

Kirchata I. N.

Kharkov National Automobile and Highway University

FUNCTIONAL RESTRUCTURING OF ENTERPRISE AS BASIS OF HIS REFORMATION

Summary

The article deals with current issues related to the restructuring of enterprises. The essence and the place of enterprise functional restructuring in the system had been studied to ensure its competitive sustainability. Foreign and domestic approaches to definition of concept «restructuring of the enterprise» are considered.

Key words: restructuring, restructuring management, competitive potential, integrated approach.

УДК 339.9

Кожевнікова Л. К.

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

ПОСЛІДОВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ МЕТОДИКИ АНАЛІЗУВАННЯ
УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Запропоновано поетапно проводити комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Досліджено основні показники зовнішньоекономічної діяльності. Визначено способи управління, що використовуються для проведення аналізу.

Ключові слова: управління, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, методика, аналіз.

Постановка проблеми. Для того щоб підприємство успішно здійснювало зовнішньоекономічну діяльність, керівній ланці необхідно опиратися на певний механізм управління, який формується із методів. У свою чергу, методи управління використовуються для створення методики, що відрізняється конкретизацією прийомів та задач, що відповідають певним критеріям та характеристикам зовнішньоекономічної діяльності, що здійснюється у певній сфері. Формування методики значно спростить аналіз менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, адже кожного разу менеджер буде використовувати вже напрацьовану послідовність оцінки результативності та ефективності певної діяльності підприємства, що надасть змогу скоротити час проведення аналізу, а також спростить процес порівняння поточних результатів з оцінками попереднього періоду та визначити майбутні орієнтири.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві розглядають у своїх наукових працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Д. Деніелз, Л. Радеба, А. Моррісон, А. Кредісов, Г. Дроздова, Е.О. Ковтун, В.М. Швець, О.О. Пшик-Ковальська, Х.С. Передало, В.В. Іванова, Г.М. Дроздова, В.Г. Маргасова, А.В. Роговий, В.В. Виговська та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На сьогодні не існує чітко сформованої методики аналізу управління зовнішньоекономічною діяльністю, адже немає структурованої методики, яка дозволила б менеджеру адаптувати аналіз під конкретне підприємство.

Мета статті. Дослідити та проаналізувати основні чинники зовнішньоекономічної діяльності та способи проведення аналізу з метою сформулювати послідовну та структуровану методику аналізування управління зовнішньоекономічною діяльністю, яку можна буде використовувати на практиці.

Виклад основного матеріалу. Методика аналізу зовнішньоекономічної діяльності будується з урахуванням специфічних характеристик, так як на

неї здійснює безпосередній вплив рівень розвитку та стан національної економіки, державне регулювання, а також правові системи країн-партнерів, де підприємство здійснює або планує здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Основними критеріями, яким має відповідати запропонована методика, є: реалістичність втілення; відтворюваність; виразність; відповідність цілям та завданням діяльності, що планується проводити; обґрунтованість; результативність.

Таким чином, під методикою варто розуміти певний стандарт, оформлений у вигляді документу, в якому детально розписано механізм аналізу об'єкта дослідження із зазначенням можливих джерел інформації для проведення аналізу, організаційного забезпечення робіт, а також подається характеристика методів, прийомів та процедур аналізу.

Для побудови методики аналізування зовнішньоекономічної діяльності ми повинні володіти такою інформацією:

- завдання для вирішення та формулювання цілей аналізу;
- визначити об'єкти аналізу зовнішньоекономічної діяльності;
- сформувати систему показників, що будуть використовуватися для дослідження кожного об'єкту аналізу зовнішньоекономічної діяльності;
- визначити методи дослідження об'єктів, що планується використовувати;
- сформувати джерела інформації, на основі яких буде проведено дослідження;
- проаналізувати вказівки, щодо організації аналізу (які працівники, відділи будуть проводити окремі частини дослідження);
- визначити технічні засоби, що будуть використовуватися для аналітичної обробки інформації;
- провести характеристику документів, за допомогою яких будуть оформлені результати аналізу;
- зробити висновки за результатами аналізу [1, с. 18].

Послідовність методики аналізування зовнішньоекономічної діяльності подана у Таблиці 1.

Таблиця 1
Етапи проведення комплексного аналізу зовнішньоекономічної діяльності

№ етапу	Опис діяльності
1 Етап	Визначення об'єкту, цілей та завдань аналізу, складення плану робіт, за яким має проводити аналіз менеджер.
2 Етап	Розробка системи показників зовнішньоекономічної діяльності, за допомогою яких можна охарактеризувати об'єкт аналізу.
3 Етап	Підготовка та опрацювання необхідної для аналізу інформації.
4 Етап	Порівняння фактичних результатів здійснення діяльності з плановими та фактичними даними минулих років, а також з досягненнями конкурентних підприємств.
5 Етап	Проведення факторного аналізу, де виокремлюють фактори та визначають їх вплив на результати діяльності підприємства.
6 Етап	Визначення невикористаних та перспективних резервів, що здатні підвищити ефективність від здійснення виду діяльності, що аналізується.
7 Етап	Проведення оцінки результатів здійснення зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням різноманітних факторів та виявлених резервів. Розробка дій щодо їх використання з метою підвищення ефективності [1, с. 18].

Отже, для початку визначимо, якими цілями та завданнями повинна оперувати методика аналізу управління зовнішньоекономічною діяльністю, для того щоб дати відповіді на запитання менеджера.

Перше: проведення загального аналізу доходності підприємства за рахунок зовнішньоекономічної діяльності.

Друге: аналіз виконання зобов'язань за зовнішньоекономічними операціями.

Третє: аналіз ефективності віддачі на кошти, вкладені в експортні операції.

Четверте: аналіз ефективності імпорتنих операцій за звітний період.

Головною метою проведення аналізу зовнішньоекономічної діяльності є отримання оцінок результативності та ефективності від здійснення діяльності на поданому підприємстві; визначення слабких та сильних сторін у порівнянні з попередніми результатами, а також діяльністю аналогічних підприємств у цій галузі, задля нейтралізації негативних наслідків від ведення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, що аналізується.

Методика аналізу вимагає використання певних інструментів, до яких можна віднести технічні прийоми та способи аналізу. Вони використовуються для:

- первинної обробки інформації (перевірки, групування, систематизації даних);

- вивчення стану та закономірностей розвитку об'єктів, що досліджуються;

- визначення впливу факторів на результат здійснення підприємницької діяльності;

- підрахунок невикористаних та перспективних резервів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;

- узагальнення результатів аналізу та комплексної оцінки діяльності підприємства;

- обґрунтування планів економічного та соціального розвитку та управлінських рішень [1, с. 18].

Розглянемо, яким чином проходить формування системи показників, завдяки яким можна провести комплексний аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Взагалі, економічний показник – це числова характеристика економічної сутності конкретно-

го явища чи процесу за їх станом або динамікою. Детальне, всебічне, об'єктивне відображення системою показників стану та розвитку економічних систем є запорукою правильних висновків і пропозицій за результатами аналізу, що стане основою ефективних управлінських рішень.

При реалізації функцій економічного аналізу показники виконують роль: оцінки результатів діяльності, визначення зміни в абсолютних чи відносних вимірах, оцінки якості зміни та досягнення локальних цілей і глобальної мети, елементи факторної системи.

Система показників (сукупність показників, яка виражає інформаційну модель досліджуваних явищ і процесів за кількісними та якісними ознаками) формує відповідні потоки планової, нормативної, облікової та звітно-статистичної інформації.

Показники будь-якої системи можуть бути поділені на різні групи за такими ознаками:

- за економічним змістом: кількісні і якісні;
- за відображенням досліджуваних явищ і процесів: натуральні, умовно-натуральні, вартісні та трудові;
- за способом вимірювання: абсолютні та відносні;
- за ступенем інтегрованості: загальні та часткові;
- за способом утворення: планові, нормативні, облікові, статистичні, аналітичні [3, с. 2].

Серед них також виділяють синтетичні показники та аналітичні.

Синтетичний показник – це узагальнюючий показник, що характеризує економічний об'єкт, економічну систему в цілому, в органічній одно-

Таблиця 2
Основні показники зовнішньоекономічної діяльності

Показники інтенсивності та ефективності зовнішньоекономічної діяльності	- різниця між результатами діяльності та витратами на її здійснення - ефективність зовнішньоекономічного обороту - ефективність експорту та імпорту - ефективність роботи підприємств-посередників - відношення об'єму експорту до імпорту
Обсяг зовнішнього товарообігу	- обсяг експорту товарів та послуг - обсяг імпорту товарів та послуг - зовнішньоторговельний оборот - реекспорт - реімпорт
Динаміка зовнішньої діяльності:	- динаміка структури зовнішнього товарообігу - динаміка частки країни у світовому співробітництві - динаміка цін на експорт/ імпорт товарів та послуг - динаміка та структура зовнішнього боргу
Динаміка експорту та імпорту	- темпи росту (темпи росту експорту, імпорту, зовнішньоекономічного обороту) - темпи приросту (темпи приросту експорту, імпорту, зовнішньоекономічного обороту) - коефіцієнт покриття імпорту експортом - індекс «умов торгівлі» - індекс імпортової квоти - експортна квота - зовнішньоторговельна квота
Ступінь розвитку сектора зовнішньоекономічної діяльності в країні	- товарна структура (показники розподілу експорту та імпорту за основними товарними позиціями) - географічна структура (розподіл діяльності ЗЕД за групами країн) - інституціональна структура (розподіл ЗЕД за суб'єктами та методами товарного обміну) - індекс диверсифікації експорту - індекс концентрації експорту

ті її частин. Більшість макроекономічних показників є синтетичними, отриманими за допомогою синтезу мікроекономічних показників.

Розглянемо основні показники, якими можна охарактеризувати зовнішньоекономічну діяльність у Таблиці 2:

Також для аналізу зовнішньоекономічної діяльності використовують аналітичні показники – показники, що визначають взаємозв'язок первинних, зведених та інших показників, сформованих для виявлення тенденцій, закономірностей, оцінки існуючого стану та прогнозування податкових надходжень [1, с. 22].

Для кожного блоку аналітичних завдань формується окрема підсистема синтетичних і аналітичних показників, враховуючи принцип їх достатності для відповідної глибини аналітичних досліджень. Водночас визначаються взаємозв'язки між показниками, алгоритми їх розрахунку та рівні значень. Сукупність показників для розв'язання будь-якої аналітичної задачі визначається характером дослідження причинно-наслідкових зв'язків. Факторний аналіз не може бути всередині моделі самого показника.

Наступним постає питання, звідки брати інформацію для проведення аналізу зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві?

Розглянемо та проаналізуємо джерела статистичної інформації на підприємстві, що можуть бути використані для проведення комплексного аналізу ЗЕД відповідно до сегментів.

Порівняння фактичних результатів здійснення діяльності з показниками плану звітності, фактичними даними минулих років та з досягненнями конкурентоздатних підприємств, зазвичай робиться для цілей управління витратами, хоча на практиці воно нерідко є і основою оцінки діяльності підприємства.

При порівнянні фактичних показників з плановими можна оцінити методіку планування у відділі, що застосовується, та визначити її слабкі та сильні сторони. Якщо, під час аналізу визначиться, що планування проводиться неякісно, а саме – наведені нереальні показники, досягнути яких у підприємства немає можливості, то показники такого плану не варто використовувати під час проведення планування, адже результат буде невірний при отриманні аудиту. В результаті порівняння фактичних показників з плано-

Таблиця 3

Інформаційна база для проведення аналізу ЗЕД

№	Джерело	Інформаційна база
1	Законодавча база (Кодекси, закони, акти, міжнародне законодавство)	- Цивільний кодекс України; - Закон України від 16.04.91р. № 959-ХІІ «Про зовнішньоекономічну діяльність» - Закон України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті»; - Закон України «Про операції з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах»; - Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності»; - Указ Президента України «Про заходи щодо впорядкування розрахунків за договорами, що укладають суб'єкти підприємницької діяльності України» від 04.10.1994 р.; - Указ Президента України «Про застосування Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів» від 04.10.1994 р.; - Указ Президента України «Про заходи щодо вдосконалення кон'юнктурно-цінової політики у сфері зовнішньоекономічної діяльності» від 10.02.1996 р.; - Декрет Кабінету Міністрів України «Про систему валютного регулювання і валютного контролю» від 19.02.1993 р.; - Постанова Кабінету Міністрів України і Національного банку України «Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів (контрактів) і типові форми захисних застережень до зовнішньоекономічних договорів (контрактів), які передбачають розрахунки в іноземній валюті» від 21.06.1995 р. № 444; - Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)» від 06.09.2001 р. № 201.
2	Юридична база (Зовнішньоекономічні контракти, посередницькі договори)	Договори міжнародної купівлі-продажу; договір з надання послуг; договір комісії (консигнації); договір доручення; договір транспортно-експедиторського обслуговування; договір перевезення; договір страхування; договір зберігання; договір кредитування; договір обслуговування, та інші.
3	Положення, тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності	Інформаційні агентства, аналітичні огляди, інформація з державної митниці, тощо.
4	Інформація з глобальних інформаційних мереж	Інформація про вихід на міжнародний ринок нових крупних експортерів; тенденції зміни валютних курсів.
5	Аудиторська інформація	Висновок аудиторських компаній, інформація щодо порушень законодавства у сфері здійснення зовнішньоекономічної діяльності, під час проведення аудиту.
6	Маркетингова інформація	Дослідження ринків збуту для експорту товарів та послуг, оцінка попиту зі сторони потенційних іноземних замовників, розробки відносно зміни цінової політики.
7	Методологічне та програмне забезпечення	Наявність типових методик та рекомендацій, доступність використання програмного забезпечення.
8	Дані про кадровий потенціал	Структура, кваліфікація персоналу, наявність досвіду роботи на зовнішньому ринку.
9	Первинні дані та зведена облікова документація	Акти (виконаних робіт, представницькі, про відрядження або прийом делегацій), накладні, рахунки-фактури, митні декларації, зведені облікові регістри, та інше.
10	Дані бухгалтерської та статистичної звітності	Бухгалтерський баланс, звіт про прибуток та збитки, додатки до них, пояснююча записка, дані для пред'явлення в Державне управління статистичної інформації.

вими також здійснюється фінансовий контроль підприємства.

У процесі порівняння фактичних показників звітності з даними попередніх періодів вже на етапі планування аудиту визначаються області потенційних ризиків, тобто ті рахунки та господарські операції, яким слід приділити найбільшу увагу в зв'язку з наявністю незвичних відхилень [5, с. 1].

Наступним структурним елементом методики аналізу є система факторів і резервів виробництва. Як відомо, зміна кожного показника відбувається під впливом чітко визначених економічних, організаційно-технічних, соціально-екологічних та інших факторів.

Фактори – це причини, потенційні сили, які впливають на зміну окремих показників чи їх систему. Вони мають об'єктивний і суб'єктивний характер впливу. Фактори в економічному аналізі класифікують на внутрішні і зовнішні.

Для того щоб визначити вплив факторів на результати здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством та підрахувати резерви в аналізі ми застосовуватимемо традиційні способи обробки інформації, серед яких: спосіб порівняння; графічний; групування; балансовий.

Порівняння – це метод, за допомогою якого явище, що аналізується, порівнюється з іншим одно якісним явищем з метою виявлення загальних рис або відмінностей між ними.

Графічний спосіб може формуватися з таблиць, графіків, діаграм, тощо, що складаються з системи даних, що у певній послідовності та зв'язку викладаються, як інформативні відомості проаналізованих зовнішньоекономічних явищах і об'єктах.

Групування – це спосіб поділу досліджуваної сукупності об'єктів на якісно однорідні групи з відповідним ознаками. Серед них виділяють: типологічні угруповання; структурні, причинно-наслідкові, прості і комбіновані. Балансовий – це

спеціальний прийом зіставлення взаємоз'язаних показників господарської діяльності. Використання балансового способу доцільне, коли зв'язок між окремими показниками відображено у формі балансу, тобто підсумків, отриманих у результаті низки різноманітних зіставлень цих показників.

Вибір способу аналізу залежить від сектору та глибини аналізу.

Отримавши оцінку зовнішньоекономічної діяльності, використавши методику аналізу, підприємство отримає певний результат, від якого слід відштовхуватися у визначенні ефективності проведеної діяльності. За результатами аналізу слід звернути увагу на сильні та слабкі сторони та провести необхідні дії. Завдяки тому, що підприємство буде використовувати для аналізу зовнішньоекономічної діяльності напрацьовану методику, то у майбутньому буде легше виявити відхилення у діяльності, адже у порівнянні та співставленні результатів попередніх аналізів можна охарактеризувати ризикові ситуації, та запобігти їх утворенню.

Висновки і пропозиції. Вдосконалення методики аналізу зовнішньоекономічної діяльності має неабиякий потенціал для підприємства, адже точний та вчасний аналіз є запорукою успіху та ефективності аналітичної роботи. Чим глибший аналіз, тим більше аналітик потребує перевіреної методики. Використання сформованої методики надасть підприємству можливість отримати наступні результати:

- збільшити прибуток;
- збільшити можливості для стимулювання персоналу та вирішити соціальні питання колективу на підприємстві;
- знизити рівень ризиків, та поліпшити фінансову спроможність підприємства;
- знизити ціну реалізації, та підвищити свою конкурентоздатність.

Список літератури:

1. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия». 4-е издание, переработанное и дополненное / Г. В. Савицкая. – Минск : ООО «Новое знание», 2000.
2. Наказ від 16.01.2006 р. № 15 «Про затвердження Положення про звітність в органах державної податкової служби України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/DPA0494.html.
3. Системний підхід у побудові комплексної методики економічного аналізу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bookbrains.com/book_253_chapter_7_Sistemnijp%D1%96dkh%D1%96d_u_pobudov%D1%96_kompleksno%D1%97_metodiki_ekonom%D1%96chnogo_anal%D1%96zu.html.
4. Ивашиненко Е. О. Методика комплексной оценки эффективности экспортной деятельности организации по сегментам / Е. О. Ивашиненко // Российское предпринимательство. – 2010. – № 11. Вып. 2(171). – С. 104-110.
5. Технічна енциклопедія TechTrend. Порівняння – фактичний показник [Електронний ресурс] / Технічна енциклопедія TechTrend. – Режим доступу : <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=16594>.
6. Методика економічного аналізу та її структурні елементи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1180040841864/ekonomika/metodika_analizu#636.
7. Характеристика основних показників розвитку зовнішньоекономічного сектора країни [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1461121553820/ekonomika/harakteristika_osnovnih_pokaznikov_rozvitku_zovnishnoekonomichnogo_sektora_krayini.
8. Лобачева І. Ф. Особливості економічного аналізу собівартості продукції виробничого підприємства / І. Ф. Лобачева, В. Б. Шаргородська, Ю. А. Коновал // Економічні науки / 14. Економічна теорія. – 2014.

Кожевнікова Л. К.

Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ МЕТОДИКИ АНАЛИЗИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Резюме

Предложено поэтапно проводить комплексный анализ внешнеэкономической деятельности. Исследованы основные показатели внешнеэкономической деятельности. Определены способы управления для проведения анализа.

Ключевые слова: управление, внешнеэкономическая деятельность, предприятие, методика, анализ.

Kozhevnikova L. K.

Eastern European National University named after Lesya Ukrainka

SEQUENCE FORMATION OF METHODOLOGY FOR ANALYSING MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMICS ACTIVITY

Summary

It was proposed to make complex analysis of foreign economic activity step by step. The main indicators of foreign economic activity were investigated. The methods of management, used for analysis were defined.

Key words: management, foreign economic activity, enterprise, methodology, analysis.

УДК 331.1:65-05:005

Корчагіна Г. А.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Досліджено теоретичні підходи формування та розвитку професійної культури управлінського персоналу підприємства. Також в розрізі запропонованого підходу представлено основні напрями формування професійної культури. Кожний напрям характеризується специфічними методами, засобами та формами застосування.

Ключові слова: професійна культура, формування, розвиток та оцінка професійної культури, управлінський персонал.

Постановка проблеми. В умовах невизначеності сучасного економічного середовища країни, нестабільної політичної ситуації одним з головних факторів, які впливають на ефективність роботи підприємства, є професійна культура управлінського персоналу, усвідомлення її значущості, формування та розвиток, оцінка. Тому сьогодні в управлінні підприємством стає на перший план професійна культура, в тому числі й управлінського персоналу, яка впливає на якість роботи з інвесторами та партнерами, вміння співіснувати з підлеглими, підтримувати позитивний клімат на підприємстві, прагнення використовувати глибокі професійні знання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями професійної культури займається досить широке коло науковців різних напрямків: соціології, педагогіки, психології, менеджменту. Наразі в даних галузях науки напрацьовані окремі підходи до визначення, формування та розвитку професійної культури. Серед вітчизняних та закордонних вчених, які займаються питаннями професійної культури, можна виділити таких: Д.А. Єрохін, І.С. Сабатовська, Л.В. Богданова, Г.І. Чижакова, І.М. Купчигина, Л.Д. Паруніна, Н.О. Спіхіна, А.В. Губа та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне значущості наукових праць вітчизняним та закордонним вченим, слід зазначити, що формування та розвиток професійної культури управлінського персоналу та визначення її ключових напрямів, методів оцінки знаходиться на початковому етапі. Так, немає єдиного підходу до формування та оцінювання професійної культури управлінського персоналу підприємства.

Мета статті. Тому метою статті є представлення та опис методичного підходу до формування та оцінювання професійної культури управлінського персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Культурологічний підхід в діяльності підприємств займає наразі одне з провідних місць. Саме культурологічний

підхід в управлінні підприємством виходить на перший план, тому що сьогодні спостерігається концептуальна перебудова багатьох бізнесу, роботи з персоналом, клієнтами, партнерами тощо. Значний внесок у ефективний менеджмент робить саме професійна культура управлінського персоналу, адже саме керівництво несе відповідальність за діяльність усього підприємства, рішення, які воно приймає, безпосередньо впливають на кінцевий результат роботи всього підприємства. Розробка ефективних рішень – основна передумова забезпечення конкурентоспроможності підприємства [1], якість яких залежить від рівня професійної культури управлінського персоналу.

Формування професійної культури управлінського персоналу є складним та багатокомпонентним процесом, який залежить від багатьох факторів. На цей процес впливають підходи до формування професійної культури, які є концептуальним теоретичним підґрунтям: системний, праксеологічний, ресурсний, інституційний, мотиваційний та компетентнісний (рис. 1), які, інтегруючись, впливають та, власне, формують професійну культуру управлінського персоналу.

Сьогодні вітчизняні та закордонні вчені запропонували декілька підходів до процесу формування та розвитку професійної культури:

1. Системний підхід формування професійної культури управлінського персоналу засновується на принциповому твердженні, що професійна культура – це система, яка складається з сукупності елементів, пов'язаних між собою. В якості таких елементів можуть виступати компетенції керівників, знання, навички, вміння, професійні якості, цінності та інше в залежності від теоретичного підходу до визначення самого цього поняття. Багато науковців та спеціалістів в області дослідження професійної культури управлінського персоналу є прибічниками системного підходу та розглядають процес формування професійної культури з точки зору даного підходу. Формуван-