы. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=15267>.
2. Динцис Д. Методические особенности проведения вебинаров на краткосрочных курсах по методике «in-class» / Данил Динцис. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=13183>.
3. Фролов Ю.В. Подготовка и проведение вебинаров: Учебно-методическое пособие для преподавателей, студентов и слушателей системы повышения квалификации / Ю.В. Фролов. – М. : МГПУ, 2011. – 30 с.

УДК 351-057.86:[005.963:005.733

**Линьов К.О., кандидат наук з державного управління, доцент; Київський університет імені Бориса Грінченка**

*Стаття присвячена розвитку методологічної культури керівника бюджетної установи. Підкреслюється, що зі ступенем ускладнення розумової діяльності людини зростає необхідність більш високого рівня розуміння не тільки вузькоспеціальних, професійних питань, але перш за все засвоєння світоглядних, культурологічних аспектів мислення та поведінки управлінця. Розвиток методологічної культури керівника розглядається як необхідна умова вирішення практичних управлінських завдань, прийняття управлінських рішень на основі власних методологічних установок.*

*Ключові слова: методологічна культура, методологія, культура, людський капітал, освітні реформи.*

## **РОЗВИТОК МЕТОДОЛОГІЧНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ**

Початок ХХІ ст. характеризується науковцями як етап зміни системи цінностей, цільових орієнтирів та критеріїв оцінки суспільного прогресу. Визначальними стають чинники, які зумовлюють життєдіяльність людини, якість її життя. Головною складовою національного багатства та основною рушійною силою економічного розвитку визнається людський потенціал, культура суспільства. Від їхнього розвитку залежать темпи науково-технічного прогресу, організація та культура праці, її продуктивність.

Реалізація зазначеного безпосередньо пов'язана з підвищенням управлінського потенціалу керівника бюджетної установи, приведенням його фахової та посадово-функціональної компетентності відповідно до нових вимог. Метою професійного розвитку керівника бюджетного закладу є усвідомлення необхідності прогресивних змін, готовність до пошуку нових можливостей організаційного й індивідуального розвитку, усвідомлення руху за вектором неперервного професійного зростання як управлінця.

У своєму дослідженні відомий американський соціолог Лоуренс Харрісон прийшов до висновку, що культурна специфіка різних країн впливає на їх політичний, соціальний та економічний розвиток [5]. На рівні організації культура конкретного управлінця, безумовно, впливає на якість та результати діяльності. Але не тільки і не стільки культура. Альберт Ейнштейн підкреслював, що складні проблеми, з якими ми зустрічаємося, не можуть бути вирішеними на тому рівні мислення, на якому ми знаходилися у момент їх виникнення. Тому ми можемо говорити про розвиток методологічної культури управлінця, яка виступає механізмом його саморозвитку як творця, дослідника, аналітика, експерта, практика, що дозволяє ефективно вирішувати управлінські завдання, приймати управлінські рішення на основі створених методологічних установок. Розвиток методологічної культури керівника бюджетної установи виступає провідним чинником у стратегії розвитку організації.

Сучасний рівень інтелектуалізації праці, великий обсяг інформації об'єктивно змушують звернути увагу на методологічну складову при підготовці управлінців різного профілю. Зі ступенем ускладнення розумової діяльності людини зростає необхідність більш високого рівня розуміння не тільки вузькоспеціальних, професійних питань, але перш за все засвоєння світоглядних, культурологічних аспектів мислення та поведінки управлінця. Вміння управляти складною соціальною системою пов'язане не стільки із технічними аспектами, скільки з рівнем методологізації власних знань та гуманітаризації діяльності особистості. Знання та діяльність управлінця формуються в міжособистісних стосунках, а потім переносяться на професійний рівень. Тому методологічна культура належить швидше до загальних компетентностей керівника, ніж до професійних.

У сьогоднішньому науковому обігу з'являється багато словосполучень, якими науковці підкреслюють нову якість або нові характеристики. Наприклад, «інформаційна система», коли об'єднуються два поняття – «інформація» (до цього часу ми не маємо загальноприйнятого визначення) та «система» (існує понад 40 визначень), у результаті маємо достатньо чітку дефініцію. Інформаційна система – це взаємопов'язані компоненти, які працюють для збору, обробки, зберігання та розповсюдження інформації з метою управління орга-

нізацією, аналізу, підтримки прийняття управлінських рішень, збільшення наочності в організації. У випадку з методологічною культурою прослідковується зворотній ефект. Поняття «методологія» та «культура» досліджуються давно, є усталені підходи, теорії, але, об'єднуючись у словосполучення, дають у результаті складне явище, яке має синергетичний ефект.

Поняття «методологія» сприймається як вчення про методи пізнання, як інструмент перетворення філософського світогляду на пізнавальну та практичну діяльність [1]. Специфічними рисами методології, які виражають її сутнісну природу для управлінця, є розуміння стратегії як в усвідомленні, так і в організації діяльності та розуміння тактики, як визначення способів пізнавальної та практичної діяльності. Методологія дає простір для пошуку й не обмежує пошукову активність технологічними вимогами. Поняття «методологія» включає в себе не тільки цілі, але й засоби їх здійснення. Властивістю методології є забезпечення створення нового шляхом визначення загального напрямку та способів практичної та пізнавальної діяльності.

Методологічна культура виникає в особливих методологічних відносинах. Методологічні відносини – це ставлення суб'єкта до дійсності, у якому фіксуються засоби, що можуть бути використані суб'єктом для пізнання та перетворення дійсності [2].

Поняття «культура» розуміється як сукупність матеріальних та духовних цінностей, створених людством протягом його історії, усе те, що створюється людиною штучно, те, що було використано в минулому досвіді, що повинно зберігатися і використовуватися в майбутній діяльності як зразок, спосіб [3]. Культура охоплює всіх членів суспільства, тому що розуміється як сукупність цінностей, вірувань, ставлень, норм поведінки тощо.

Поняття «культура» об'єднує в собі науку й освіту, мистецтво, мораль, устрій життя та світогляд. Усвідомлюючи, осмислюючи світ, людина створює культуру. Тож методологічна культура полягає не тільки у пошуку нових способів діяльності, але й у виборі тих методів (традицій), що виправдали себе. Методологічна культура – це не тільки шлях до нового, але й намагання зберегти старе у новому, забезпечити смислову єдність нового з минулим досвідом [2].

Традиційно методологічна культура пов'язувалася з науковою діяльністю. Однак сьогодні прийшло усвідомлення того, що вона потрібна і в практичній діяльності. Методологічна культура – це, перш за все, культура мислення, специфічна для сфери управління. Вона передбачає знання керівником установи методологічних норм та вміння застосовувати ці норми у процесі вирішення проблемних управлінських завдань. Її основними компонентами є: вміння проектувати та конструювати управлінський процес; вміння усвідомлювати, формулювати та творчо вирішувати управлінські завдання; вміння здійснювати методичну рефлексію.

Але процес формування методологічної культури є цілеспрямованим та може бути здійсненим за наявності наступних умов: орієнтація на творчий характер професійної діяльності; формування мотивації та вміння використовувати управлінську науку для вдосконалення практичної діяльності; включення методологічних знань до навчальних програм перепідготовки та підвищення кваліфікації; організація проблемного навчання управлінців. Формування методологічної культури керівника установи передбачає осмислення ним певного кола філософських, менеджерських, психологічних, соціологічних знань, а відповідно – об'єднання зусиль різних фахівців-викладачів.

Багато науковців та практиків управління вважає, що трансформації такого масштабу, які відбуваються в сьогоденному світі, це не трансформація економіки, а трансформація типу культури, що не може бути об'єктом довільного конструювання. Криза початку ХХІ ст. є не стільки кризою економічною чи фінансовою, вона є кризою світоглядною, кризою цінностей та духовності.

Одна з функцій філософії – моделювання можливих світів, формування нової реальності. Кожна людина має свою, суб'єктивну реальність. Вона формується через ланцюг «подія – дані – істина, думка, емоція – досвід – реальність». Ми спостерігаємо певні події і беремо для себе певні дані. На основі множини даних формуються істини, які впливають на наші емоції, думки тощо. Усе це, впливаючи на наш досвід життєдіяльності, у результаті формує реальність, у якій ми живемо. Наша свідомість сприймає як реальність те, що існує у нашій свідомості. Замикаючи вищенаведений ланцюг у коло, розуміємо,

що сформована реальність притягує до людини ті події, які відповідають цій реальності. Завдяки розвиткові методологічної культури управлінець може змінювати свої емоції, думки, істини, свій досвід, таким чином змінюючи свою реальність. Будь-яка людина виступає у ролі творця свого життя та своєї діяльності, а керівник бюджетної установи – у ролі творця життєдіяльності свого закладу та колективу.

Дійсність є суперечливою, але саме оволодіння філософським рівнем методологічної культури дозволяє управлінцю поновлювати несуперечливість світу, долати протиріччя. Методологічна культура дозволяє розробляти оригінальні, нестандартні рішення. У той же час методологічна культура керівника має здатність до саморозвитку. Знаходячись у залежності від людини, вона водночас підпорядковує її собі, нав'язуючи або відмовляючись від тих чи інших засобів діяльності.

Важливе значення для управлінця будь-якої ланки управління має вислів «думати глобально – діяти локально». Для прикладу розглянемо протиріччя, які виникають у цілях проведення освітніх реформ. Якщо країна проводить реформи для забезпечення конкуренції на світових ринках, то серед кроків, спрямованих на реалізацію даної мети, будуть: технологізація навчального процесу; забезпечення умов для продукування освітою та наукою інновацій; включення освітніх закладів у виробництво нових товарів тощо.

Якщо реформа проводиться з метою дотримуватися відповідності новим завданням та викликам, то кроки будуть дещо іншими: постійний моніторинг розвитку ситуації у світі; забезпечення різноманітності у самій сфері освіти; здатність освіти змінюватися під нові завдання; забезпечення оперативного управління сферою освіти тощо. Реформи з метою подолання соціальних конфліктів за рахунок можливості отримання освіти диктують іншу логіку дій: забезпечення широкого доступу громадян до освіти; забезпечення зв'язку між освітою та ринком праці; зменшення стандартів освіти, орієнтація на нижню планку знань тощо.

Як бачимо, цілі реформ входять у протиріччя між собою. Орієнтація на підвищення конкурентоздатності економіки країни передбачає інноваційні провали в освіті, запровадження індивідуальних траєкторій навчання, як наслі-



док – соціальну нерівність. Здатність до розробки та реалізації великих соціальних та технічних проектів важко досягається у рамках соціальних освітніх програм [4].

Те ж саме спостерігається у формах організації навчального процесу. Нові форми організації навчання: тренінги, ділові ігри, проектна діяльність, виїзні сесії тощо – входять у протиріччя, і їх намагаються перетворити на предмети (дисципліни, модулі). Бажання вийти за рамки класно-урочної форми навчання натикається на існуючі принципи складання розкладу занять, на стандартну форму навчального плану.

Сучасна освіта спрямовує свої зусилля на розкриття потенційних можливостей керівника та реалізацію його здатності до самостійного мислення, стимулює його самоосвіту, здатність не просто репродукувати раніше показане або сказане. Управлінець повинен самостійно осмислювати оточуючу дійсність, використовуючи методологічні засоби аналізу та оцінки самого себе та світу. Навчання, як процес засвоєння матеріальної та духовної культури людства, керується засвоєними керівником методологічними та світоглядними установками, процесом формування його методологічної культури.

Отже, у зв'язку з переходом до інформаційної фази розвитку у світі виникають нові та адаптовані до сучасних умов концепції, підходи та школи управління. При цьому акцент переноситься з виробничих процесів на мотивацію, стимули та комунікації працівників. Успіх мають ті організації, філософія яких очевидна як персоналові, так і громадськості. Настав час напрацювання нової методології, розробки нових методик, адаптації культур до сучасних змін, адекватних вимогам часу.

Головним чинником стійкого розвитку суспільства є людський капітал. Збільшення ресурсів, які спрямовуються на формування системи організаційних цінностей, на формування та розкриття творчого потенціалу персоналу організації, розглядається як стратегічна лінія, що забезпечує підвищення ефективності економіки, як визнання того, що лідером у ХХІ ст. буде не той, у кого більше природних ресурсів чи основних фондів, а той, у кого більше «людського капіталу». Комплекс показників, що відображають якість життя, набуває роль основного критерію суспільного прогресу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методология // <http://iph.ras.ru/elib/1880.html> (Новая философская энциклопедия: В 4-х тт.) – М. : Мысль, 2000.
2. Кабанов П.Г. Вопросы совершенствования методологической культуры педагога. – Томск : Изд-во ТГУ, 1999. – 140 с.
3. Культура // <http://uk.wikipedia.org/wiki/Культура>.
4. Никитин В.А. Идея образования или содержание образовательной политики. – К. : Оптима, 2004. – 205 с.
5. Харрисон Л. Главная истина либерализма: как политика может изменить культуру и спасти ее от самой себя. – М. : Новое изд-во, 2008. – 282 с.

УДК 002.1:35.077.1]:006.72

*Шуть В.Я., старший викладач кафедри  
державного управління та податкової політики  
Лепеха О.Ю., методист другої категорії  
кафедри державного управління  
та податкової політики  
Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації  
керівних кадрів органів ДПС України*

*Сьогодні писемне спілкування в державному, суспільно-му, політичному житті, у ділових стосунках між організаціями та установами набуває особливого значення. За допомогою ділових документів встановлюється офіційна, службова, ділова взаємодія між структурами та між партнерами.*

*Проте часто недосконале володіння українською мовою спричиняє появу чималої кількості типових помилок, хибних висловів і знижує рівень культури мовлення у загальнонаціональному вимірі. Тому слід наголосити на деяких аспектах написання та оформлення ділових паперів.*

***Ключові слова:** організаційно-розпорядчі документи, реквізити, адресат, гриф, віза.*

## **ОСОБЛИВОСТІ НАПИСАННЯ ТА ОФОРМЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

У великому й складному механізмі керування державними та громадськими справами документи є надзвичайно важливою ланкою, що фіксує і передає інформацію, підтверджує її достовірність та об'єктивність.

Звичне слово **документ** ми вважаємо рідним, українським, та насправді в його основі лежить латинське слово *documentum*, абстрактне поняття, яке означає зразок, взірець.

Документи широко використовуються у нашій повсякденній професійній діяльності як джерела та носії інформації, вони сприяють удосконаленню вну-

трішньої організації будь-якого підприємства, закладу чи установи, є підставою для прийняття рішень, узагальнень, довідково-пошукової роботи.

Документ має бути достовірним, переконливим, належним чином відредагованим та оформленим, повинен містити конкретні й змістовні пропозиції та вказівки. Більшість документів має задовольняти таким вимогам, як придатність до тривалого зберігання, максимальна точність. Щоб документ мав усі перераховані властивості, його слід правильно скласти як за формою, так і за змістом.

Кожен вид документа має свої особливості. Однак усі документи в апараті управління за функціональним призначенням можна розподілити на такі групи:

- **організаційні** (положення, статuti, інструкції, правила);
- **розпорядчі** (постанови, розпорядження, накази, вказівки, ухвали);
- **довідково-інформаційні** (довідки, протоколи, акти, доповідні та пояснювальні записки, службові листи, факси, відгуки, оголошення, телеграми);
- **з кадрово-контрактних питань** (автобіографії, заяви, особові листки, трудові книжки, особові картки, характеристики, трудові угоди, контракти);
- **особові офіційні документи** (пропозиції, заяви та скарги громадян, розписки, доручення особові і т. ін.) [1].

Вибір виду документа, призначеного для документування управлінської інформації (наказ, розпорядження, протокол, лист тощо), зумовлюється правовим статусом установи, компетенцією посадової особи та порядком прийняття управлінського рішення.

Як правило, документи оформлюються на бланках, які повинні мати такі береги [2]:

- 30 мм – лівий;
- 10 мм – правий;
- 20 мм – верхній та нижній.

Деякі внутрішні документи (заяви, доповідні та службові записки тощо) оформлюються не на бланках.

Також слід дотримуватися відступів від межі лівого поля:

- 12,5 мм – для абзаців у тексті;
- 92 мм – для реквізиту «Адресат»;

104 мм – для реквізитів «Гриф затвердження» та «Гриф погодження».

Під час оформлення документів на двох і більше сторінках друга та наступні сторінки повинні бути пронумеровані. Номери сторінок ставляться по середині верхнього берега аркуша арабськими цифрами.

Для друкування текстів службових документів використовується гарнітура Times New Roman, шрифт розміром 12-14 друкарських пунктів (8-10 для реквізитів виконавця).

Текст документів на папері формату А4 рекомендовано друкувати через 1-1,5 міжрядкового інтервалу. Реквізити, які складаються з кількох рядків, окрім «Адресата», «Грифа затвердження» та «Грифа погодження» друкуються через 1 міжрядковий інтервал.

Документ становить сукупність окремих елементів, які називають реквізитами. Залежно від виду ділового папера набір реквізитів і порядок їхнього розташування різний, однак існують встановлені єдині моделі побудови однотипних документів [3].

### **Реквізити офіційних документів:**

1. Державний герб України. Розміщується на верхньому полі бланка, над найменуванням установи, розміром 17×12 мм.
2. Найменування установи, організації.
3. Довідкові дані про установу: адреса, номер телефону, факсу, електронна адреса та код установи ліворуч або посередині.
4. Назва виду документа (наказ, розпорядження тощо), що друкується великими літерами.
5. Дата та реєстраційний індекс.
6. Адресат. Документи адресуються установі, її структурним підрозділам або конкретній посадовій особі. У разі адресування документа установі або її структурним підрозділам без зазначення посадової особи, їх найменування вказується у називному відмінку. Проте, якщо документ надсилається посадовій особі, найменування установи та її структурного підрозділу наводяться у називному відмінку, а посада та прізвище адресата – у давальному.
7. Гриф та резолюція.
8. Заголовок до тексту документа («Про...»).

9. Текст документа, що містить інформацію, для фіксування якої його створено.

10. Перелік додатків із зазначенням кількості сторінок.

11. Підпис. Як правило, посада, звання, статус адресанта пишуться ліворуч, а ініціали та підпис праворуч.

12. Підпис, ініціали та прізвище адресанта (праворуч).

13. Печатка.

14. Віза виконавця.

Укладаючи документ, слід дотримуватися певних правил, які допоможуть виробити точний, стислий та послідовний стиль письма, а саме:

1. Текст документа умовно можна розділити на три частини:

Вступ → Основна частина → Заключна частина (висновки).

2. Використовувати мовні засоби, які були б зрозумілими широкому загалу та відповідали нормам літературної мови, конкретному стилю чи підстилю.

3. Від 1-ї особи однини викладати текст у таких документах, як:

— автобіографія (*Я, ..., народився (народилася), ... навчаюся*);

— заява (*Прошу зарахувати..., працюю на посаді...*);

— наказ (*Наказую...*);

— скарга (*Звертаюся до..., я повідомляв ...*);

— службова записка (*Доводжу до..., Вважаю, що...*).

4. Від 3-ї особи однини викладати текст у таких документах, як:

— акт (*Комісія пропонує ... , дійшла висновку ...*);

— трудова угода, контракт, договір (*ЗАМОВНИК отримує..., а ВИКОНАВЕЦЬ зобов'язується...*);

— інструкція (*Заклад встановлює..., кожен фахівець стає ...*);

— запрошення, оголошення (*Гуртожиток надає..., Центр запрошує ...*).

5. Використовувати стійкі (стандартизовані) сполучення типу: *відповідно до наказу, у зв'язку з, згідно з метою, потрібний для, в порядку*.

6. Уживати синтаксичні та інфінітивні конструкції типу:

*Доводимо до Вашого відома, що...*

*Нагадуємо Вам, що...*

*Підтверджуємо зі вдячністю...*

*У порядку надання матеріальної допомоги...*

*У порядку обміну досвідом...*

*У зв'язку зі вказівкою...*

*Відповідно до попередньої домовленості...*

*Відповідно до Вашого прохання...*

*Створити комісію...*

*Затвердити пропозицію...*

*Попередити правління...*

7. Дієприслівникові звороти вживати на початку речення: *Враховуючи... Беручи до уваги... Розглянувши... Вважаючи...*

8. Уживати мовні засоби, що відповідають нормам літературної мови і зрозумілі для широкого кола читачів.

Слід писати	Не можна писати
Ужити заходів	Прийняти заходи
Брати (взяти) участь	Прийняти участь
Погодити	Здійснити погодження
Вплинути	Здійснити вплив
Порядок денний	Повістка денна
Вирішити, розв'язати	Забезпечити вирішення
Боротися	Проводити боротьбу
Заходи	Міроприємства
Такі члени групи:	Слідуючі члени групи:
Не можна визнати задовільним	Не може бути визнаним задовільним
Незабаром	У самий найближчий час
Не з'являються на заняття	Мають місце випадки неявки на заняття
Прошу надати мені відпустку	Прошу Вашого дозволу про надання мені відпустки
Треба направити	Повинен бути направлений
Присутні одностайно схвалили	Одностайне схвалення дістала пропозиція
Згідно з наказом	Згідно наказу
Згідно з розпорядженням	Згідно розпорядження
Відповідно до постанови	Відповідно з постановою

9. Щоб не виявляти гостроти стосунків із партнером, слід змінити активну форму дієслова на пасивну. Наприклад:

*Ви не висловили свої пропозиції – Вами ще не висловлено пропозиції.*

Якщо ж важливо вказати на конкретного виконавця, то тоді треба вживати активну форму. Наприклад:

*Університет не гарантує...*

*Комісія підтверджує...*

*Телевізійне агентство повідомляє...*

10. У розпорядчих документах треба вживати дієслівні конструкції у формі наказового способу: *Наказую... Пропоную...*

11. Доцільно вживати прямий порядок слів у реченнях:  
коли підмет передує присудковій;  
коли означення стоїть перед означуваним словом;  
коли додаток стоїть після керуючого слова;  
коли вставні слова стоять на початку речення.

12. Уникати вживання багатозначних слів, а наявні – пояснювати в певному контексті.

13. Уникати образних висловів, емоційно забарвлених слів і синтаксичних конструкцій, суб'єктивного ставлення до викладеного. Тон службового документа має бути нейтральним [4].

14. Не переобтяжувати текст іншомовними словами, якщо є їхні українські відповідники.

15. Використовувати скорочення слів, складноскорочені слова й аббревіатури, що пишуться за загальними правилами: *р-н, обл., км, напр., канд. філол. наук.*

16. Уникати вживання скорочень назв грошових та фізичних одиниць (крім формул); одиниць виміру; символів, знаків: *§, %, №, \$*, якщо вони без цифрових позначень і не в таблицях, схемах.

17. Слідкувати за дотриманням логічної послідовності викладу матеріалу, фактів. Підкреслюючи наступність визначення причинно-наслідкових зв'язків між фактами, подіями чи явищами, треба викладати їх у зв'язній черговості здійснення: *у першу чергу, насамперед, спочатку; одночасно, водночас; потім, після, далі, у підсумку, завершуючи, насамкінець та ін.*

Також слід пам'ятати, що лише своєчасність й актуальність інформації, викладу факту чи оперативного реагування робить документ дієвим, доцільним і потрібним.

Тож, підсумовуючи все вищезазначене, хочеться наголосити, що документи є візитною карткою, складовою частиною іміджу установи, організації чи

окремої особи, тому знання правил щодо їх оформлення та написання є обов'язковим для кожного.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глушик С.В. та ін. / Сучасні ділові папери: Навч. посіб. / С.В. Глушик, О.В. Дияк, С.В. Шевчук. – 4-те вид., переробл. і допов. – К. : А.С.К., 2008. – 400 с.
2. Типова інструкція з діловодства у державних підприємствах, які перебувають у сфері управління ДПС України, підвідомчих бюджетних установах та організаціях / Вимоги до оформлення документів (Додаток 1 до інструкції п.2.1.10) – 2012.
3. Зубков М.Г. Сучасна українська ділова мова. / М.Г. Зубков. – 3-тє вид., доповнене. – Х.: Торсінг, 2003. – 448 с.
4. Биби́к С.П. Ділові документи та правові папери / С.П. Биби́к, Г.М. Ся́та. — Х. : Фоліо, 2005. – 493 с.



УДК 374.7.018.46.091.321:004.9

*Богданова Н.В., методист кафедри  
Податкового менеджменту Центру  
перепідготовки та підвищення кваліфікації  
керівних кадрів органів ДПС України*

*У статті розглянуті практичні прийоми створення презентаційного слайдового матеріалу для візуального супроводження навчальних занять. Надані апробовані рекомендації щодо застосування технік подання інформації і її анімування.*

*Ключові слова: візуалізація, анімування, слайдовий супровід, презентаційний матеріал, інформація.*

## **ЗАСТОСУВАННЯ СЛАЙДОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ВІЗУАЛІЗАЦІЇ НАВЧАЛЬНОГО МАТЕРІАЛУ ЛЕКЦІЇ У ПРАКТИЦІ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ**

Основною формою навчання при підвищенні кваліфікації фахівців податкової служби є лекція. Це, як правило, проблемна лекція з елементами кейс-стаді або формат міні-лекція – міні-семінар. Проведення таких лекцій викладачі Центру обов'язково супроводжують демонстрацією презентаційних слайдів, виконаних у редакторі PowerPoint.

Не секрет, що дорослий слухач, який має певний життєвий досвід і стаж роботи за фахом, досить важко сприймає навчальну інформацію, що начебто тільки опосередковано стосується його роботи. Практика показує, що саме слайдовий супровід, у переважній більшості випадків, дозволяє допомогти подолати початкове скептичне ставлення дорослих слухачів до навчального матеріалу.

Багаторічна практика викладання та методичного забезпечення навчального процесу на кафедрі податкового менеджменту Центру дозволила виділи-

ти основні, апробовані досвідом і часом рекомендації зі слайдового презентаційного супроводу навчального процесу.

На відміну від ділових презентацій, у навчальній неможливо відразу в перших слайдах дати головне й основне за темою заняття. Заняття будується за схемою: введення в предмет – виклад матеріалу – закріплення/обговорення набутих знань. За такою ж схемою будується і навчальна презентація.

Початкові слайди не повинні бути всеосяжними і перевантаженими інформацією. На початковому етапі занять аудиторія ще не зацікавлена в темі презентації, слухачі не схильні і не готові докладати для цього занадто багато зусиль. Викладачеві хочеться багато чого розповісти, але прийом поступового «занурення» в тему заняття вимагає від змісту перших слайдів «легкості» і цікавості. Перші слайди ніколи не перевантажуються інформацією. Навчальні запитання, визначення, проста схема або інтуїтивно зрозумілий малюнок – досить правильні рішення для початку навчальної презентації.

Простота, з якою сьогодні можна створити барвистий слайд, може зіграти нам на шкоду – ми все більше перетворюємося на рабів слайдів, і багато хто робить презентацію заради їх показу. Навіть саме слово «презентація» стало у нас синонімом слайдів. Це в корені неправильно, адже у навчальному процесі візуальні засоби – усього лише засоби, а не мета заняття.

При створенні слайда важливо, щоб зображення не виявилось настільки привабливим, що аудиторія забуде, навіщо вона тут знаходиться, і буде милуватися тільки ним. А коли воно ще й анімоване – ефект посилюється багаторазово. Так, таке зображення запам'ятають, але чи є метою навчальної презентації те, щоб слухачі запам'ятали ЦЕ зображення? Роздивляючись картинку на екрані, аудиторія може забути про присутність викладача, може не чути його голосу і, природно, нічого не запам'ятати з лекційного матеріалу.

Важливим є питання про кількість слайдів, що супроводжують лекцію. Універсального рецепту тут немає – усе залежить від педагогічної задумки викладача і виду заняття. На кафедрі для лекційних занять є презентаційний матеріал на 42 і на 50 слайдів, а є й на 24; із практичних занять – 14 і 18 відповідно.

Часто доводиться зустрічатися з ситуацією, коли і слайд, і невербальна інформація від викладача є «захоплюючими». Це виявляється у постійному пе-

реведенні очей слухачів, які хочуть і слайд запам'ятати, й інформацію сприйняти. Здається, що ситуація неправильна – потрібно сконцентрувати увагу на чомусь одному. Однак практика показує, що саме таким чином поданий навчальний матеріал запам'ятовується міцно і надовго.

З огляду на те, що лекція триває досить довго – 2 академічні години, необхідно враховувати психофізіологічну втому слухачів і використовувати прийоми психологічного розвантаження від інформації. У презентації це можуть бути прості за змістом, але анімовані слайди або ж такі, що суттєво відрізняються за оформленням від інших. Також це можуть бути просто малюнки або зображення за навчальною темою, що розглядається в даний момент. Так, при проведенні лекції «Основи податкового менеджменту» нами використовується добірка карикатур та дитячих малюнків, об'єднаних темою збору податків. Аудиторія в захваті!!!

Раніше, за часів грифельних дощок, викладачеві все доводилося малювати на ній. Промалюєш ретельно і детально – витратиш багато часу і не встигнеш сказати багато суттєвого. Зараз викладач не малює на дошці, а створює слайди, але принцип залишається той же – слайд не повинен бути перевантажений складними і докладними схемами, малюнками, таблицями. Це, по-перше, складно для сприйняття, і поки слухачі роздивляються слайд – не сприймається вербальна інформація від викладача. По-друге, слайд не живе самостійним життям, це тільки фон, на якому викладач дає навчальну інформацію, тому, щоб фон не відволікав, треба прагнути зменшувати кількість елементів зображення. Бажано, щоб на слайді був лише один значущий елемент, на який аудиторія зверне увагу в першу чергу, він же повинен нести й основне смислове навантаження.

Якщо сукупність таких значущих елементів складає певну цілісність – її можна дати в резюмуючому слайді, показавши, таким чином, чітке розмежування на часткове і ціле. Наприклад (рис. 1, 2):

## Функції податків (оподаткування)

2

Фіскальна

створення стабільної доходної бази бюджетної системи країни, достатньої для фінансування необхідних бюджетних витрат, на базі росту виробництва і доходів в економіці

Рисунок 1.

## Функції податків (оподаткування)

Сукупного грошового еквіваленту цінності послуг держави

Еквівалентна податкова рівновага в економіці держави, яка забезпечується вибором оптимальних варіантів балансування податкових доходів і бюджетних витрат в інтересах держави, платників податків і суспільства в цілому

Фіскальна

створення стабільної доходної бази бюджетної системи держави, достатньої для фінансування необхідних бюджетних витрат, на базі росту виробництва і доходів в економіці

Регулювальна

свідоме втручання держави в ринкову економіку шляхом використання податків для маніпулювання видами податкових платежів та елементами оподаткування (податковими ставками, об'єктами, податковими пільгами) відповідно до прийнятої концепції податкової політики

Контрольна

контроль за правильністю нарахування і строками сплати податків, а також самоконтроль із боку платників податків з метою зниження ризику застосування податкових санкцій за порушення податкового законодавства

Рисунок 2.

Таке ж розмежування на часткове і ціле можна виконати і в одному слайді, використовуючи поетапну появу інформації. Такий прийом реалізується у вкладці «Слайди – Налаштування анімації». Під час заняття початок появи кожного блоку інформації керується викладачем, посилюючи і підкреслюючи таким чином візуальний ефект сприйняття.

Бувають ситуації, коли за логікою побудови лекції необхідно максимально залучити й мобілізувати увагу слухачів на окремих навчальних питаннях. Найбільш часто це необхідно в проблемних лекціях на міні-семінарному блоці, коли дається певний текстовий матеріал, який, після його осмислення, обговорюється в аудиторії.

Нами в такому випадку успішно застосовується прийом «випадаючого» тексту, коли текст на слайді не з'являється відразу, а ніби пишеться або «про-являється». У редакторі PowerPoint це реалізується в інструменті «Налаштування анімації – Поворот/Кольорова пишуча машинка» і «Налаштування анімації – Розгортання». Звичайно, відіграє роль і швидкість анімування. З нашої практики вважаємо, що найкращою є швидкість «Дуже швидко».

За необхідності показу на слайді таблиці ми рекомендуємо будувати її не більше, ніж 4 стовпчики на 4 рядки. Будь-яка людина мимоволі придумує мнемонічні правила, щоб запам'ятати розташування елементів таблиці, і чим простіше правила, тим легше це зробити. Текст у таблиці повинен бути мінімальним, адже вона сприймається і так достатньо складно, а необхідно запам'ятати ще й текст.

Дуже важливий елемент будь-якої презентації – текст, а це в першу чергу певні літери. Літери, слова, текст – звичні нам з дитинства. Здається, що тут все зрозуміло, адже ми багато, грамотно і красиво пишемо. Однак навіть для професійного дизайнера текст – найбільша і найскладніша частина роботи. Букви і слова містять у собі одночасно і зображення, і значення, і навіть звучання (читаючи, ми подумки вимовляємо слова).

На слух люди сприймають інформацію майже однаково швидко, а от читають усі з різною швидкістю. Запропонувавши слухачам на екрані великий за обсягом текст, ми неминуче розділимо аудиторію на два ворогуючі табори: тих, хто вже прочитав, і тих, хто не встигнув це зробити. Як правило, викладач у цей час ще щось говорить, таким чином, ще більше ускладнюючи завдання.

Для навчальної презентації можна рекомендувати використовувати необ'ємні шрифти. Найкращий варіант – це шрифт Arial або Times New Roman. За розмірами шрифту однозначних рекомендацій бути не може – у кожному конкретному випадку шрифт буде різним. На кафедрі практикується використовувати для презентацій 28 розмір шрифту для заголовків, 22-24 розмір – для тексту, на який треба звернути підвищену увагу, і 18-22 – для стандартного тексту. У будь-якому разі текст із розміром шрифту, меншим за 14, використовувати не рекомендуємо, адже такий текст важко сприймається вже з 3-4 ряду аудиторних столів, не кажучи вже про «гальорку».

При подачі текстового матеріалу не варто забувати і про колірне рішення як фону, так і шрифту – потрібно прагнути максимально підвищувати «читабельність» тексту, тобто робити так, щоб текст легше і швидше сприймався слухачами.

Загальновідомим та апробованим прийомом підвищення «читабельності» тексту є контрастний темний текст на світлому фоні, добре сприймаються також чорний і темно-синій кольори для основного тексту. Менш вдалим, на нашу думку, будуть темно-сірий та інші темні відтінки кольорів. Для неосновного тексту (окремих слів або коротких фраз), на якому треба зупинити увагу, вдалі будь-які контрастні кольори шрифту в залежності від загальної колірної концепції слайду.

Не рекомендуємо практикувати в навчальних слайдах складні фони зі вкладки «Формат – Фон – Способи заливки – Текстура», вони підвищують стомлюваність слухачів при сприйнятті інформації. Єдиний виняток із переліку «Текстура» складає «газетний папір». Також варто відмовитися від зображень у фоні, логотипів або вказівки наукових регалій автора презентації.

Не слід забувати, що колірне рішення одного й того ж слайда на екрані комп'ютера та на проекційному екрані в аудиторії може сприйматися по-різному. Це пов'язано з особливостями сприйняття кольору на відстані, яке залежить від мінливого освітлення. Також різним є сприйняття як просторового розташування елементів слайда, так і кольорових рішень на моніторі та екрані проектора. Тому ми практикуємо новий слайдовий матеріал обов'язково попередньо «проганяти» в аудиторії, щоб упевнитись у пра-

вильності вибраного колірного рішення та оформлення слайдів. Також слід звернути увагу на те, у якому редакторі PowerPoint були створені слайди і яка версія встановлена на комп'ютері, з якого їх будуть демонструвати, бо можуть виникнути несподіванки у відтворенні текстового матеріалу через таку невідповідність.

Текст, набраний курсивом, для основного матеріалу категорично не годиться, адже виникає мимовільна психологічна реакція на незнайомий «почерк», який більшістю людей читається повільно і важко. Курсив рекомендуємо застосовувати тільки в разі уточнення основного тексту або вказівки джерела, із цієї ж причини не варто виділяти ключові слова похилим і підкресленим шрифтом. Краще зробити це жирним шрифтом або кольором, наприклад (рис. 3):

## **Податки — це ціна цивілізованості суспільства**

*Напис на фасаді Міністерства внутрішніх доходів США*

Рисунок 3.

За необхідності розміщення на слайді досить великого за обсягом тексту нами практикується прийом «більше повітря». Щільно набраний текст із невеликими інтервалами між рядками буде читатися важко, навіть коли використовується великий шрифт, тому краще вибрати менший шрифт, але збільшити міжрядкові інтервали.

Якщо для ділової презентації анімація не завжди доречна, то в навчальній її просто необхідно використовувати. У Центрі підвищують кваліфікацію дорослі люди, які давно або достатньо давно отримували освіту і вже встигли призабути, як це – «вчитися». Анімація, якщо її, звичайно, не надмірно багато, налаштовує на легкість сприйняття і на невербальному рівні допомагає закріплювати інформацію від викладача. Наприклад, коли дати для запам'ятовування два визначення в одному слайді – це важко запам'ятати. Ми робимо анімацію таким чином (рис. 4): спочатку заголовок із коментарями викладача, потім дитячий малюнок (знімає хвилювання слухачів від незнання відповіді), а відтак саме визначення. Анімація ке-



рується викладачем за допомогою інструмента «Після клацання», швидкість «Середнє» та «Швидко».

### Що таке ПОДАТОК?

★ **Податок** – це специфічна, ірраціональна і монопольна ціна функціональних послуг держави, в основі якої лежать державні витрати, пов'язані з їх відтворенням

★ **Податок** – обов'язковий, особисто безоплатний, відносно регулярний і законодавчо встановлений державою платіж, сплачуваний організаціями і фізичними особами з метою фінансового забезпечення діяльності держави

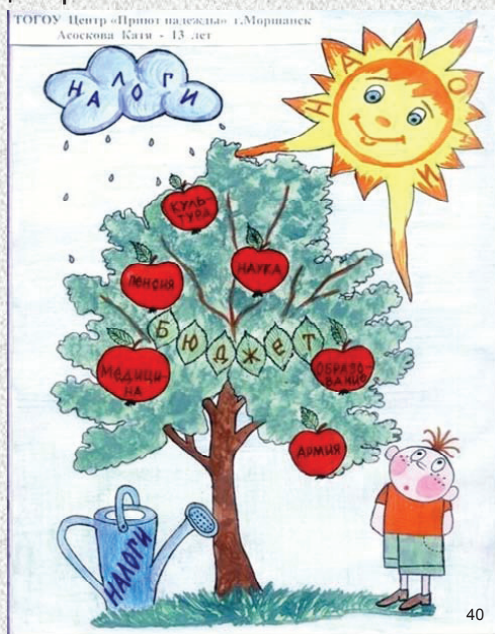


Рисунок 4.

На перших етапах кафедрою практикувалася реалізація анімації для зміни кадрів на екрані, а зараз ми відмовилися від такого прийому і не рекомендуємо його використовувати. На ефективність сприйняття навчального матеріалу вона ніяк не впливає, навіть відволікає, оскільки слухачі підсвідомо намагаються вгадати – звідки вилетить або як зміниться наступний слайд.

Візуалізація навчального матеріалу, особливо при підвищенні кваліфікації дорослих слухачів, досить трудомісткий і складний процес. Гендерний склад навчальних груп різний, сприйняття у жінок і чоловіків індивідуальне, а навчальний матеріал для всіх однаковий. Врахувати особливості сприйняття, не втратити легкість засвоєння інформації, не переступити межу «викладач – слайдовий фон» – це завдання не з легких. Тому вдосконалення майстерності

візуалізації презентаційного слайдового матеріалу лекцій завжди буде одним із найважливіших завдань методичного супроводу навчального процесу кафедри податкового менеджменту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Ю.В., Юрченко В.В., Богданова Н.В. Інноваційні технології навчання при підвищенні кваліфікації спеціалістів ДПС. //Теорія і практика підвищення кваліфікації (аспекти державної податкової служби). – 2012.– № 2 (4) – с. 8-14.
2. Щипин Ю.К., Телепин А.М. Применение мультимедийного сопровождения – путь повышения эффективности лекций. Информационные модели экономики: Сб. трудов Всероссийской научно-практической конференции.- М. : МГАПИ, 2003.– С. 233-237.
3. Джей Э. Эффективная презентация», издательство «Амалфея», 1997.

## НАШІ ПОЧАТКІВЦІ

УДК 351.713.08:159.944.4

*Продовжуючи цикл публікацій, в основі яких є випускні роботи наших слухачів, пропонуємо придивитись до погляду Железної Г.Д. на проблему робочого стресу. Робота цікава з погляду достатньо глибокого вивчення теорії даного питання як для практика, так і конкретним баченням вирішення багатогранної проблеми стресу на робочому місці для кожного працівника податкової служби.*

*Мельник Ю.В.,  
завідувач кафедри податкового менеджменту*

*Железна Г. Д., головний державний податковий  
ревізор-інспектор відділу адміністративного оскарження  
управління правової роботи головного управління  
Міндоходів у Львівській області*

### **ФАКТОРИ РОБОЧОГО СТРЕСУ. СПОСОБИ ВИРІШЕННЯ СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЙ**

У сучасних умовах трудова політика, що її ведуть органи державної податкової служби, часто спричиняє те, що, окрім обов'язків, покладених на працівників, на них ще повсякденно справляє стрес й низка інших, суб'єктивно створених факторів. Отже, працівники знаходяться у константному стресі й а priori не можуть ефективно виконувати свою роботу та належним чином керувати своїм робочим часом. Стресу на робочому місці це стосується безпосередньо: по-перше, поступово приходять розуміння, що одним зі значущих показників непродуктивних витрат є саме витрати, зумовлені стресом; по-друге, одним із ефектів тривалого впливу стресу є так званий «синдром вигорання», що призводить до різкого зниження ефективності діяльності працівника, іноді дорівнює його втраті. Частіше за все це стосується «рядових» працівників, які de facto працюють понаднормово майже щодня.

Завдяки електронному словнику ABBY Lingvo x5 ми можемо довідатись, що «Стрес – це стан організму, що виявляється у формі напруження або специфічних пристосувальних реакцій у відповідь на дію зовнішніх або внутрішніх факторів. У перекладі з англійської мови слово «стрес» означає «натиск, тиск, напругу».

**Стрес** – психічна реакція, особливий стан людини в період «переходу», пристосування до нових умов існування, емоційний стан організму; він виникає у напружених обставинах. У стресовому стані людина припускається помилок при розподілі та переключенні уваги, у неї порушується перебіг пізнавальних процесів (сприймання, пам'ять, мислення), спостерігається розлад координації рухів, неадекватність реакцій, дезорганізація та гальмування всієї діяльності.

За видами впливу на людину можна виділити системні стреси, тобто такі, що відображають напругу переважно біологічних систем, та психічні стреси – що виникають у будь-яких випадках впливів, які залучають у реакцію емоційну сферу.

Стрес – це явище, із яким людина зустрічається постійно. Незначні стресові ситуації нешкідливі для людини. Шкідливим є надмірний стрес, який характеризується надмірним психологічним чи фізіологічним напруженням. Найпоширенішою і зрозумілою причиною стресу в організаціях є перевантаження або, навпаки, надмірно мала завантаженість роботою.

Другою причиною є конфлікт ролей, який виникає, коли до працівника висуваються суперечливі вимоги або порушується принцип єдиноначальності (працівники одержують розпорядження, що суперечать одне одному).

Третій чинник – невизначеність ролей, тобто ситуація, коли працівникові важко зрозуміти, що від нього вимагається.

Четвертий чинник – наукова робота. Крім зазначених чинників, стрес може виникнути внаслідок незадовільних «фізичних» умов праці, що можуть виявлятися у відхиленні від норми температури приміщення, поганому освітленні чи надмірному шумі.

Праця становить основний аспект життя більшості людей, однак життєдіяльність людини тільки нею не обмежується.

На підставі вищенаведених тез та інформації можна зробити висновок, що фактори стресу поділяються за походженням на: зовнішні та внутрішні, де перші, зазвичай, зумовлюють другі.

Першовідкривач стресу Г. Сельє дав йому таке визначення: «Стрес є неспецифічною відповіддю організму на будь-яку пред'явлену йому вимогу». Проводячи свої дослідження, він випадково виявив явище, яке назвав синдромом загальної адаптації (general adaptation syndrome – GAS), а через десять років у його роботах з'явився сам термін «стрес».

Класична модель синдрому загальної адаптації включає три стадії розвитку стресу (тривога, опір, виснаження) і відображає фізіологічно орієнтований підхід до стресу. Всі три аспекти важливі для розуміння стресу на робочому місці та методів управління стресом в органах податкової служби.

Можна виділити такі чинники, що викликають стрес та впливають на працівників податкової служби у наші дні: 1) фактори стресу поза органами податкової служби; 2) групові фактори стресу; 3) фактори стресу, пов'язані з органами податкової служби. Податкова служба як частина державного апарату – складна система управлінського та соціального характеру, одиничною ланкою якої виступає її працівник. Відповідно, коли такі працівники постійно піддаються зовнішнім факторам стресу, які виходять, вочевидь, за межі тих, що виникають на робочому місці, – система починає «давати збій». Так, можна сказати, що незадовільний фінансовий стан у сім'ї може спонукати людину шукати іншу роботу, внаслідок чого посилюється стрес у такого працівника, даний фактор впливає і на решту працівників, адже їхня кількість зменшується і відбувається перерозподіл навантаження, а саме – збільшення одиниць навантаження відносно кожного працівника.

До групових факторів стресу можна віднести наступні:

- відсутність командної роботи – неможливість для працівника відчувати себе членом колективу внаслідок специфіки робочого місця (через те що керівник не допускає або обмежує цю можливість, або тому, що інші члени групи не приймають його в свої ряди) може стати джерелом надмірного стресу;

- наявність внутрішньоособистісних, міжособистісних і внутрішньо-групових конфліктів – наявність серйозних протиріч чи несумісність окремих характеристик особистості працівника, наприклад, його особистих цілей, по-

треб, цінностей, із соціально схвалюваними в групі, які часто не відповідають сучасній дійсності, у якій він працює.

На розвиток стресу впливають як індивідуальні ситуаційні фактори, так і характер й особливості людини. Наприклад, для особистості, нездатної розставити для себе чіткі пріоритети, у важкій стресовій ситуації може постати необхідність узгодження ролей працівника та члена сім'ї (коли фактор часу й відповідні вимоги на роботі вступають у протиріччя з вимогами, що пред'являються сім'єю і навпаки).

Легкий стрес покращує кровообіг, призводить до посилення активності, у кінцевому підсумку сприяючи новим виробничим успіхам. Наприклад, старшого державного податкового ревізора-інспектора відділу адміністративного оскарження управління правової роботи перевели на посаду головного державного податкового ревізора-інспектора цього ж відділу. З одного боку, з'явилися нові обов'язки, але з іншого, піднялась заробітна плата – з'явилась зацікавленість у виконуваний роботі. Однак високі рівні стресу чинять серйозний шкідливий вплив на фізіологічну, психологічну та поведінкову життєдіяльність людини. Як результат, понижується самооцінка, з'являється опір вказівкам керівництва, нездатність зосередитися і прийняти рішення, незадоволення роботою, роздратованість. Такого роду наслідки стресу приносять прямі збитки органам податкової служби.

Так, наприклад, керівник відділу адміністративного оскарження піддається впливу стресу (наради у керівництва, відповідальність за прийняті відділом рішення за розглядом скарг платників податків, стрес стосовно ймовірного скасування таких рішень Міндоходів України), стає жертвою різких перепадів настрою, і підлеглі набувають звичку не турбувати його, навіть коли мова йде про серйозні питання. У такому стані керівник може зволікати і відкладати прийняття рішень або навпаки – спрямовує усю свою незадоволеність та агресію на підлеглих.

Для вирішення питань заміщення посади в органах податкової служби, особливо керівної, пропоную наступне: 1) створення посади HR-менеджера, оскільки ця людина буде спеціалізуватися виключно на питаннях працевлаштування та управління персоналом і буде більш компетентна у наданні висновку з приводу відповідності конкретного індивіда певній посаді; 2) при



відборі на керівні посади слід запрошувати до співпраці психолога, який проводитиме відповідні психологічні тести, зокрема, на стресостійкість та надаватиме висновок про можливість заміщення особою керівної посади без нанесення шкоди роботі органам податкової служби та колективу. Окрім того, психологів взагалі бажано б було запрошувати періодично (виробити фіксований річний графік) для того, щоб вони проводили співбесіди з керівниками, а «рядовим» співробітникам – тренінги. Бажано проводити такі групові тренінги щомісячно, а співбесіди з керівниками – двічі на квартал.

Я вважаю, що одним із вагомих факторів стресу у працівників управління правової роботи є те, що законодавчі та нормативні акти у нашій країні змінюється майже щомісяця. Враховуючи те, що податкові повідомлення-рішення виносяться, як правило, за періоди дії різних законів та нормативних актів, це не може не спричиняти стрес у працівників відділу.

Для вирішення цього питання, наприклад, можна запропонувати проводити відповідними інститутами експертизи проектів законів та інших нормативних документів, з метою зменшення кількості внесених змін до них. При введенні в дію окремих норм, що містять множинне трактування (наприклад, застосування повторності ст.123 Податкового кодексу України), Міндоходів України потрібно більш оперативно надавати роз'яснення та узагальнюючі консультації.

Загалом, у силу завдань, що ставляться в сучасних умовах перед податковими органами (опрацювання та перевірка нескінченного потоку інформації та великої кількості документації, важливі розрахунки, у яких помилка неприпустима, обов'язкове дотримання строку розгляду та термінів надсилання рішень за результатами розгляду скарг, наповнення системи «АІС скарга» Податкового блоку тощо), працівники піддаються стресу навіть у позаробочий час: протягом дня вони перевантажуються роботою, часто працюють понаднормово, а коли приходять додому, то не можуть розслабитись і далі думають про роботу. У будні, окрім як на роботу, часу фактично ні на що більше не залишається.

Крім того, є й інші фактори, що спричиняють стрес. Наприклад, це розгляд скарги за участю представників підприємства. Як правило, інтереси великих компаній (банків) представляє штат кваліфікованих юристів, аудиторів, а пра-

цівника відділу, у кращому випадку, підтримує керівник. У такому разі можна пропонувати залучати до розгляду скарги працівників управління правової роботи, а у разі необхідності – спеціалістів управлінь, які адмініструють певні податки.

Загалом, слід переглянути системи розподілу навантаження та збільшити кількість персоналу, забезпечити його якісною та швидкісною оргтехнікою, інакше низький темп призведе до того, що працівники не зможуть упоратись із масивом завдань, що безумовно позначиться на якості роботи та іміджі податкової служби.

Існує достатньо багато способів і методів «боротьби зі стресом», як індивідуального, так й організаційного застосування. Більшість із них загальновідомі. Так, до індивідуальних методів можна віднести: 1) регулярний активний відпочинок; 2) релаксація (заняття йогою, медитація, аутотренінг); 3) тренінг навичок самоконтролю поведінки; 4) забезпечення достатньої тривалості сну. Виходячи з цього, для вирішення стресових ситуацій в цілому по податковій службі я пропоную: 1) піднімати імідж податкової служби за допомогою усіх доступних заходів та способів, у т.ч. ЗМІ; 2) взяти за зразок досвід зарубіжних успішних компаній, зокрема японських, для підняття корпоративного духу та створення корпоративної політики, адже за таких умов бажання працівників діяти задля досягнення спільної мети тільки збільшиться, а відтак – це безумовно позначиться на усій службі загалом; 3) підвищення зарплати, як мінімум, до 4-5 тисяч гривень; 4) підвищення вимог при проходженні конкурсу щодо прийняття на роботу до відділу адміністративного оскарження, а саме: стаж роботи в органах ДПС не менше 5 років; 5) надання можливості відвідувати заклади дозвілля (спортивні клуби, секції, театри, кінотеатри тощо) із системою фінансування за рахунок органів податкової служби; 6) постійне відвідування психолога працівниками органів податкової служби або запровадження посади спеціального штатного спеціаліста в органах податкової служби щодо налагодження психологічного клімату в колективі.

Як позитивний приклад, можна навести розташовані в приміщенні головного управління Міндоходів у Львівській області заклади, які надають різні побутові послуги, що виражає волю та намагання керівників зменшити навантаження на працівників та знизити рівень додаткових стресових ситуацій.



Однак застосування лише таких заходів недостатньо. До цієї проблеми необхідно підходити комплексно, не просто допомагати співробітникам боротися з уже виниклим сильним стресом або його наслідками, але запобігати йому на рівні організації. На рівні органів ДПС доцільно застосовувати такі заходи для управління стресом: регулярний моніторинг та формування прийняттого соціально-психологічного клімату; оптимізація організаційної структури (розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності), що здійснюється з урахуванням здібностей і можливостей конкретних працівників; максимально можливе інформування працівника про те, що в органах податкової служби заохочується, а що ні (наприклад, ознайомлення працівників з принципами системи заохочення тощо), про його перспективи (може включати планування кар'єри), про майбутні зміни в органах податкової служби і про те, як вони позначатимуться конкретно на працівників; збільшення змісту обов'язків працівників; дотримання санітарно-гігієнічних норм; надання співробітникам можливості відчувати, що вони можуть впливати на ситуацію (дати їм право брати участь у прийнятті певних рішень, надати більше повноважень в організації власного робочого місця, планування свого робочого часу тощо); навчання керівників вищої і середньої ланки управлінню конфліктами, навичкам партнерського спілкування; надання співробітникам консультативної підтримки.

Специфіка державної податкової служби полягає у тому, що низка соціальних потреб державного службовця (потреба в позитивній оцінці його ролі в суспільстві, потреба у визнанні, у самоповазі, у матеріальному забезпеченні, інші особистісні значущі цілі) є доволі фрустрованою. Зрозуміло, що ця ситуація не може не бути психотравмуючою для цієї категорії працівників. Водночас оцінка суспільством соціально-професійної категорії державних службовців спотворюється особистісними проблемами самого державного службовця і, закріплюючись, стає його своєрідною соціальною позицією, багато в чому визначаючи його подальший професійний розвиток і життєвий шлях.

Тому тільки відповідність компетентності державного службовця вимогам його посади, баланс між стресом і розслабленням, між службою і приватним життям і є головним запобіжником професійного стресу. Наведені заходи є основними для того, щоб рівень стресу, який витримують співробітники, не перевищував допустимого.

Слід дбати про підлеглих. адже вони є рушійною силою усієї служби і без них уся система перестала б функціонувати. Існуюче навантаження призводить до того, що працівники перебувають у стані постійного стресу, який відповідно спричиняє негативні наслідки для їх здоров'я.

Отже, слід виробити ефективну корпоративну політику, піднімати корпоративний дух працівників, покращувати умови їх праці, належним чином розподіляти навантаження та управління робочим часом, що у свою чергу призведе до оптимізації роботи усієї служби.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий енциклопедичний словник. [WWW document]. URL <http://dic.academic.ru/misc/enc3p.nsf/ByID/NT00045166>.
2. Електронний словник АБВУ Lingvo x5.
3. Сельє Г. Стрес без дистресу. – М., Прогрес, 1979.
4. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – С. 207-212.
4. Хмелевський Ю.В. Стрес і депресія - дві сторони одного процесу [WWW document]. URL <http://health.mpei.ac.ru/stres.htm>.
5. Буряк С.В. Податкові спори: виникнення, природа, засоби врегулювання / С.В. Буряк –К. : Юрінком Інтер, 2009.

УДК 336.226.11(1-87)

**Нестеренко Д.Ю.,**  
**старший державний податковий інспектор**  
**відділу адміністрування податку з фізичних осіб**  
**управління оподаткування фізичних осіб**  
**Пологівської ОДПІ головного управління Міндоходів**  
**у Запорізької області ДПС**

*Заслуговує на увагу дослідження з питань особистого прибуткового оподаткування у випускній роботі слухача Центру – старшого державного податкового інспектора відділу адміністрування податку з фізичних осіб управління оподаткування фізичних осіб Пологівської МДПІ Запорізької області ДПС Нестеренко Дар'ї Юріївни на тему: «Оподаткування доходів фізичних осіб у податкових системах зарубіжних країн».*

*На прикладі Франції автором розглянуті значення податку з доходів фізичних осіб, питання справедливості тягаря, що покладений на платників у залежності від доходів, а також формування взаємовигідної податкової політики в цьому напрямі як для платника, так і для бюджету.*

*Проаналізований зарубіжний досвід (прогресивна шкала, практика сімейного оподаткування, механізми стягнення податку зі всіх видів доходів, пільгова політика тощо) для адаптації оподаткування доходів фізичних осіб в Україні до європейських стандартів.*

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

## **ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ У ПОДАТКОВИХ СИСТЕМАХ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН (НА ПРИКЛАДІ ФРАНЦІЇ)**

### **ВСТУП**

Податок із доходів фізичних осіб є одним із найбільших за розміром податком, що надходить у бюджет в усіх країнах світу. Україна не є тому винятком, але чи є справедливим застосування фіксованої ставки цього податку до всіх

платників незалежно від рівня доходів? Чи враховує при цьому Україна надбання світових податкових систем?

Питання справедливості тягара податку з доходів фізичних осіб, що покладений на його платників, а також формування взаємовигідної податкової політики як для платника, так і для бюджету цікавить багатьох науковців та вчених, зокрема М.М. Мельника, І.Р. Безпалька, О.Г. Рябчука та інших.

Враховуючи те, що українське податкове законодавство перебуває на стадії остаточного формування, вітчизняному законодавцеві потрібно використати досвід більш розвинених країн, врахувавши особливості нашої держави і податкоспроможність українців.

До переваг податку на доходи фізичних осіб відносять його соціальну справедливість, оскільки він ставить рівень оподаткування в пряму залежність від обсягу доходу платників, правда, якщо в країні використовується прогресивна шкала оподаткування. Крім того, за допомогою прогресивних ставок і пільг в оподаткуванні можна зменшувати податковий тягар для малозабезпечених верств населення і посилювати його для осіб із високими доходами.

З фіскальної точки зору цей податок є нестабільним джерелом формування доходів бюджету, оскільки циклічні коливання економіки істотно впливають на базу оподаткування цим податком – доходи фізичних осіб. Крім того, розподіл податкових надходжень є нерівномірним у різних регіонах і залежить від розвитку промислового виробництва. Недоліком цього податку є також значні можливості для платників у заниженні оподаткованого доходу і в ухиленні від сплати податку.

З точки зору регульовального впливу на макроекономіку, податок із доходів фізичних осіб відносять до одного з найефективніших «вбудованих стабілізаторів» економічного циклу, оскільки база оподаткування гнучко реагує на економічні підйоми та спади, а прогресивна шкала оподаткування підсилює ефект. Крім того, за допомогою цього податку можна впливати на загальні обсяги споживання.

Актуальність вибраної теми полягає в необхідності поліпшення організації роботи щодо адміністрування податку на доходи фізичних осіб.

Метою роботи є узагальнення досвіду особистого прибуткового оподаткування, накопиченого зарубіжними країнами, для подальшого визначення його пріоритетних напрямів та можливості застосування в Україні.

## **РОЗДІЛ 1. ІНОЗЕМНИЙ ДОСВІД ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ: ФРАНЦІЯ**

Прибутковий податок із фізичних осіб у Франції становить 20% податкових доходів бюджету. Дольова частка цього податку у ВВП складає 8,1%. Це пов'язано з тим, що уряд використовує даний податок для здійснення своєї соціальної політики: в умовах нерозвинутості суспільних фондів споживання прибутковий податок є інструментом стимулювання сім'ї, надання допомоги малозабезпеченим. На прибутковий податок покладено функції стимулювання вкладів населення у заощадження, нерухомість, придбання акцій. Усе це створює систему розрахування податку та застосування численних пільг і вирахувань. У Франції зі 25 млн. платників фактично сплачують податок лише 15 млн. (52%).

Податок поширюється на сукупність доходів, одержаних фізичною особою протягом року з джерел як у Франції, так і за кордоном, а саме на заробітну плату, пенсію, ренту, доходи усіх видів комерційної й некомерційної діяльності, винагороди.

Потенційними платниками є усі фізичні особи, а також підприємства та кооперативи, що не є акціонерними товариствами. Податок із фізичних осіб обчислюється за єдиною прогресивною шкалою з огляду на економічні, соціальні умови, сімейний стан і вік кожного платника. Ставки прогресії від 0 до 56,8% залежно від доходів. Щороку дана шкала уточнюється, це в свою чергу дає змогу враховувати інфляційні процеси (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Шкала ставок**

Ставка (%)	Дохід (франки)
0	не перевищує 18140
56,8	перевищує 246770

У Франції прибутковий податок повинні сплачувати всі мешканці з доходів, отриманих у країнах та за кордоном з урахуванням угод. Принциповою особливістю є те, що оподаткуванню підлягає дохід не фізичної особи, а сім'ї. Якщо платник неодружений, для оподаткування – це сім'я з однієї особи. Податок сплачується особами, починаючи з 18-річного віку. Оподаткування здійснюється за сукупним доходом, заявленим у декларації, що складається самим платником раз на рік щодо доходів за

попередній рік. Це ускладнює контроль за повнотою справляння, сповільнює обіг надходження податку до бюджету. Крім того, якщо протягом року доходи зменшилися, можуть виникнути проблеми зі сплатою. Доходи платника податків поділяються на сім категорій: плата за роботу за наймом; земельні доходи (від надання в оренду землі та будівель); доходи від оборотного капіталу (дивіденди, відсотки); доходи від перепродажу будинків; цінних паперів; доходи від промислової і торговельної діяльності підприємств, що не є акціонерними товариствами; некомерційні доходи (доходи осіб вільних професій); сільськогосподарські доходи.

Для кожної із семи категорій існує своя методика розрахунку. Загальним правилом обчислення для визначення чистого доходу є те, що утримуються всі виробничі витрати, що забезпечували доходи, вираховуються витрати на утримання літніх батьків і на добродійність. Для розрахунку податку чистий дохід сім'ї розподіляється на частини, потім визначається сума податку за відповідними ставками на кожну частину. Загальний розмір податку визначається додаванням сум податку за кожною частиною. Така схема дозволяє зменшити податковий тягар і створити пільги багатодітним сім'ям. Після розрахунку величин податок може бути скорочений на 25% суми витрат, пов'язаних з утриманням дітей у дошкільних закладах, наданням допомоги літнім людям, сплатою відсотків за кредитом, страхуванням життя, придбанням акцій.

## **РОЗДІЛ 2. МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ІНОЗЕМНОГО ДОСВІДУ ОПОДАТКУВАННЯ ДОХОДІВ ФІЗИЧНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ**

Останнім часом динамічно зростає роль особистого прибуткового оподаткування як в Україні, так і в інших країнах.

Відповідно до концепції реформування податкової системи України, її вдосконалення відбуватиметься, виходячи зі стратегічної мети – побудови соціально-орієнтованої економіки та інтеграції в європейське співтовариство. Тому податкова система України має бути гармонізованою із закордонними податковими системами. Податкова гармонізація – це систематизація та уніфікація податків, координація податкових систем і податкової політики країн, що належать до міжнародних регіональних угруповань. Тобто у цьому контексті гармонізація податків передбачає міждержавну податкову уніфікацію між країнами-членами інтеграційного угруповання з головною метою недопущення міграції капіталу в держави з низьким рівнем оподаткування. Нині найвищий рівень гармонізації податків – у країнах-членах Європейського Союзу.

Проте особливості сучасного зовнішнього та внутрішнього середовища України роблять неможливим пряме перенесення на національні умови тих податкових механізмів, що сформовані в інших країнах. Однак принципи розробки даних механізмів, особливо щодо їх узгодження на багатосторонній міжнародній основі, і податкові норми необхідно взяти до уваги в процесі реформування податкової політики в Україні. Для досягнення цієї мети необхідно розробити податковий механізм, що дозволив би оптимально враховувати інтереси держави, платників податків та відповідав критеріям побудови податкових систем розвинених країн.

У зв'язку з цим важливим етапом усунення проблем є реформування механізму оподаткування доходів фізичних осіб. Зокрема, він є причиною нерівномірного розподілу податкового навантаження. Згідно з пропорційною системою оподаткування, яка діє в Україні, практично за однаковою ставкою (15%, 17%) оподатковуються як доходи громадян у межах прожиткового мінімуму, так і високі доходи заможних верств населення. Крім цього, відсутня диференціація оподаткування різних за походженням видів доходів. Зокрема, доходи, які за своєю природою одержуються легше, ніж заробітна плата, потрібно оподатковувати за вищою ставкою податку. Також недоцільно оподатковувати частину доходу громадян, що менший від прожиткового мінімуму.

Враховуючи досвід Франції, доцільним для України є надання соціальних пільг при справлянні податку на доходи фізичних осіб не окремим фізичним особам, а сім'ям як суб'єкту оподаткування. Це дало б змогу залишити доходи в сім'ях, що мають на утриманні кількох осіб. Сім'я, таким чином, могла б максимально використовувати доходи, що отримані її працездатними членами, а не розраховувати на субсидії, допомоги з фондів соціального страхування. Це стимулюватиме працездатне населення до легального збільшення своїх доходів та знизить прагнення до ухилення від оподаткування. Такий підхід дозволив би знизити податкове навантаження на різні верстви населення залежно від сімейного стану, кількості дітей, стану здоров'я та інших факторів. Практику сімейного оподаткування слід передбачити і в Україні через внесення відповідних змін у законодавство, що регулює оподаткування фізичних осіб.

Основні напрями вдосконалення механізму оподаткування доходів фізичних осіб в Україні зі врахуванням передового іноземного досвіду відображено на рис.1.



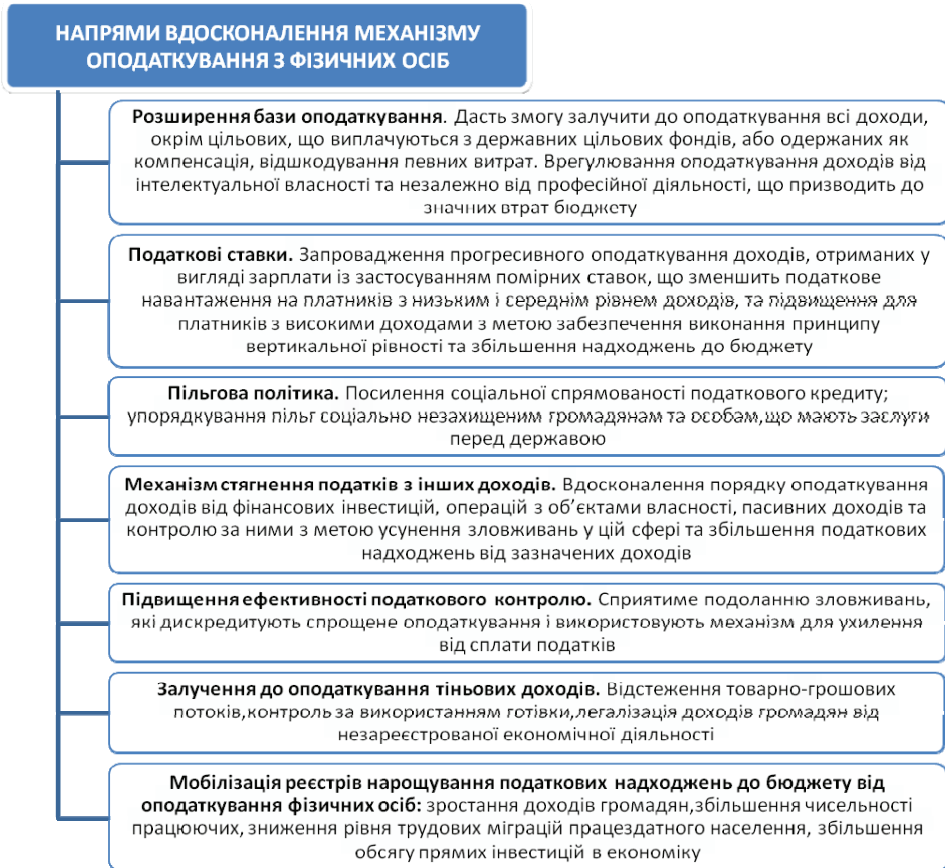


Рис.1. Напрями вдосконалення механізму оподаткування доходів фізичних осіб

Отже, можна зробити висновок, що залишається ще не вирішеною низка проблем, зокрема, наявність прогалин у законодавстві, що дозволяють несумлінним платникам податків ухилятися від оподаткування.

Подальше дослідження питань вдосконалення податку з доходів фізичних осіб має важливе значення для підвищення рівня життя населення, прискорення соціально-економічного розвитку України.

## ВИСНОВКИ

Основи вдосконалення та реформування механізму оподаткування доходів фізичних осіб в Україні повинні бути максимально наближеними до європейських стандартів. Водночас потрібно враховувати, що досвід податкового регулювання розвинених країн сформувався, виходячи з їх конкретних історичних та економічних особливостей, тому й можливості його практичного запо-



зичення обмежені. Отже, необхідно залучати найбільш прийнятний до наших умов податковий інструментарій.

Внутрішні вади чинної податкової системи є наслідком непослідовної податкової політики держави за роки незалежної України. Податковій системі України притаманні деякі фіскальні дисбаланси. Наявність зазначених дисбалансів у сфері справляння податків свідчить про те, що в Україні спостерігається низький рівень внутрішньодержавної податкової гармонізації.

Важливим етапом усунення зазначених проблем є поступове і послідовне реформування механізму оподаткування доходів фізичних осіб.

Основними напрямками повинні стати:

- розширення бази оподаткування за рахунок залучення до оподаткування тіньових доходів;
- перехід до прогресивного оподаткування доходів не фізичної особи, а сім'ї;
- упорядкування пільгової політики, виходячи з принципу соціальної справедливості;
- вдосконалення механізму стягнення податків з інших доходів;
- підвищення ефективності податкового контролю;
- мобілізація реєстрів нарощування податкових надходжень до бюджету від оподаткування фізичних осіб.

Треба підкреслити, що система оподаткування доходів фізичних осіб повинна, крім фіскальної (мобілізація фінансових ресурсів до бюджетів), виконувати ще й регульовальну функцію (підвищення рівня соціальної захищеності найбільш вразливих верств населення за рахунок багатшої частини суспільства). Для цього необхідно запровадити таку шкалу ставок податку на доходи фізичних осіб, яка б не ліквідувала у громадян із помірно високим рівнем доходів стимули щодо збільшення їх капіталу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р., № 2755-VI.
2. Воронкова О.М. Досвід оподаткування країн Вишеградської групи та його значення для України /О.М.Воронкова // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка,право).-2009.-№4 (47). - с.99-104.
3. Концепція реформування податкової системи України: від 19 лютого 2007 р.№56-р. //Нове законодавство. - 2007. - №12. - с.10-18.
4. Крисоватий А.І. Домінанти гармонізації оподаткування :національні та міжнародні веркори: монографія / А.І.Крисоватий, В.А. Валігура. - Тернопіль: Підручники і посібники,2010.-248с.
5. Вісник податкової служби України № 20. 2007р.
- Азарова М.Я. Податкові системи зарубіжних країн. - Київ. - 2004. - с.153.