

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

**НА ТЕМУ: «ОСОБЛИВОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ (РОСІЙСЬКОЇ,
ФРАНЦУЗЬКОЇ, АМЕРИКАНСЬКОЇ ТОЩО) КУЛЬТУРИ ПРАЦІ І
УПРАВЛІННЯ»**

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Падурець Єгор Андрійович

Науковий керівник: Свистунов С.В.
канд. філос. наук., доцент

Рецензент: Гринь А.Р.
кандидат педагогічних наук, професор

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 3 від 16.11.2021
р.)

Завідувач кафедри: Мічуда Ю.П.
доктор наук з фізичного виховання і
спорту, професор

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗМІСТУ ТА ФУНКЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ.....	7
1.1. Основний зміст та функції системи управління персоналом.....	7
1.2. Зарубіжний досвід культури праці та управління.....	20
1.3. Організація управління персоналом та його сутність, цілі та задачі системи управління у сфері фізичної культури і спорту України.....	29
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	37
2.1. Методи дослідження структури організації управління персоналом у сфері фізичної культури та спорту.....	37
2.2. Організація дослідження структури організації управління персоналом у сфері фізичної культури та спорту.....	39
РОЗДІЛ 3. ДІЯЛЬНІСТЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ	44
3.1. Система методів управління персоналом.....	44
3.2. Стратегічне управління у фізичній культурі.....	45
3.3. Технології ухвалення рішення.....	47
3.4. Характерні риси і стадії організації управління персоналом.....	49
РОЗДІЛ 4. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ США ТА УКРАЇНИ.....	52
4.1. Особливості ділової культури США.....	52

4.2. Особливості української ділової культури.....	56
4.3. Порівняння ділової культури України з діловими культурами інших країн.....	59
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми. Багато людей, які прагнуть стати гідними керівниками, вважають за краще діяти за натхненням, інстинктивно. Їм не вдається змінити себе і розвиватися з плином часу. У той же час психологи давно встановили основні перешкоди, що стоять на шляху кар'єрного зростання. В першу чергу це саме внутрішні бар'єри. Вони - результат нашого минулого досвіду, переконань, обмежень і звичок. Невпевненість, страх, роздратування стають для багатьох айти контакт. Потім потрібно повірити в успіх, навіть якщо в даний момент немає ніяких передумов до цього. Згодом настає черга мужності і сили волі, так необхідних для того, щоб реалізувати поставлені цілі. І найголовніше - ми не повинні боятися зазнати поразки. На цьому шляху кожному доводиться вчитися на власному досвіді; мало в чому можна переконатися за допомогою описів, поки людина не відчує і не пізнає це самотійно.

Необхідно також зауважити, що хороший фагівець є персоніфікованим втіленням організації, і до її цілей і проблем він повинен ставитися як до своїх власних. Тому він сьогодні стає організатором самотійної роботи виконавців, часто об'єднаних в команди. Така робота є особливим видом творчої діяльності, причому в міру зростання складності об'єкта управління і рівня займаної посади вимоги до творчості збільшуються. Керівнику, особливо у великій організації, доводиться здійснювати протягом робочого дня до двохсот різних видів діяльності, часто бувати в інших містах і країнах, спілкуватися з різними людьми - підлеглими, колегами, партнерами, політиками, громадськими діячами, акціонерами, до кожного з яких необхідно мати свій підхід. Прагнення виділитися часто призводить до того, що керівники працюють по 10 - 12 годин на день. Таким чином, в даний час особливо актуальним стає питання про діяльність про організацію

управління, та правильно створеного колективу, для досягнення максимально високих успіхів організації у сфері фізичної культури і спорту.

Аналіз досліджень і публікацій:

– Різні аспекти проблеми які досліджені в даній роботі, висвітлені в працях вітчизняних та закордонних науковців і практиків, зокрема

Шапиро С. А., Валерий Пилявский, Ф.Хедоури Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., М.Е. Белоусова.

Зв'язок роботи з науковими планами, темами. Дипломна робота виконувалась в рамках Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2021-2026 роки в рамках теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті». Тема виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання і спорту України.

Мета та завдання дослідження:

- аналіз змісту організації управління, і критеріїв її оцінки;
- дослідити структуру організації управління та її специфіку;
- вивчити лідерські якості фахівця в управлінні персоналом;
- проаналізувати вимоги, що пред'являються до керівника;
- розглянути основні професійні і особистісні якості сучасного керівника;

Об'єкт дослідження:

- вплив організації управління персоналом у спортивному спрямуванні.

Предмет дослідження:

- зіст та структура управління персоналом, та його вплив на спортивні організації.

Зв'язок роботи з науковими планами, темами. Дипломна робота виконувалась в рамках Зведеного плану науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2021-2026 роки в рамках теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті».

Тема виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання і спорту України.

Методи дослідження:

– аналіз та узагальнення науково-методичної літератури, організації управління персоналом в сфері фізичної культури і спорту, аналіз архівних матеріалів, та звітної документації.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що були проаналізовані і систематизовані дані літературних джерел і проведені дослідження по проблемам щодо особливостей культури праці та управління.

Практична значущість роботи. Отримані в результаті виконання магістерської роботи дані про особливості культури праці та управління різних країн можуть бути використані спортивними менеджерами, функціонерами при виході їх організацій, клубів на міжнародний ринок та при веденні переговорів з іноземними партнерами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗМІСТУ ТА ФУНКЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1. Основний зміст та функції організації управління

Змістом роботи організації управління є специфічний вид виробничої діяльності. Предметом управлінської праці є людина та її діяльність, а безпосередньою метою - координація зусиль колективу щодо забезпечення його узгоджених дій у досягненні поставлених цілей.

Ефективність (результативність) управлінської роботи значною мірою залежить від особистих ділових якостей керівника та його вміння використовувати існуючі методи організації роботи з колективом.

Організацією особистої роботи керівника й підпорядкування йому фахівців потрібно починати з опису їхніх робочих місць і закріплення цього опису в посадових інструкціях. Опис робочого місця в апараті управління повинен містити чотири елементи:

- перелік завдань (функцій), для вирішення яких існує або створюється робоче місце;
- опис обов'язків, які покладаються на працівника й впливають із завдань (функцій) на даному робочому місці;
- опис прав і повноважень, які забезпечують виконання завдань (функцій) та обов'язків;
- відповідальність, яка матиме місце у разі невиконання обов'язків та перевищення прав.

На практиці нерідко спостерігається невідповідність між названими елементами. Наприклад, в одних випадках працівник, який має складні обов'язки, не має необхідних для їх виконання повноважень, а в інших

випадках, навпаки, самовільно присвоїв їх. Тому часто диспропорція в обов'язках і правах менеджера стає причиною злочинної діяльності.

Таким чином, упорядкування посадових обов'язків та повноважень керівника є основою організації його особистої роботи.

У практиці діяльності керівника важливе місце посідає вміння планувати свою роботу, як щоденну, так і на перспективу. Наприклад, щоп'ятниці доцільно визначити завдання на майбутній тиждень і вносити їх у календар. Дрібні роботи доцільно згрупувати, найбільш складні - виконувати на початку робочого дня. Не слід починати роботу із ознайомлення з поштою, оскільки вона рідко містить у собі щось дійсно термінове.

Як правило, досвідчений керівник виробляє для себе й інші прийоми особистої роботи.

Функції організації управління. Процес управління (менеджмент) має чотири взаємопов'язані функції: планування, організація, мотивація і контроль.

1. Планування. Функція планування передбачає рішення про ті, якими повинні бути цілі організації і що повинні робити члени організації, щоб досягнути цих цілей.

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягнути своїх цілей.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його задача - забезпечити нововведення і зміну в організації в достатній мірі. Точніше кажучи, процес стратегічного планування є тією парасолькою, під якою ховаються всі управлінські функції.

Суть стратегії. Слово "стратегія" сталося від грецького *strategos*, "мистецтво генерала".

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Стратегічний план повинен розроблятися швидше з точки зору перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда. Хоч, на особистих підприємствах фундатор підприємства може дозволити собі відносну розкіш поєднувати особисті плани зі стратегією організації.

Стратегічний план повинен влаштовуватися обширними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогоdnішньому світі бізнесу, фірма повинна постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію і інші чинники.

Стратегічний план додає фірмі визначеність, індивідуальність, що дозволяє їй залучати певні типи працівників, і, в тій же година, не залучати працівників інших типів. Цей план відкриває перспективу для організації, яка направляє її співробітників, залучає нових працівників і допомагає продавати вироби або послуги.

Нарешті, стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів години, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію.

Планування і успіх організації. Деякі організації, як і індивіди, можуть досягнути певного рівня успіху, не затрачуючи великого труда на формальне планування. Більш того стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху. Організація, що створює стратегічні плани, може потерпіти невдачу через помилки в організації, мотивації і контролі.

Проте, формальне планування може створити ряд важливих і часто істотних сприятливих чинників для організації.

Сучасний темп зміни і збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування представляється єдиним способом формального

прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Стратегічне планування дає основу для прийняття рішення. Формальне планування сприяє зниженню ризику при прийнятті рішення. Планування, оскільки воно служить для формулювання встановлених цілей, допомагає створити єдність загальної мети всередині організації.

Для стратегічного планування характерні наступні положення.

- Невеликий плановий відділ (менше за 6 чоловік) корпорації доповнюється плануванням на нижчих рівнях.

- Вік функції планування навіть в найбільш великих корпораціях нараховується менш десяти років.

- Стратегічні плани розробляються на нарадах вищого керівництва корпорації, що проводяться щорічно.

- Річний стратегічний план об'єднується з річним фінансовим планом.

- У більшості організацій вважають, що функція планування може бути вдосконалена.

Цілі організації. Першим і, можливо, самим істотним рішенням при плануванні буде вибір цілей організації.

Основна загальна мета організації - чітко виражена причина її існування - означається як її місія. Цілі виробляються для здійснення цієї місії.

Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії організації повинне містити наступне:

- Задача фірми з точки зору її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій. Простіше кажучи, якою підприємницькою діяльністю займається фірма?

- Зовнішня Середовище по відношенню до фірми, яка визначає робочі принципи фірми.

- Культура організації. Якого типу робочий клімат існує всередині фірми? Якого типу людей залучає цей клімат?

Щоб вибрати відповідну місію, керівництво повинно відповісти на два питання: "Хто наші клієнти?" "і Які споживи наших клієнтів ми можемо задовольнити?" Клієнтом в даному контексті буде будь-хто, хто використовує результати діяльності організації. Клієнтами некомерційної організації будуть ті, хто використовує її послуги і забезпечує її ресурсами.

Загальнофірмові цілі формулюються і встановлюються на основі загальної місії організації і певних цінностей і цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб внести істинний внесок в успіх організації, цілі повинні володіти рядом характеристик.

- По-перше, цілі повинні бути конкретними і вимірними. Виражаючи свої цілі в конкретних вимірних формах, керівництво створює чітку базу відліку для подальших рішень і оцінки ходу роботи.

- Конкретний горизонт прогнозування являє собою іншу характеристику ефективних цілей. Цілі звичайно встановлюються на тривалі або короткі тимчасові проміжки. Довгострокова мета має горизонт планування приблизно рівний п'яти рокам. Короткострокова мета в більшості випадків представляє один з планів організації, який потрібно завершити в межах долі. Середньострокові цілі мають горизонт планування від одного до п'яти років.

- Мета повинна бути досяжною, - щоб служити підвищенню ефективності організації.

- Щоб бути ефективними, множинні цілі організації повинні бути взаємно підтримуючими - дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні заважати досягненню інших цілей.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, потім ефективно їх інституціоналізує, інформує про них і стимулює їх

здійснення у всій організації. Процес стратегічного управління буде успішним в тій мірі, в якій вище керівництво бере долю в формулюванні цілей і в якій мірі ці цілі відображають цінності керівництва і реалії фірми.

Реалізація стратегічного плану. Стратегічне планування придбаває значення тоді, коли воно реалізовується.

Після вибору основоположної загальної стратегії її необхідно реалізувати, об'єднавши з іншими організаційними функціями.

Важливим механізмом ув'язки стратегії є розробка планів і орієнтирів: тактика, політики, процедур і правил.

Тактика являє собою конкретні короткострокові стратегії. Політика представляє загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури наказують дії, які повинні бути зроблені в конкретній ситуації. Правила точно вказують, що потрібно робити в конкретній ситуації.

Оцінка стратегічного плану. Розробка і подальша реалізація стратегічного плану здається пробачимо процесом. На шкода, дуже багато які організації застосовують метод "впровадити негайно" по відношенню до планування і катастрофічно провалюються. Безперервна оцінка стратегічного плану має надзвичайне значення для довгострокового успіху плану.

Оцінка стратегії була проведена шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коректування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка повинна проводитися системно і безперервно. Належним образом розроблений процес повинен охоплювати всі рівні - зверху вниз. При оцінці процесу стратегічного планування потрібно відповісти на п'ять питань:

- Чи є стратегія внутрішньо сумісної з можливостями організації?
- Чи передбачає стратегія допустиму міру ризику?
- Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
- Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?
- Чи є ця стратегія кращим способом застосування ресурсів фірми?

2. Організація (створення структури). Організувати - означати створити деяку структуру. Організація - це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення його цілей.

Організація взаємодії і повноваження. Щоб плани були реалізовані керівництво повинно знайти ефективний спосіб поєднання планів, з оптимальним результатом.

Організація як процес являє собою функцію по координації багатьох задач: існує два основних аспекти організаційного процесу:

- Розподіл організації на підрозділи відповідно цілям і стратегіям.

- Делегування повноважень.

Делегування, як термін, що використовується в теорії управління, означає передачу задач і повноважень особі, яка приймає на собі відповідальність за їх виконання.

Щоб зрозуміти, як ефективно здійснювати делегування, а цю проблему ми розглянемо пізніше, - необхідно зрозуміти пов'язані з цим концепції відповідальності і організаційних повноважень.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати задачі, що є і відповідати за їх задовільний дозвіл.

Важливо усвідомити, що делегування реалізовується тільки у разі прийняття повноважень, і власне відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмивати відповідальність, передаючи її підлеглому. Хоч персона, на яку встановлена відповідальність за рішення якої-небудь задачі, не обов'язково виконувати її особисто, воно залишається відповідальним за задовільне завершення роботи.

Якщо передбачається, що якийсь обличчя прийме відповідальність за задовільне виконання задачі - організація повинна надати йому необхідні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із задачами.

Повноваження являють собою обмежене право використати ресурси організації і направляти зусилля деяких її співробітників на виконання певних задач.

Повноваження обмежені планами, процедурами, правилами і усними розпорядженнями начальників, а також чинниками зовнішньої Середи, наприклад, законами і культурними цінностями. Межі Формальних повноважень часто порушуються завдяки владі і неформальним організаціям.

У деяких випадках межі повноважень змінюють характер повноважень значною такою мірою, що необхідно розглянути відносини між рівнями повноважень, які виявляються у вигляді двох загальних типів означаються як лінійні і апаратні (штабні) повноваження, причому обидва типи можуть застосовуватися в різних формах.

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглому і далі до іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Оскільки повноваження розпоряджаються людьми звичайно передаються за допомогою скалярного процесу, результуюча ієрархія називається скалярним ланцюгом або ланцюгом команд. Отже, результатом делегування лінійних повноважень є ланцюг команд.

Перш ніж визначити штабні повноваження, стисло розглянемо походження адміністративного апарату.

Адміністративній апарат виконує так багато функцій в сучасних організаціях, що все їх неможливо перерахувати. Однак можна класифікувати штабний апарат по двох або трьох основних типах, враховуючи функції, які він виконує. До трьох типів апарату відносяться консультативний, обслуговуючий і особистий апарат, який іноді розглядається як варіант обслуговуючого апарату. Однак потрібно пам'ятати, що на практиці рідко можна провести різкий кордон між цими типами.

Класифікації консультативного, обслуговуючого і особистого апаратів описують штабний апарат відповідно до напрямів його використання.

Апаратні (штабні) повноваження допомагають організаціям використати фахівців без порушення принципу єдиноначальності. Штабні повноваження включають рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні і функціональні повноваження. Лінійні керівники часто володіють апаратними повноваженнями в деяких областях, а розділ штабного апарату володіє лінійними повноваженнями відносно самого апарату.

Число працівників, що підкоряються безпосередньо керівнику, складає його норму керованості. Якщо норма керованості не буде відповідним образом обмежена, виникнуть плутанина і перевантаження керівника. Потенційна можливість плутанини в повноваженнях може бути зменшена за допомогою принципу єдиноначальності - працівник повинен отримувати безпосередні розпорядження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед ним.

Делегування рідко буває ефективним, якщо керівництво не дотримується принципу відповідності, згідно з яким об'єм повноважень повинен відповідати делегованій відповідальності.

Побудова організацій. Для цього потрібно врахувати ряд факторів:

- Слід вибирати таку організаційну структуру, яка відповідає стратегічним планам і забезпечує їй ефективну взаємодію з навколишнім середовищем і досягнення намічених цілей.

- Структура організації не може залишатися незмінною, той що міняється як зовнішнє, так і внутрішнє її оточення.

- Більшість організацій сьогодні використовують бюрократичні структури управління. Традиційною структурою бюрократії є функціональна організація, при якій остання розбивається на підрозділи, що виконують спеціалізовані функції.

- Оскільки чисте функціональні структури виявилися не дуже ефективними, великі організації перейшли до використання дивізіональних структур. Основними типами такої структури є дивізіональні структури, орієнтовані або на різні бач продукції, або на різні групи споживачів, або на різні регіони. Вибір на користь тієї або іншої структури визначається важливістю цього елемента в стратегічних планах організації.

- Структури, що передбачають міжнародні відділення, частіше за все використовуються в ситуаціях, коли об'єм зарубіжного продаж фірми відносно невеликий в порівнянні з продажем всередині країни. Коли об'єм зарубіжного продаж істотно зростає, найбільш відповідною стає глобальна організаційна структура.

- Переваги бюрократичних структур управління перебувають в чіткому розподілі праці, професійному зростанні, що базується на компетентності, і у впорядкованій системі правил і стандартів, що визначають функціонування організації. Потенційні негативні впливи, що надаються бюрократичними структурами на функціонування організації, перебувають в жорсткій заданості поведінки, труднощах зв'язку всередині організації і нездатності до швидких нововведень. Масштаби цих проблем швидко зростають, якщо організація стикається з швидкими змінами навколишнього середовища або високотехнологічною продукцією.

- Деякі проблеми бюрократичних структур можуть бути вирішені при введенні органічних або адаптивних структур. Основні типи адаптивних структур - це проектна організація, найбільш матричний організація і конгломерати.

- У проектній і матричній організації відбувається накладення спеціально створених, тимчасових цільових структур на постійну структуру організації. Виникаюче при цьому накладення повноважень інший разів приводить до боротьби за владу, конформізму при виробленні групових рішень і надмірних витрат.

- Конгломерати складаються з основної фірми і дочірніх компаній, що розглядається як окремі економічні центри. Основна, найбільш матричний фірма купує і продає дочірні фірми у відповідності зі своєю стратегією зростання.

- Багато які великі організації використовують складну складову структуру, що складається з структур різних типів.

- У рамках будь-якої структури можна зробити упор на децентралізацію повноважень з тим, щоб дати нижчестоящим керівникам право самим ухвалювати важливі рішення. Потенційні переваги такої схеми полягають в поліпшенні взаємодії і обміну інформацією між керівництвом різних рівнів (по вертикалі), підвищенні ефективності процесу прийняття рішень, посиленні мотивації діяльності керівників, поліпшенні підготовки керівників різних рівнів. Децентралізовані структури звичайно доцільно застосовувати тоді, коли оточення організації характеризується динамічними ринками, конкуренцією при наявності диверсифікованої продукції, а також технологією, що швидко міняється. Доцільність введення таких структур також зростанні по мірі збільшення розмірів організації і її складності.

- Якщо зміни в навколишньому середовищі відбуваються порівняно повільно, а організація відносно невелика, то для неї може виявитися переважною централізована структура управління. Переваги централізованої структури перебувають в економічно ефективному використанні персоналу, високої міри координації і контролю за спеціалізованими видами діяльності і в зменшенні імовірності того, що підрозділи почнуть рости в збиток організації загалом.

- Для того, щоб використати переваги спеціалізації потрібна ефективна інтеграція організації. Для інтеграції організацій, діючих в стійкому навколишньому середовищі і що використовують технології масового виробництва, підходять методи, пов'язані з розробкою і встановленням правив і процедур, ієрархічними структурами управління. Організації, діючі

в більш мінливому навколишньому середовищі і використовуючи різноманітні технологічні процеси і технології випуску окремих виробів, часто вважають більш правильним провести інтеграцію шляхом встановлення індивідуальних взаємозв'язків, організації роботи різних комітетів і проведення нарад.

3. Мотивація. При плануванні і організації роботи керівник визначає, що конкретно повинна виконати дана організація, коли, як і хто, на його думку, повинен це зробити. Якщо вибір цих рішень зроблений ефективно, керівник отримує можливість втілити свої рішення в справи, застосовуючи на практиці основні принципи мотивації.

Мотивація - це процес спонукання собі і інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукає людину до труда. Однак дослідження поведінки людини в труді дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника на робочому місці.

Різні теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Однак, щоб зрозуміти значення теорії змістовної і процесуальної мотивації, треба спочатку засвоїти значення основоположних зрозуміти: споживи і винагорода.

Споживи - це усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії. Первинні споживи закладені генетично, а повторні виробляються в ході пізнання і отримання життєвого досвіду.

Споживи неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише по поведінці людей. Споживи служать мотивом до дії.

Споживи можна задовольнити винагородами. Винагорода - це ті, що людина вважає для собі цінним. Менеджери використовують зовнішні винагороди (грошові виплати, просування по службі) і внутрішні винагороди (почуття успіху при досягненні мети), що отримуються за допомогою самої роботи.

4. Контроль. Контроль - це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж наслідки стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

Процес контролю складається з установки стандартів, зміни фактичне досягнутих результатів і проведення коректувань в тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Контроль - це критично важлива і доладна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку потрібно враховувати насамперед, полягає в тому, що контроль повинен бути всеосяжним. Кожний керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручав.

Контроль є найбільш фундаментальний елемент процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю у відриві від контролю. Дійсно, фактично всі є невід'ємними частинами загальної системи контролю в даній організації. Ця обставина стані більш зрозумілою після того, як ми познайомимося з трьома основними видами контролю: попереднім, поточним і заключним. За формою здійснення всі ці види контролю схожі, оскільки мають одну і ту ж мету: сприяти тому, щоб результати, що фактично дотримуються були як можна ближче до необхідних.

Попередній контроль звичайно реалізовується в формі певної політики, процедур і правил. Передусім він застосовується по відношенню до

трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Поточний контроль здійснюється, коли робота вже йде і звичайно виготовляється у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім начальником. Заключний контроль здійснюється після того, як робота закінчена або закінчилося відведення для неї година.

Поточний і заключний контроль засновується на зворотних зв'язках. Керуючі системи в організаціях мають розімкнений зворотний зв'язок, оскільки керівний працівник, що є по відношенню до системи зовнішнім елементом, може втручатися в її роботу, змінюючи і цілі системи, і характер її роботи.

1.2. Зарубіжний досвід культури праці та управління

Ефективність міжнародної спортивної діяльності багато в чому залежить від розуміння культури іншої країни, усвідомлення культурних відмінностей між націями і можливості адаптуватися до даної ситуації. Розуміння ділової культури свого партнера – найважливіша умова ефективної взаємодії в міжнародних спортивних відносинах. Щоб зрозуміти свою роль на глобальному ринку і будувати бізнес, спираючись на реалії свого ринку, необхідно розуміти те місце, яке займає національна ділова культура в загальній структурі ділових культур світу. У зв'язку з цим необхідно вивчати особливості національних культур, їх вплив на культуру конкретної організації і на поведінку в цілому, необхідно розробляти методи поліпшення міжкультурної взаємодії, мотивації, лідерства з урахуванням специфіки культури країни [7, с.38-40].

Сучасні умови розвитку українських спортивних організацій пов'язані з необхідністю відповідати світовим стандартам ведення переговорів. Разом зі зростаючими глобальними можливостями, підприємства стикаються з новими економічними, корпоративними, крос-культурними і соціальними вимогами на зовнішньому ринку. Світовий ринок доброзичливо зустрічає компанії, які відповідають міжнародним правилам ділової поведінки.

Традиційно до таких компаній відносяться публічні корпорації, що впровадили систему корпоративних цінностей в повному обсязі. В рамках кожного підприємства – великого чи малого, формується і розвивається система ідеалів, духовних традицій, неформальних норм і правил поведінки людей. Така система корпоративних цінностей розглядається як потужний засіб внутрішньоорганізаційної інтеграції, що робить вплив на реалізацію цілей підприємства, в тому числі при виході на зовнішній ринок. Збірка правил, відповідає загальним цінностям фірми, традиційно формалізується в кодексах етики та кодексах корпоративного управління, якщо це велике підприємство. Таким чином, формується особлива корпоративна культура, яку можна розцінювати як інститут управління, що забезпечує прозорість дій компанії і демократичну гнучку структуру управління. Саме ці властивості цінуються зарубіжними партнерами та інвесторами.

Національна культура багато в чому визначається поведінкою працівників компанії і чинить серйозний вплив на організаційну культуру. Національну культуру можна визначити як сукупність цінностей, установок, переконань і норм, прийнятих в країні і розділяються більшістю її жителів. Національна ділова культура включає норми і правила ведення бізнесу, ділової етики, діловий етикет. Ділова культура є частиною національної культури і також впливає на організаційну культуру, зокрема на її компоненти: місію, цінності організації, кадрову політику та стиль управління.

Класифікації ділових культур народів світу:

На сьогоднішній день існує досить багато класифікацій бізнес-культур народів світу, що дозволяє зрозуміти причини труднощів, що виникають при веденні бізнесу з іноземними партнерами. В даному розділі представлені найбільш значущі класифікації ділових культур.

Річард Льюїс, відомий у світі фахівець з міжкультурної взаємодії, розділяє кілька сотень національних і регіональних культур світу на три

групи: моноактивні – орієнтовані на задачу, чітко планують діяльність; поліактивні – орієнтовані на людей, багатослівні і товариські; реактивні – інтровертні, хороші слухачі, для яких важлива взаємоповага. В XXI столітті на землі межують сотні націй-держав і найрізноманітніших культур, і нерозуміння між ними відбувається головним чином через приналежність до різних типів культури. Глобалізація, об'єднання світу через Інтернет, збільшення числа різних політико-економічних організацій, необхідність успішно будувати відносини з комерційними партнерами, дипломатія, наукові зв'язки – всім цим чинникам надається все більше і більше значення.

Крос-культурна підготовка і міжнародний досвід допомагають нам поліпшити відносини і уникати непорозумінь. В ідеалі людина, яка хоче все це практично освоїти, повинна зрозуміти культуру свого партнера і зайняти по відношенню до нього певну культурну позицію, яка за допомогою адаптації буде добре поєднуватися з позицією партнера. Знання специфіки бізнес-культури партнера дозволяє передбачити його поведінку; пояснити, чому люди роблять те, що роблять; уникати образ; шукати єднання; стандартизувати політику і підходи [26, с.26].

Моноактивні народи, такі як шведи, швейцарці, датчани, німці, роблять в певний проміжок часу тільки одну справу, повністю концентруються на ній і закінчують її за планом. Такі люди вважають, що при подібній організації праці вони зможуть діяти більш ефективно і встигнуть зробити більше. Поліактивні люди впевнені, що найбільш ефективний інший підхід. Поліактивних людей не дуже турбує розклад і пунктуальність. Вони роблять вигляд, що дотримуються їх, особливо якщо на цьому наполягають моноактивні партнери, але вважають, що обставини, які складаються, важливіші, ніж встановлений порядок зустрічей. Поліактивні люди не люблять обривати розмову на півслові. Для них завершити міжособистісну взаємодію – найкраща форма інвестування часу [26, с.27].

До країн реактивної культури можна віднести Японію, Китай, Тайвань, Сінгапур, Південну Корею, Туреччину та Фінляндію. Жителі ряду інших країн Східної Азії, незважаючи на те що іноді бувають поліактивними і збудливими, мають певні риси реактивної культури. В Європі тільки фіни мають яскраво виражену реактивність, проте британці, турки і шведи легко переходять в «режим слухання», коли їм це необхідно. Народи реактивних культур слухають, перш ніж взятися за справу. Вони кращі в світі слухачі, оскільки концентруються на тому, що їм кажуть, не відволікаючись, і практично ніколи не переривають промовця, поки триває виступ або презентація. Вислухавши, вони не поспішають з відповіддю. Невелика пауза після того, як виступаючий зупиниться, демонструє повагу до висловлених зауважень, які слід розглядати неспішно і з належною увагою. Навіть, коли представники реактивної культури приступають до відповіді, вони навряд чи відразу візьмуться заперечувати. Найімовірнішою тактикою буде постановка низки питань і уточнень з приводу сказаного з метою прояснити наміри і очікування мовця. Китайці, наприклад, не поспішають і спокійно розробляють різноманітні стратегії, які дозволяють їм уникнути заперечень.

Носії реактивної культури інтровертні, не люблять багатослівність і, отже, є майстрами невербальної комунікації – ледь вловимої мови міміки, жестів і рухів тіла, які не мають нічого спільного з жестикуляцією латиноамериканців, представників романської мовної групи і африканців. Моноактивним людям реактивна тактика здається складною для розуміння, оскільки вона не вписується в лінійну систему (питання / відповідь, причина / наслідок). У реактивних культурах кращим способом спілкування є монолог – пауза – роздум – монолог. Якщо можливо, одна сторона дозволяє іншій вимовити свій монолог першою. У моно активних і поліактивних культурах комунікація здійснюється за допомогою діалогу. Це звичайна річ переривати монолог співрозмовника частими коментарями, навіть питаннями, які демонструють важливий інтерес до предмету розмови. Як тільки один зі

співрозмовників замовкає, слово бере інший, оскільки західна людина практично не виносить мовчання [26, с.28].

Світська розмова реактивним культурам дається нелегко. Незважаючи на те, що у японців і китайців є маса формальних виразів ввічливості, вони часто сприймають висловлювання «як справи?» в якості прямого питання і не упускають можливості на що-небудь поскаржитися. В інших випадках довге мовчання або повільна реакція японців і китайців змушує західних людей думати, що ті дурні і їм нема чого сказати. Реактивні люди мають великий запас енергії, економні в рухах і зусиллях. Вони завжди справляють враження, ніби у них в запасі ще багато сил. Вони рідко бувають агресивні і не прагнуть до лідерства. Голландський дослідник проблематики крос-культурного менеджменту Герт Хофстеде на основі анкетування 117 тис. працівників компанії ІВМ в 40 країнах виділив чотири найважливіших параметра ділової культури: співвідношення індивідуалізму і колективізму; дистанція влади; співвідношення мужності і жіночності; відношення до невизначеності [54].

Важливо відзначити, що параметри ділової культури Хофстеде (як і параметри ділової культури, виділені іншими дослідниками) завжди відносні, а не абсолютні. У будь-якій культурі будуть, наприклад, прояви як індивідуалізму, так і колективізму. Однак їх співвідношення буде різним. До параметрів ділової культури відносять:

1. Співвідношення індивідуалізму і колективізму. В процесі виховання особистості одні ділові культури роблять акцент на самостійність і ініціативність. Тут, за вдалим висловом братів Стругацьких (повість «Хлопець з пекла»), формуються «бойові одиниці, які діють самі по собі». В інших культурах система цінностей прямо протилежна. Тут люди розглядають себе як частина групи, колективу, організації. Зазвичай в якості прикладу національної культури з максимальним ступенем колективізму називають Японію. З максимальним ступенем індивідуалізму – США. У

країнах з високим ступенем індивідуалізму в діловій культурі люди відверто висловлюють критичні зауваження своїм колегам; прийом на роботу і просування по службі пов'язані тільки з якостями даної особистості; управління орієнтоване на особистість, а не на групу; кожен орієнтується на особистий успіх і кар'єру.

Східні суспільства зазвичай тяжіють до колективної культури. В Європі до колективних культур відносять Іспанію, Португалію, Грецію і, як це не дивно, Австрію. До індивідуалістичних культур – північні країни. Характерно, що ступінь індивідуалізму населення, як правило, зростає зі збільшенням середніх доходів на душу населення.

2. Дистанція влади. Цей параметр показує допустимий ступінь нерівномірності в розподілі влади. В одних культурах втручання сильної влади розглядається як обмеження прав індивідуума. В інших, навпаки, як благо сприймається «сильна рука», яка «і покарає, і допоможе». Культури з високою дистанцією влади зазвичай терпимо ставляться до авторитарного стилю управління. Для них характерно підкреслене збереження нерівності в статусі як у формальних, так і в неформальних відносинах. Дистанція влади найбільш велика в східних культурах. Протилежний полюс – Північна Європа, Англія, США.

3. Співвідношення мужності і жіночності. Мужність домінує в суспільствах, де соціальні ролі чоловіків і жінок значною мірою відрізняються. Мужність не обов'язково супроводжується юридичною нерівністю чоловіка та жінки. Скоріше, мова йде про прагнення жінок в мужніх ділових культурах засвоїти багато стереотипів чоловічої поведінки. В системі цінностей таких ділових культур будуть переважати «чоловічі» матеріальні орієнтири: прагнення виділитися, зробити кар'єру, проявити себе, заробити і т.п. Робота вважається важливішою ніж домашні функції. У керівника зазвичай поважають силу, швидкість рішень, масштабність підходів, жорсткість.

Навпаки, в суспільствах, де переважає жіночність, соціальні ролі чоловіків і жінок в більшості своїй збігаються. А в системі цінностей домінують якість життя, підтримка хороших відносин з оточуючими, моральні та етичні аспекти і т.п. Розум і благородство цінуються вище сили і швидкості. У керівнику поважають уміння організувати безконфліктну групову роботу, домогтися консенсусу, розробити справедливую мотивацію і т.д. [54, с.219].

Країнам з високим ступенем мужності в діловій культурі притаманні такі риси: кар'єра і матеріальне благополуччя виступають в якості основних показників успіху; «справжніми чоловіками» називають людей амбітних, рішучих і жорстких. «Справжній чоловік» – це великий комплімент; фактично люди живуть заради роботи (а не працюють для того, щоб жити); хороший керівник повинен «не радитись з колективом», а вирішувати питання; жінка – політичний діяч є рідкістю.

4. Ставлення до невизначеності. У різних ділових культурах люди по-різному сприймають наявність невизначеності в житті і бізнесі. Одним діловим культурам властиве прагнення максимально уникати невизначеності. Уникнення невизначеності не треба плутати з униканням ризику. Ризик пов'язаний зі страхом, а невизначеність – з тривогою. Ризик завжди обумовлений конкретною подією, тобто об'єктом ризику. І, отже, можливо оцінити ймовірність виграшу або програшу. Тоді як невизначеність і тривога не мають об'єкта, а оцінка ймовірності стосовно тривозі безглузда. Для таких культур зазвичай властиво прагнення «визначити умови на березі», максимально усунути двозначності у відносинах. В якості найважливішого шляху для уникнення невизначеності використовується розробка докладних законів і правил поведінки на всі випадки життя, а в рамках конкретної зовнішньоекономічної діяльності – підготовка детальних контрактів. Більш того, люди часто йдуть на невиправданий ризик, щоб уникнути двозначності

своєї позиції; прагнуть піти від тривоги і невизначеності навіть шляхом можливого програшу [54, с.230].

Інші ділові культури виходять з того, що все передбачити не можна. Тут панує підхід, колись сформульований Наполеоном: «Спочатку вплутаємося в бій, а там подивимося». У країнах з високим ступенем уникнення невизначеності в діловій культурі жителі зазвичай негативно налаштовані по відношенню до органів влади; часті прояви націоналізму. Часто присутнє роздратування по відношенню до національних меншин; більшість населення з недовірою ставиться до молоді. Існують неписані правила, які пов'язують просування по службі з віком; люди схильні більше покладатися на думку фахівців і експертів, ніж на здоровий глузд і життєвий досвід.

Американський антрополог Е. Холл порівнює культури в залежності від їхнього ставлення до контексту, під яким розуміє інформацію, що оточує і супроводжує подію, тобто те, що вплетено в значимість того, що відбувається. Велика частина інформації при висококонтекстуальному спілкуванні вже відома людині і лише незначна її частина представлена в словах (закодованому, вираженому зовні способом комунікації).

Низькоконтекстуальне спілкування є прямою протилежністю: велика частина інформації передається знаковим (звукобуквенним) кодом.

Висококонтекстуальні культури, властиві, наприклад, Японії, Китаю, Кореї, Саудівській Аравії, вважаються однорідними з точки зору накопиченого історичного досвіду, інформаційної забезпеченості. В силу традиції і історичного розвитку ці культури мало змінюються з часом, тому при взаємодії з навколишнім світом один і той же стимул завжди викликає однакову реакцію. Багато що передбачувано, тому, за свідченням Е. Холла, для більшої частини звичайного щоденного спілкування не потрібно і не передбачається наявність докладної інформації про те, що відбувається.

Для представників висококонтекстуальних культур багато сказано і визначено немовним контекстом: ієрархією, статусом, зовнішнім виглядом офісу, його розташуванням і розміщенням.

Наприклад, найбільш висококонтекстуальні за своєю природою японці не стануть вести переговори з представником іншої фірми, якщо він займає недостатньо високе положення в її ієрархічній структурі, яким би високопрофесійним він не був. Вся необхідна додаткова інформація вже закладена в свідомість людей, і без знання цієї прихованої інформації інтерпретація повідомлення буде неповною або неправильною, тому в мовах висококонтекстуальних культур використовується дуже багато натяків, підтексту, фігуральних виразів.

Низькоконтекстуальні культури, характерні для Скандинавських країн, Німеччини, Канади, США, менш однорідні, в них міжособистісні контакти строго розмежовані, тому, як вважає Е. Холл, щоразу, коли люди вступають в спілкування, їм необхідна детальна інформація про все, що відбувається.

При цьому більшість інформації міститься в словах, а не в контексті спілкування; люди часто висловлюють свої бажання словесно, не припускаючи, що це буде зрозуміле з ситуації спілкування. У подібних суспільствах найбільше значення надається мові (письмовій та усній), а також обговоренню деталей: ніщо не залишається неназваним і недомовленим. У таких культурах вважають за краще прямий і відкритий стиль спілкування, коли речі називаються своїми іменами. Ось характерний приклад правил поведінки американського бізнесмена: «Говорити прямо, відкрито, по суті, називаючи речі своїми іменами, висловлюватися на обговорювану тему, не залишати свої думки при собі, озвучувати хід своїх міркувань». Подібна манера все називати словами виглядає часом грубою і невічливою для людей з висококонтекстуальних культур. Німці, з відомою всім педантичністю, займають верхнє положення на шкалі низькоконтекстуальних культур. Для представників цієї групи дуже важливі письмові

контракти, договори, документи. Висококонтекстуальні культури найчастіше є колективістськими (див. теорію Хофстеде). При цьому велике значення надається особистим взаєминам і усним домовленостям.

Низькоконтекстуальні культури відрізняються індивідуалізмом, їх представники менше цінують особисті взаємини, а більше письмові домовленості. Тому нерідко початкова стадія ділового спілкування пов'язана з труднощами: висококонтекстуалам потрібно більше часу на те, щоб дізнатися один одного, отримати ту саму контекстуальну інформацію, без якої вони не можуть спілкуватися; низькоконтекстуали можуть відразу перейти до справи, вони про все скажуть прямо, у них немає гострої необхідності відчувати співрозмовника.

1.3. Організація управління персоналом та його сутність, цілі та задачі системи управління у сфері фізичної культури і спорту

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, продукції, що є конкурентоспроможною на зовнішніх ринках, залежить не лише від технічної оснащеності підприємства, наявності сучасних технологій, чіткої системи контролю якості продукції, дослідження ринку та послідовної реалізації концепції просування товарів на зовнішні ринки, а від кваліфікації співробітників компанії ефективного персонального управління.

Структура управління персоналом є невід'ємною частиною різних демографічних, соціальних, функціональних і професійних груп працівників та їх взаємовідносин один з одним. Професійні фактори впливають на зміст роботи під впливом НТП (поява нових професій, занепад старих професій). Кваліфікаційна структура управління персоналом визначає ефективність трудового потенціалу в цілому та кожного працівника окремо.

Управління людськими ресурсами можна визначити як діяльність, спрямовану на максимально ефективне використання працівників для досягнення ділових та особистих цілей. Перші традиційно пов'язані із забезпеченням ефективності діяльності компанії. А ефективність іноді

розуміють у більш вузькому сенсі – як досягнення максимального прибутку. Однак ефективність все частіше розглядається не тільки з економічної точки зору - як прибутковість, якість, продуктивність, інновації, грім, але й у ширшому контексті і, таким чином, властива особистостям. Компанія, висока самооцінка колективу, мотивація персоналу до ефективної роботи.

Він розвивається в трьох напрямках: розвивається більше на практиці (ніж практична діяльність) індивідуально орієнтована на працівника як особистість і надає послуги з урахуванням потреб; орієнтований на майбутнє. (проходить стратегію організації)

Практична сфера діяльності – це система взаємопов’язаних організаційно-економічних заходів з метою створення умов для нормального функціонування та розвитку ефективної організації. Управління людськими ресурсами є основою управління організацією. Управління організацією полягає в управлінні.

Тема управління персоналом у виробничому процесі з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу. Основною метою управління людськими ресурсами є поєднання ефективного навчання та підвищення кваліфікації персоналу та заохочення їх до високоефективної роботи. Для досягнення цієї мети насамперед необхідно чітко з’ясувати специфіку управлінської роботи.

Управління персоналом має 4 рівні:

- Оперативний — домінує кадрова робота.
- Тактичний — домінує, власне, управління персоналом.
- Стратегічний — домінує управління людськими ресурсами.
- Політичний — домінує робота по розробці кадрової політики

Зв'язок управління персоналом з іншими науками:

- Менеджмент
- Соціологія, психологія, фізіологія
- Психологія

- Економіка праці
- Трудове право
- Соціальна політика

Трудові ресурси — населення у працездатному віці, які мають фізичні і інтелектуальні здібності, здатне до участі у трудовому процесі. Персонал (від лат. *personalis* — особистий) — це особистий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації у трудовому процесі. Людина в організації виконує роль **суб'єкта** управління та **об'єкта** управління. Працівники організації виступають об'єктом управління тому, що вони є головним складником будь-якого **виробничого процесу. Планування**, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських джерел становить основний зміст менеджменту персоналу.

Розглядаючи суть поняття "менеджмент", важливо уточнити деякі вхідні в його визначення положення.

Менеджмент як самостійний вид професійної діяльності передбачає, що менеджер незалежний від власності на капітал фірми, в якій він працює. Він може володіти акціями фірми, а може і не мати їх, працюючи за наймом на посаді менеджера. Праця менеджера - це продуктивна праця, що виникає в умовах комбінування високотехнологічного виробництва з високим рівнем спеціалізації працівників. Забезпечуючи зв'язок і єдність усього виробничого процесу, менеджмент об'єднує працівників різних спеціальностей: інженерів, проєктувальників, маркетингологів, економістів, статистиків, психологів, плановиків, бухгалтерів та ін., Що працюють під керівництвом менеджера, керуючого підприємством, виробничим відділенням або фірмою в цілому.

Термін "менеджер" означає приналежність конкретної особи до професійної діяльності в якості керуючого фірми незалежно від рівня управління, а також від професійної підготовки та практичного досвіду

роботи. Професійний менеджмент як самостійний вид діяльності передбачає наявність як суб'єкта цієї діяльності фахівця-менеджера і в якості об'єкта - господарську діяльність фірми в цілому або її конкретну сферу (виробництво, збут, фінанси, НДДКР та ін.).

Зрослі вимоги до управління обумовлені збільшенням розмірів підприємства, складністю технології, необхідністю володіння управлінськими навичками. У сучасних умовах усі рішення з фінансових, організаційних та економічних питань готуються і виробляються професіоналами у сфері організації управління, які здійснюють також спостереження і контроль за виконанням прийнятих рішень.

Менеджмент відноситься тільки до тих категорій фірм або підприємств, які здійснюють свою діяльність з метою отримання прибутку (підприємницького доходу) незалежно від характеру такої діяльності. Менеджмент охоплює не тільки діяльність промислових фірм, але також і банків, страхових товариств, туристичних агентств, готелів, транспортних компаній та інших господарських одиниць, які виступають на ринку як самостійні економічні суб'єкти.

Змістом господарської діяльності фірми є забезпечення процесу виробництва усіма необхідними ресурсами і організація технологічного циклу в цілому: впровадження результатів НДДКР у виробництво; розробка і вдосконалення технології виробництва; забезпечення необхідного рівня якості продукції; здійснення комерційних операцій; проведення операцій руху товарів; здійснення всіх видів розрахунків; забезпечення технічного обслуговування продукції; матеріально-технічне постачання процесу виробництва; забезпечення фінансовими ресурсами; забезпечення персоналом.

Господарська діяльність фірми вимагає такого стилю роботи, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, уміння залучати й використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності.

Зміни в змісті господарської діяльності фірми пов'язані насамперед зі змінами в характері власності та з процесами "делегування" (надання) права власності численним індивідуальним власникам або колективам власників.

Визначення цілей діяльності фірми на найближчу і далеку перспективи (management by objectives) - це головне в менеджменті. Управління шляхом постановки цілей здійснюється з урахуванням оцінки потенційних можливостей фірми і її забезпеченості відповідними ресурсами. Розрізняють цілі загальні та специфічні. * Загальні цілі відображають концепцію розвитку фірми в цілому, специфічні розробляються в рамках загальних цілей з основних видів діяльності фірми.

Раціональне використання матеріальних і трудових ресурсів передбачає досягнення цілей при мінімумі витрат і максимумі ефективності, що здійснюється в процесі управління, коли група співпрацюють людей (працівників фірми) спрямовує свої дії на досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації їх праці.

Менеджмент має свій власний економічний механізм, який спрямований на вирішення конкретних проблем взаємодії в реалізації соціально-економічних, технологічних, соціально-психологічних завдань, що виникають в процесі господарської діяльності. Економічний механізм менеджменту об'єктивно обумовлений здійсненням господарської діяльності фірми в ринкових умовах, коли результати управлінської і господарської діяльності отримують оцінку на ринку в процесі обміну.

Економічний механізм менеджменту складається з трьох блоків: внутрі фірмове управління; керування виробництвом; управління персоналом.

Кінцева мета менеджменту полягає в забезпеченні прибутковості, або дохідності, в діяльності фірми шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління виробництвом і розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективного використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчої активності і лояльності

кожного працівника.

Прибутковість фірми свідчить про ефективність її виробничо-збутової діяльності, яка досягається шляхом мінімізації витрат (витрат на сировину, матеріали, енергію, оплату праці, фінансування) і максимізації доходів від результатів виробництва – випуску продукції і послуг.

Менеджмент покликаний створювати умови для успішного функціонування фірми виходячи з того, що прибуток - не причина існування фірми, а результат її діяльності, який в кінцевому підсумку визначається ринком. Прибуток створює певні гарантії подальшому функціонуванню фірми, оскільки тільки прибуток і її накопичення на підприємстві у вигляді різних резервних фондів дозволяють обмежувати і переборювати ризики, пов'язані з реалізацією товарів на ринку. Ситуація на ринку, як відомо, постійно змінюється, відбуваються зміни в положенні на ринку конкурентів, в умовах і формах фінансування, стані господарської кон'юнктури в галузі або в країні в цілому, в умовах торгівлі на світових товарних ринках. Звідси постійна наявність ризику. Метою менеджменту в цих умовах є постійне подолання ризику або ризикових ситуацій не тільки в сьогоденні, але і в майбутньому, для чого потрібні певні резервні кошти і надання менеджерам певного ступеня свободи і самостійності в господарській діяльності з метою швидкого реагування і адаптації до умов, що змінюються.

Найважливішим завданням менеджменту є організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріальних і людських ресурсів і забезпечення рентабельності діяльності підприємства і його стабільного становища на ринку.

У зв'язку з цим в завдання менеджменту входить:

- забезпечення автоматизації виробництва і перехід до використання працівників, що володіють високою кваліфікацією;
- стимулювання роботи співробітників фірми шляхом створення для них кращих умов праці і встановлення більш високої заробітної плати;

- постійний контроль за ефективністю діяльності фірми, координація роботи всіх підрозділів фірми;
- постійний пошук і освоєння нових ринків.

До завдань, що вирішуються в менеджменті, відносяться також

- визначення конкретних цілей розвитку фірми;
- виявлення пріоритетності цілей, їх черговості і послідовності рішення;
- розробка стратегії розвитку фірми - господарських завдань і шляхів їх вирішення;
- вироблення системи заходів для вирішення намічених проблем на різні часові періоди;
- визначення необхідних ресурсів і джерел їх забезпечення;
- встановлення контролю за виконанням поставлених завдань.

Виконання завдань менеджменту по регулюванню, організації, координації та контролю за виробничим процесом і досягнення намічених цілей отримують оцінку на ринку.

Завдання управління безперервно ускладнюються по мірі зростання масштабів виробництва, що вимагає забезпечення все зростаючими обсягами ресурсів - матеріальних, фінансових, трудових та ін.

Висновки до розділу 1

«Таким чином, у дослідженні доведено, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних процесів інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу необхідно враховувати особливості управління цінностями особистості та відповідний вплив процесів крос-культурної взаємодії, які, своєю чергою, є однією з основних умов розвитку й успішного функціонування крос-культурного менеджменту. Також доведено, що саме налагодження ефективних крос-культурних комунікацій дасть змогу підприємству перетворитися на активного учасника ринкового середовища зі стійкими конкурентними перевагами в умовах

полікультурного середовища. Підкреслено, що крос-культурний менеджмент дає змогу створити конкурентні переваги під час реалізації стратегії підприємства, яке функціонує у полікультурному середовищі» Ареф'єва О. В. – С.21

Таким чином, ділова культура охоплює досить широкий спектр різних сфер бізнес-комунікацій, таких як ділове спілкування, ділова етика і етикет, системи цінностей, звичаї і традиції тих чи інших народів в сфері ведення переговорів. Всі дані параметри тісно переплітаються один з одним і в міжнародних відносинах утворюють культуру кожного народу, кожної країни окремо.

Національна ділова культура включає норми і правила ведення бізнесу, ділової етики, діловий етикет. Ділова культура є частиною національної культури і також впливає на організаційну культуру.

Дослідники, які вивчають поведінку людей в різних національних культурах, виділяють ряд параметрів, які дозволяють виявити культурні відмінності і подібності. Найбільшу популярність отримали такі параметри, що характеризують особливості національної культури: релігія, мова, ставлення до формальностей, соціальне і особистий простір, ставлення до природи, ставлення до використання часу, відносини між людьми.

Найбільші дослідження, в процесі яких аналізувалися культурні відмінності і узагальнені подібні культурні характеристики, – це дослідження, проведені Гіртом Хофстеде. Він ідентифікував п'ять наступних важливих факторів, за якими можна визначити культурні відмінності між людьми: соціальна орієнтація, ставлення до влади, ставлення до невизначеності, орієнтація на досягнення цілей, тимчасова орієнтація.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження структури організації управління персоналом у сфері фізичної культури та спорту

Наука управління розглядається фахівцями різних країн як наука міжгалузева. Вона має давню історію, налічує велику кількість наукових шкіл, концепцій та визначень сутності управління. Одне із них, найбільш популярне, належить науковцеві Тихомирову О. Г.. За його визначенням управління - “особливий вид діяльності, який перетворює неорганізовану юрбу людей у ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу” [46].

Проблеми управління, як науки в сфері фізичного виховання і спорту, почали розглядатися відносно недавно. Тому розробленої і самостійної концепції теорії управління сферою фізичного виховання і спорту на сьогоднішній день не існує. Але слід зазначити, що управлінню притаманна така ознака як інваріантність. Саме тому, ми говоримо про міжгалузевість науки. Це робить логічним розглядання проблем управління сферою фізичного виховання і спорту із залученням та використанням досягнень міжгалузевої теорії управління, її загальних концепцій. Фізичне виховання і спорт - одна із соціальних сфер діяльності суспільства. «Сфера фізичної культури і спорту, - зазначено в Законі України «Про фізичну культуру і спорт», - упорядкована сукупність органів державної влади та місцевого самоврядування, організацій, закладів та громадян, що здійснюють діяльність в інтересах розвитку фізичної культури і спорту, та суспільні відносини між ними». Названа сфера має свою нормативно - правову базу діяльності, систему комунікацій, підготовки кадрів, інші ресурси, іїсім цим необхідно управляти для досягнення соціально-важливих цілей, до яких прагне сфера фізичної культури і спорту.

Отже, управління сферою фізичного виховання і спорту - це система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку сфери, з метою більш повного задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні.

Управління як наука налічує значну кількість наукових шкіл та концепцій, що ними висунуті та розвиваються. Розглянемо в узагальненому вигляді деякі з них, які є найбільш популярними і базовими у вирішенні проблем управління в різних сферах життя. Системний підхід - спосіб наукового та практичного вирішення складних проблем. Він розглядає всі фізкультурно-спортивні організації як відкриті системи і враховує всі стабільні і змінні взаємозв'язки із врахуванням змін в будь-якому елементі системи або в системі в цілому. Тобто, на перше місце висувається не аналіз складових частин або окремих об'єктів системи як таких, а характеристика системи або проблеми в цілому. Це забезпечує взаємодію об'єктів та цілісність всієї системи. Застосування системного підходу в управлінні дозволяє розглядати організацію в єдності частин і зв'язку із зовнішнім середовищем.

В останні роки в сфері фізичної культури ідеї та принципи і системного підходу все частіше застосовуються при вирішенні проблем її розвитку, управлінні підготовкою спортсменів. Процесний підхід - розглядає управління як процес. Управлінська діяльність розглядається не як миттєва дія, а як серія безперервно пов'язаних дій. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж представляє собою процес тому, що і складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління, згідно названого підходу, є сумою всіх функцій. Різні автори, фахівці сфери управління розглядають різний перелік функцій. Огляд сучасної літератури дозволяє виявити такі функції: планування, організація, командування, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень та ін. Разом з тим, розповсюджена точка зору про

те, що в процесі управління будь-якою організацією виконуються такі функції: планування, організація, мотивація, контроль. Названі види діяльності і необхідними для формування та досягнення цілей організації.

Ситуаційний підхід - є значним внеском в теорію управління. Він вважає конкретно існуючу ситуацію середовища важливою в даний момент обставиною, яка впливає на долю всієї діяльності організації. Тобто, головним чинником названого підходу є ситуація - сукупність конкретних обставин, які мають вплив на організацію в даний, конкретний час.

Ситуаційний підхід вимагає від керівника вмінь «ситуаційного мислення», яке допомагає краще визначити прийоми, що у конкретних умовах будуть найбільш сприятливими для досягнення мети організації.

Ситуаційний підхід не відкидає висвітлені вище підходи і не вважає їх невірними. Слід зазначити, що даний підхід увібрав до себе більшість характеристик процесного та системного підходів. Однак ситуаційний підхід визнає, що хоч загальний процес і подібний, специфічні прийоми, які повинен застосовувати керівник для ефективного досягнення мети організації, можуть значно варіювати.

2.2. Організація дослідження структури організації управління персоналом у сфері фізичної культури та спорту

В теорії управління під терміном принцип (лат. - основа) розуміють вихідне положення теорії, загальну ознаку, обов'язкову умову. І наприклад, в тоталітарній державі (колишній СРСР), якою управляла одна керівна партія, домінував принцип партійності. Згідно з ним управління, в тому числі підбір управлінських кадрів, визначення цілей управління та інше підпорядковувалися, перш за все, інтересам і вимогам) пануючого суб'єкта. У суспільстві із розвинутими ринковими відносинами та достатнім і'упенем соціалізації, як правило, діє принцип сполучення інтересів особистості, колективу, суспільства [3,48]. У громадських організаціях, під час прийняття важливих рішень, дотримуються принципу більшості. У військових -

принципу ідиноначальності. Фахівцями виділені загальні принципи професійного управління. До них належать наступні: 1. Компетентність в управлінській сфері. Це означає, що управління не може бути ефективним, якщо суб'єкт не має чіткого уявлення про иризначеність, технічні, кадрові, ресурсні, інші особливості об'єкта, тобто не є спеціалістом в області, якою керує. 2. Знання мети управління. Це необхідно в усіх варіантах управління тому, що ціль (мета) визначає робочі задачі, управлінські форми, іміст і спрямованість управлінської діяльності. 3. Володіння методами управління. Ефективне управління перед- (їачає гнучке використання різноманітних методів, оптимальних для реально існуючих умов, можливостей. 4. Спроможність об'єкта управління до змін свого стану. Відсутність цієї умови робить безкорисним сам управлінський процес.

Слово „функція” означає діяльність, виконання будь-якої дії, роботи. Відповідно до управління функцією позначають окремі види управлінської діяльності, які обумовлені поділом і спеціалізацією праці в сфері управління [36]. Розглянемо декілька варіантів визначення. Функції управління - це: - форма реалізації відносин управління, особливий вид діяльності, ціленаправленої дії на взаємовідносини людей в процесі виробництва; - відносно обособлені дії, які відображають напрям, стадію управлінської діяльності та складають її зміст;

- сукупність дій, метою яких є підвищення ефективності діяльності об'єкта управління. Численні дослідження, що проведені фахівцями різних країн дозволяють прийти до висновку, що найбільш розповсюдженою (класифікація функції, за ознакою змісту управління, на дві групи. Це - загальні або основні та специфічні функції. Загальні функції є універсальними, не залежними від змісту виробництва. Першими, хто досліджував функції управління були засновники Класичної школи. Вони приділяли значну увагу вдосконаленню управління організацією вцілому та описали функції управління. Разом з тим, Анрі Файоль - перший розробник

загальних функцій управління, писав, що існує п'ять головних функцій. На його думку, управляти означає: розпоряджатися і планувати, організовувати, координувати і контролювати. Інші автори розробили інші переліки функцій [58]. Огляд сучасної літератури дозволяє виявити наступні загальні функції управління: планування, організація, розпорядження чи командування, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікації, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво, ведення переговорів і укладання угод та ін. Тобто, до загальних або основних функцій віднесено ті, які складають у своїй сукупності процес управління, його основу. Загальні функції управління поділяються на підфункції тобто на різні види робіт, які утворюють стандартний цикл управління. До нього входять: - планування - організація - координація - контроль - регулювання - облік - виконання перетворюючих і коректуючих дій - стимулювання - активізація робіт.

До специфічних функцій, які визначають специфіку діяльності тієї чи іншої організації сфери, її підрозділів або конкретних співробітників можна віднести: - пропаганду фізичної культури; - підготовку спортсменів високого класу; - оздоровлення населення засобами фізичної культури; - науково-методичне забезпечення; - будівництво спортивних споруд; - проведення змагань: - медичний контроль; - встановлення міжнародних спортивних зв'язків та ін. Специфічних функцій управління можна наводити дуже багато. За даними науковців у сфері фізичної культури установи та організації зі своїми підрозділами, відділами, службами, управліннями виконують понад 200 різноманітних функцій, що забезпечує їх життєдіяльність та результативність праці [13, 36].

Планування не являє собою окрему одноразову подію, це є безперервний процес в силу, як мінімум, двох причин. По-перше, організації час від часу визначають нові або уточнюють старі цілі, і для їх досягнення потрібне планування. По-друге, до постійного планування або внесення

корективів до планів спонукають зміни у навколишньому середовищі [36, 50]. Під плануванням розуміють діяльність із визначення пропорцій майбутніх обсягів праці та необхідних зусиль.

Також розподіл завдань між виконавцями, визначення часу і шляхів виконання завдань, встановлення очікуваних показників та майбутнього стану об'єктів управління. Головні складові планування: 1. Визначення цілей та робочих завдань майбутньої роботи; 2. Визначення переліку операцій необхідних для досягнення визначених цілей і вирішення завдань; 3. Ресурсне забезпечення роботи, яка планується, тобто кадрове та матеріально-технічне забезпечення для виконання визначених завдань; 4. Організація виконання, тобто послідовне і паралельне виконання дій для забезпечення виконання поставлених завдань; 5. Контроль діяльності, тобто співставлення та оцінка отриманих результатів з бажаними. Принципи планування: реальність, оптимальність, своєчасність. В умовах ринкових відносин важливою умовою оптимізації управління є вибрана стратегія дій, тобто стратегічне планування. Стратегічне планування - набір дій та рішень, які ведуть до розробки специфічних стратегій для досягнення цілей. Це детальний всесторонній комплексний план, який призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [58].

Фахівці вважають, що стратегічне планування складається з таких етапів: визначення цілі (цілей) згідно вимог конкретності та вимірюваності, орієнтації у часі (довгий або короткий часовий термін), реальності, узгодженості; аналіз зовнішнього середовища і виявлення обмежень, тобто несприятливих факторів (економічних, політичних, ринкових, ін.), які можуть завадити досягненню цілі; розробка альтернатив та критерію виконання. Цей етап дає відповідь на питання: « які існують шляхи для того, щоб потрапити із стану, у якому організація знаходиться в даний час в стан, у якому прагне знаходитись у майбутньому?»

Під терміном “метод” розуміють спосіб пізнання або прийом діяльності. Відповідно “методика” - сукупність прийомів, способів ведення будь-якої роботи, досягнення певної мети, а методологія (грец. - вчення про методи) означає сукупність прийомів і принципів будь-якого виробництва або наукового дослідження. Методи різноманітні, так само як є різноманітними інтереси людей, види робіт, професійні особливості працівників. Методи управління сферою фізичного виховання і спорту визначають як спосіб цілеспрямованої дії керівника організації на підлеглих і здійснення контролю за їх діяльністю. В управлінні діяльністю організацій сфери можна розглядати чотири види методів: організаційно-розпорядчі; соціально-психологічні; організаційно-педагогічні; економічні.

РОЗДІЛ 3

ДІЯЛЬНІСТЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ТЕХНОЛОГІЇ УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ

3.1. Система методів управління персоналом.

Успіх компанії (організації, компанії) забезпечують фахівці, які там працюють. З цієї причини сучасна концепція корпоративного управління передбачає виділення різноманітних функціональних сфер управлінської діяльності, пов'язаних з управлінням особистої складової виробництва - співробітників компанії.

Найважливішим, що визначає сутність управління персоналом, є таким чином, системний і системний вплив через взаємозалежні організаційні, економічні та соціальні заходи щодо навчання, розподілу, перерозподілу працівників на рівні підприємства з метою створення умов для використання працівників (трудових ресурсів). Для забезпечення ефективного функціонування компанії та загального розвитку її працівників. Адже ефективне функціонування компанії значною мірою залежить від вибору варіанту побудови системи управління персоналом у компанії.

Слово «метод» має грецьке походження, дослівно перекладається як «дослідження», і має два значення: по-перше, спосіб вивчення явищ природи, підхід до досліджуваних явищ, окреслений шлях наукового пізнання та встановлення істини; другий - спосіб, спосіб або режим роботи.

Метод управління відноситься до методу або методу роботи, що сприяє досягненню цілі управління. Однак, щоб остаточно досягти цієї мети, необхідно впливати на членів керованої команди за допомогою важелів і стимулів.

Важелем (стимулом) керуючої дії є засіб, за допомогою якого може бути досягнуто передбачуване завдання (ціль). Наприклад, для підвищення продуктивності праці на виробництві необхідно впроваджувати сучасне обладнання, створювати сприятливі умови праці - це метод, тобто методика, яка дозволяє досягти високої ефективності. Однак цього можна досягти лише за рахунок морального та матеріального стимулювання працівників поля – в даному випадку це ті важелі, які дозволять досягти бажаної мети.

Існує багато різних методів управління та їх класифікація в управлінні. Найбільш популярний поділ методів управління за змістом, спрямованістю та організаційною формою, що відображає адміністративні, економічні та соціальні ефекти керованої системи.

Спрямованість методів управління базується на (об'єктній) системі управління. Це може бути підприємство в цілому або його окремий напрямок (відділ, відділ тощо). Це також може бути функція бізнесу (виробництво, маркетинг, інновації, фінанси, інформація) або функція управління (планування, організація, мотивація та контроль).

Організаційною формою методів управління є вплив на конкретну ситуацію. Він може бути прямим (прямим) або непрямим (постановка цілей і створення сприятливого середовища).

Можливі наступні види регулювання:

- організаційно-розпорядчі, на основі прямих вказівок;
- економічні завдяки економічним стимулам;
- соціально-психологічні, що використовуються для підвищення соціальної активності працівників.

3.2. Стратегічне управління у фізичній культурі

Стратегічне управління - управлінська діяльність, що полягає у виборі обсягу і системи діяльності для досягнення довгострокових цілей спортивної організації в умовах постійно мінливих умов навколишнього середовища - планомірна, але водночас неможлива, уявіть собі, як чітко окреслена

зображальна дія або як конкретний план. Його суть – поняття фізичної культури та організації (установи) спорту за певних умов. Стратегічне управління - це сфера діяльності вищого керівництва спортивної організації.

У концентрованому вигляді стратегічний менеджмент виявляється у виборі місії спортивної організації, тобто її головної мети, заради якої вона створюється і функціонує. Зміст договору зазвичай характеризується такими основними елементами: Опис товару (послуги), що реалізується; Характеристика ринку, на якому буде діяти організація; Спеціальне призначення; Філософія (базові переконання та цінності, які повинні послужити основою для створення системи стимулювання); внутрішня бізнес-концепція (переваги та недоліки, конкурентоспроможність тощо); імідж, що відображає соціальну та економічну відповідальність на службі споживачів, партнерів і суспільства.

Вибір місії безпосередньо пов'язаний з потенціалом спортивної організації (закладу), який включає такі види ресурсів:

- Технологія (установки, обладнання);
- технологічні (сучасні технології надання фізкультурно-спортивних послуг);
- Персонал (наявність достатньої кількості персоналу з відповідним рівнем освіти та кваліфікації);
- Інформація (наявність достатньої кількості інформації для забезпечення ефективної та конкурентоспроможної діяльності та сучасних засобів її отримання, обробки, зберігання та передачі);
- Фінансово (стабільні джерела фінансування та в достатній кількості для ефективної роботи);
- організаційні (створення організаційної структури, відповідної договору, визначення прав та обов'язків виконавців, правил організаційного порядку);
- Час (реальність узгодження місцевих цілей і вирішення проблем).

Ці види ресурсів характеризують внутрішнє середовище спортивної організації. Однак, характеризуючи потенціал спортивної організації, слід враховувати основні компоненти зовнішнього середовища (наприклад, постачальників обладнання, попиту на послуги, конкуренції).

Стратегічне управління як загальна концепція організації (закладу) фізичної культури і спорту в певних рамкових умовах реалізується в різних планах і тісно пов'язане з програмним (проектним) управлінням як функціональною формою управління фізичною культурою і спортом.

3.3. Технології ухвалення рішення

Рішення полягає у виборі альтернативи. Необхідність прийняття рішень, що розуміється через свідомий і свідомий характер людських дій, проявляється на всіх фазах процесу управління і є невід'ємною частиною кожної функції управління.

Прийняття рішень (управління) в організаціях демонструє ряд відмінностей від індивідуального прийняття рішень, оскільки це не індивідуальний процес, а груповий процес.

На характер прийнятих рішень великий вплив має ступінь повноти і достовірності інформації, доступної для керівника. Залежно від цього рішення можуть прийматися в умовах визначеності (певні рішення) і ризику чи невизначеності (ймовірність рішень).

Складність проблем сучасного менеджменту вимагає цілісного і цілісного погляду, в т.ч. Н. участь групи керівників і спеціалістів, що веде до розвитку колегіальних форм прийняття рішень.

Прийняття рішення – це не разова діяльність, а результат процесу, який має певну тривалість і структуру. Процес прийняття рішень — це циклічна послідовність управлінських дій, спрямованих на вирішення проблем організації та генерування альтернатив, що полягають у аналізі ситуації, виборі найкращої та її реалізації.

Найголовніше в роботі менеджера - це прийняття рішень. Тому вчитися приймати рішення потрібно в процесі навчання, а не тоді, коли доля компанії вже залежить від керівника. Приймаючи рішення, потрібно розуміти, що керівник визначає не тільки свою долю, а й долю людей, які на нього працюють.

Історія знає чимало випадків, коли відповідальне рішення в критичний момент рятувало підприємство від загибелі. З іншого боку, одне неправильне рішення може мати найгірші наслідки.

Існує багато методів прийняття управлінських рішень. Тут їх декілька.

- графік. Подумайте про складну проблему як про низку простих запитань.

- діагностика. Знайдіть ключові деталі проблеми, які враховуються першими. Використовується для обмежених ресурсів.

Експериментальні оцінки. Ідеї формуються, відображаються, оцінюються і порівнюються.

Експертам, які не знають один одного, задають питання для вирішення проблеми, а думку меншості експертів поділяє більшість. Більшість повинні або погодитися, або не погодитися з цим рішенням. Якщо більшість не погоджується, їхні аргументи передаються меншинам і там аналізуються. Цей процес повторюється до тих пір, поки експерти не досягнуть консенсусу або поки не будуть сформовані групи, щоб змінити свою думку. Цей метод забезпечує найкращу продуктивність.

- Неспеціалізований метод. Цю тему піднімають люди, які ніколи раніше не розглядали проблему, але є експертами в суміжних областях.

- Лінійне програмування.

- імітаційне моделювання.

- Метод теорії ймовірностей.

- Метод теорії ігор. Завдання зважені з повною невизначеністю.

- Метод аналогії. Шукайте можливі рішення проблеми, спираючись на інші об'єкти управління.

3.4. Характерні риси і стадії організації управління персоналом

Характеристики керуючої організації включають економічні, соціально-психологічні, правові, організаційні та технічні аспекти.

Змістом економічного аспекту є контроль виробничого процесу, при якому для ефективної реалізації передбачуваних цілей необхідна координація матеріальних і людських ресурсів.

Соціально-психологічні аспекти характеризують діяльність конкретної групи людей щодо організації та контролю зусиль усіх працівників компанії для досягнення поставлених цілей. А також система влади, що регулює відносини між керівником і його підлеглими, і соціальна функція, що відображає культуру і традиції компанії. Правовий аспект управління відображає структуру державних, політичних та економічних інститутів, їх політику та законодавство. Найважливіші положення господарського права щодо створення товариств, договорів, промислової власності та державних адміністративних правопорушень.

Організаційно-технічні аспекти управління включають раціональну оцінку ситуації та систематичний вибір цілей і завдань, послідовну розробку стратегій досягнення цих цілей, раціоналізацію необхідних ресурсів, раціональне проектування, організацію, управління та контроль необхідних ресурсів навколо обраних. Досягнення цілей, мотивація та винагорода за виконання цієї роботи.

Організацію управління за видами та послідовністю діяльності можна розділити на три фази: стратегічний менеджмент; Оперативне управління; Контроль.

Стратегічне управління включає:

- розробка цілей управління;

- прогнози як прогнози результатів розвитку, що реалізуються під впливом існуючих факторів;

- Довгострокове планування як система дій, необхідних для подолання відхилення результатів прогнозу від заданої мети.

Оперативне управління включає діяльність, спрямовану на реалізацію вищезазначеного діяльності, які поділяються на:

- Організація як створення необхідних структур і ресурсів; - Лідерство як менеджер (мотивація) в умовах створеної структури.

Моніторинг включає аналіз досягнутих результатів (зворотний зв'язок) і служить відправною точкою для нового циклу управління. Ефективний менеджмент передбачає єдність усіх видів і стадій процесу управління та єдність економічного, організаційного, технічного та соціально-психологічного аспектів управління.

Висновки до розділу 3

З цього можна зробити висновок, що діяльність спортивного директора в організації управління персоналом є ефективною, коли функціонують внутрішні відносини, особливо досконалі. Інтеграція різних частин компанії в одне ціле забезпечується функцією управління організацією.

Організація складається з наступних взаємопов'язаних елементів:

- мета, цілі;
- Групові завдання на визначення видів робіт;
- Групування видів робіт у відповідних підрозділах відповідно до мети організації;

- Делегування повноважень, розподіл відповідальності та визначення кількості рівнів в ієрархії управління;

- Створення організаційного клімату, який спонукає співробітників до активної роботи над досягненням мети організації;

- Розвиток комунікаційної системи, що забезпечує ефективне прийняття рішень, контроль та координацію;

- Створення єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішню координацію всіх елементів організації та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Організація, заснована на управлінні, — це процес побудови бізнес-структури, яка дає змогу людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Тому передумовою створення корпоративної структури є створення стратегії, а головною метою організаційної функції в управлінні є забезпечення переходу від стратегії до структури.

Практичним результатом організаційної функції є: затвердження виробничої структури, структури управління, схеми взаємовідносин між підрозділами; Регулювання функцій, підфункцій, роботи та функціонування, визначення прав та обов'язків органів управління та посадових осіб; Затвердження положень, інструкцій; Підбір, розстановка та навчання персоналу системам контролю та моніторингу.

Повноваження об'єднують вище керівництво з нижчими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу та координування завдань. Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює; стосунки між рівнями повноважень, є делегування.

РОЗДІЛ 4

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ США ТА УКРАЇНИ

4.1. Особливості ділової культури США

Після оцінки літератури щодо корпоративної культури США були зібрані такі дані [26].

Стиль поведінки в американському діловому світі характеризується прагматизмом, відсутністю традицій, стислістю і міцністю слова партнера. Індивідуальність і особисті права важливі для американців. У будь-якій кризі важливо, щоб американець виглядав здоровим, енергійним і впевненим у собі. Американці не приховують своєї пристрасті до грошей. Вони обов'язково скажуть, скільки це коштує і скільки вони отримують щороку.

Працювати на американця має бути цікаво, весело і легко. Ставлення до роботи на Східному узбережжі та Західному узбережжі дуже різне. У Каліфорнії американці намагаються вдавати, що вони не працюють, а на Сході прийнято показувати, що ти багато працюєш.

Діловий етикет американських колег з маркетингу, реклами та зв'язків з громадськістю ґрунтується на професіоналізмі та повазі. Коли американці мають ділову зустріч, це, безумовно, для вирішення проблем, а не для дружньої розмови. Ви повинні переконатися, що інформація про вашу компанію та необхідні документи оприлюднені перед переговорами, щоб уникнути часу.

Американці віддають перевагу достовірній інформації про своїх контактних осіб (особливо їх цікавить інформація про переговорників: хто, де і ким), інформація про освіту, публікації, винаходи, наукові ступені тощо.

У Сполучених Штатах ви побачите, що кожна ділова зустріч дуже насичена, має певну мету і рідко триває більше години. Американці відразу

взялися за роботу, розгорнувши дискусію, щоб знайти спільні інтереси та виробити стратегію співпраці.

Щоб успішно вести переговори з американськими партнерами і справити найкраще враження, ви повинні засвоїти, що американські справи не ґрунтуються на «сімейній дружбі». Самі американці зазвичай наймають членів сім'ї або друзів і не мають з ними бізнесу. Основна турбота американців – це чесні угоди, або, як вони це називають, взаємовигідні відносини. Довіра до держав ґрунтується не на дружбі чи стосунках, а на чесній грі, міцному діловому досвіді та доброзичливості. Необхідно пам'ятати, що для американців не існує особливих умов договору та комерційної таємниці. Кожне рішення може призвести до недовіри партнерів.

Коли ви перебуваєте в Америці, закон подвійно суворий. Навіть найменша незаконна господарська операція часто призводить до кримінального переслідування, великих штрафів і навіть ув'язнення.

Перш за все, потрібно заслужити довіру американців. Для цього потрібно довести, що ваша спортивна організація фінансово та професійно міцна та стійка. Крім того, важливо показати, що в бізнесі вашу компанію цікавлять не тільки гроші, а й соціальна відповідальність (взяття відповідальності за суспільство), що сьогодні вважається фундаментальною вимогою ведення бізнесу в Америці. Нарешті, соціально безвідповідальна діяльність може призвести навіть до лави підсудних. Тому американські компанії піклуються про бідних, беруть участь у міських проектах, лобіюють міські чиновники покращення життя бідних тощо.

Поведінкові особливості американських бізнесменів визначаються національними особливостями, системою освіти та уявленнями про панівне становище США у світі. Американська система освіти прагне розвивати у своїх громадян почуття незалежності, самостійності, конкурентоспроможності та перемоги у всьому і в усьому. Успіх часто вимірюється кількістю зароблених грошей.

У торгових переговорах американці характеризуються гарним гумором, енергією та добротою по відношенню до зовнішнього світу. Ви цінуєте жарти і добре на них реагуєте.

Кожен американець на керівній посаді в компанії має більше свободи вибору, ніж люди в інших країнах. Тож ви зіткнетеся з тим, що американські партнери намагатимуться нав'язати свої правила гри і проявляти деяку агресивність. Під час переговорів необхідно дотримуватися трьох принципів: Аналіз – розподіл обов'язків – перевірка відповідності.

Як правило, переговори відбуваються в бесіді один на один. Пропозиції обговорюються в цілому, а потім поступово розробляються в деталях. У США деталі дуже важливі, адже для американців немає дрібниць, які потрібно організувати на діловій основі. Ваші партнери не витратять час на оформлення документів. Ви відразу вникнете в суть справи і продемонструєте здоровий прагматизм. Намагайтеся уникати перешкод у розмові. Американці завжди готові задати низку простих запитань. Американці підштовхнуть вас до переговорів. Вони можуть постійно просити вас пришвидшити відповідь на їхню пропозицію або поспішати з прийняттям рішення. Для американців успіх є успіхом, адже успіх приходить з новим успіхом.

Під час переговорів американці можуть поставити одну ногу на сусідній стілець або стіл, або поставити одну ногу на одну ногу так, щоб черевик однієї ноги впирався в коліно іншої (зазвичай «гей» в Америці — гей, тому краще не до).

У Сполучених Штатах набагато більше жінок, ніж у будь-якій іншій країні. Ви повинні ставитися до них як до ділових партнерів, а не як до жінок. Галантерея неприпустима в американському бізнес-спільноті, уникайте особистих проблем, не намагайтеся дізнатися, чи одружені ви.

Якщо американець дав вам запрошення відвідати їх дім, це хороший знак. Їх помітили і оцінили. В цьому випадку потрібно взяти з собою

подарунок – сувенір або пляшку вина. Ділові подарунки тут не приймають, але можна розглядати як хабар, а в Америці це не жарт. До столу часто подають коктейлі та пиво. Ви можете говорити з американцями про сім'ю, хобі та фізичні вправи, але ми не рекомендуємо вступати в релігійні чи політичні дискусії.

Якщо ваші американські партнери вам довіряють, вони, швидше за все, запросять вас в компанію або організують відпочинок за містом або навіть на курорт. І в таких випадках витрати несе американська компанія.

Американці вірять у здоровий спосіб життя та збалансоване харчування. Люди середнього та літнього віку намагаються звести до мінімуму кількість продуктів, що містять холестерин. Однак традиційна американська кухня дуже популярна. Американці не схвалюють куріння.

Різні корпоративні культури по-різному ставляться до часу. Однак зрозуміло, що ефективно керувати організацією важко, коли люди, які там працюють, по-різному відчують і цінують час. Успіх співпраці часто залежить від того, наскільки подібними були торгові партнери з тогочасних різних країн.

Американський час - найцінніший час у світі. Для американців час – це гроші в прямому сенсі цього слова. Він швидко тече, як гірська річка навесні, і якщо ти хочеш на цьому заробити, треба швидко йти за ним.

Американці відкрито критикують своїх колег. Співробітники підвищуються та приймаються на роботу виключно на основі їхньої особистої роботи. У корпоративних організаціях менеджмент зосереджений на людині, а не на групі. Кожен американець зосереджений на особистому успіху та кар'єрі. Сполучені Штати мають високий ступінь свободи преси.

У роботі вітаються наполегливість, впевненість, вміння та проникливість. Дуже цінується вміння добре презентувати себе. Гучні, повторювані в різних ситуаціях, нескінченні розповіді про власний успіх, про все, що ви зробили для бізнесу - це звичайна частина ритуалу, важлива

частина характерної культури. Зосередження та мотивація діяльності та історій – це успішна кар'єра.

Американці вважають, що робота повинна бути цікавою, приємною і максимально простою.

Американські цінності: мотивація, здатність діяти самостійно та в власних інтересах, наполегливе досягнення того, що ви говорите, і не здаватися. Що маєш, успіх чекає на кожного, хто не без ініціативи і таланту, невдача – це не повний провал, завжди є країна можливостей.

Американський менеджмент символізує життєву силу та мужність вільної, підприємницької країни.

У більшості випадків вони зберігають новаторський дух: цілеспрямовані, агресивні, цілеспрямовані та цілеспрямовані, впевнені в собі, енергійні, оптимістичні в житті, готові до змін, звикли до праці, завжди вміють працювати в команді. і в компаніях, але вони цінують особисту свободу більше, ніж благо компанії, і особливо зацікавлені в професійному успіху.

4.2. Особливості української ділової культури

Розглядаючи специфіку української корпоративної культури, слід підкреслити, що сьогодні українські спортивні компанії надзвичайно різноманітні за культурними цінностями. Є два типи українських організацій: організації з радянським минулим, які намагаються пристосуватися до нових умов, і стартапи, які спочатку орієнтовані на ринок. За радянських часів існувала сильна ідеологічна та політизована культура, спільна для всіх організацій. Для радянських організацій були характерні колективізм, віддаленість від влади, централізація влади та відповідальності, використання міжособистісних стосунків, тривала зайнятість, переважання нематеріальних стимулів [23, С. 260].

Деякі елементи «радянської організаційної культури» збереглися в сучасних українських організаціях і надають «відтінок» самотності

української корпоративної культури. Нові організації, що виникли в країні в період реформ, базувалися на інших принципах і часто намагалися наслідувати «західну модель управління». На початку нових підприємств засновник (часто поєднання власника і менеджера) відстоює своє бачення зміни організації. Нові компанії починали з надзвичайно агресивної політики виходу на ринок та отримання прибутку. Сьогодні західні менеджери, які починають працювати в українських компаніях, іноді відчують певний «культурний шок» у контексті української корпоративної культури [40, с.68]

До негативних проявів української корпоративної культури можна віднести: хаотичну організацію бізнес-процесів і роботи співробітників; рівна оплата кваліфікованих робітників різної кваліфікації; готовність швидко досягати результатів за рахунок стратегічних цілей; погана концентрація працівників на фінансовому результаті; «Відокремлення» спілкування та встановлення особистого комерційного спілкування; Готовність обійти закон»; низька мотивація працівників тощо.

Підкреслено такі позитивні риси української корпоративної культури: високий інтелект і підготовка українських менеджерів і спеціалістів; їх ризик в умовах невизначеності; Самостійність у вирішенні бізнес-задач; використання особистих стосунків всередині та поза організації; вміння грамотно використовувати адміністративний ресурс в управлінні. За результатами експертного опитування у 2010-2011рр. Можна виділити ряд особливостей української корпоративної культури [51, с.125].

1. Відношення до правових норм. Важливим елементом української корпоративної культури є відсутність чіткого підходу до суворо законної поведінки. Більшість підприємців хотіли б дотримуватися закону, але змушені його обходити, якщо їхні інтереси сильно обмежуються (наприклад, ухилення від сплати податків, утримання доходу тощо).

2. Сила неформальних ділових відносин. Оскільки бізнес підприємців здійснюється в «напівлегальній» сфері, значно посилюється роль

неформальних та економічних відносин. Дуже важливою є роль особистих стосунків, а також різних форм бізнесу та обслуговування споживачів.

3. Відносини з владою. Підприємства значною мірою покладаються на рішення уряду: схвалення чи заборони, процедури розподілу ресурсів та розподіл прибутку. Гостро стоїть проблема корупції чиновників, хоча самі підприємці активно пропонують хабарі, як відкрито, так і приховано.

4. Високий ступінь адаптації та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Звичка боротися за виживання, жити в постійному стресі породжує винахідливість і вміння виходити практично з будь-якої складної ситуації. Уміння адаптуватися до ситуації та «правил гри» сприяє безперебійному функціонуванню українських підприємців як в Україні, так і за кордоном.

5. Підвищений ризик. Процвітаюча українська економіка вчить підприємців, що зростання ризику неминуче. Підприємці часто реалізують великі проекти без детального планування та підготовки. Українські спортивні директори користуються великою незалежністю у вирішенні торговельних проблем.

6. Існування великої дистанції від влади та колективізму. Велика дистанція влади проявляється в надмірній залежності від начальника, очікуванні наказів влади, авторитаризмі з боку влади, слухняності та покірності підлеглих щодо керівництва. При цьому можна говорити про досить чітку злагожденість кадрів, про колективізм, що виявляється у взаємодопомозі, наявності колективістських традицій.

7. Звичка актуальна. Це вміння об'єднуватися в екстремальних ситуаціях, кризах (або просто до кінця кварталу чи року), щоб мобілізувати всі сили.

8. Спілкування з незнайомцями та гостинність. Звернення до запрошених іноземних партнерів організації зазвичай виходить за рамки протоколу. Український спортивний директор має традиції гостинності, які

часто виходять за рамки комерційних потреб. Разом з тим, українців вирізняє певна пильність і упередженість до іноземців, особливо до старшого покоління.

4.3. Порівняння ділової культури України з діловими культурами інших країн

Дослідження Києво-Могилянської бізнес-школи показало, що іноземці одразу сприймають такі особливості ділової культури в Україні:

1). Панівний колективізм. Можливо, він не такий великий, як в Японії, але він далекий від американського індивідуалізму.

2). Величезна дистанція влади, яка не завжди допомагає в розвитку бізнесу, а іноді просто заважає жити. Відстань між керівником і підлеглим набагато більше, ніж у США. В Україні підлеглі намагатимуться передбачити, як відреагує керівник, перш ніж запроваджувати нововведення.

3). Сильне бажання уникнути невизначеності. У різних установах, хоча така процедура є неконституційною, доводиться оформляти багато довідок і листів. Це пов'язано з відчуттям страху перед невизначеністю. Хоча вчені виявили, що у молодшого покоління (20-30 років) ступінь уникнення невизначеності значно знижується.

У результаті аналізу корпоративної культури в різних країнах можна зробити наступні висновки:

1. Вплив індивідуалізму або колективізму характеризується крайньою орієнтацією особистості на особисті інтереси. Основними мотивами в країнах, де панує індивідуалізм, є особисті зобов'язання, тобто самореалізація і самооцінка. Соціальні потреби зазвичай не враховуються в шкалі їх мотивації (США, Великобританія). В Україні досі панує колективізм, навпаки, формується розвитком суспільних потреб. У цих компаніях працівники лояльні до своїх керівників за умови, що вони мають належну лояльність, щоб захистити свою команду.

2. Вплив відсторонення влади на корпоративну культуру країни полягає в наступному. У країнах, близьких до влади (Данія, Швеція, Ізраїль), підлеглі зазвичай не чекають, поки влада проявить ініціативу та схвалить рішення. У неблагополучних країнах (Україна, Франція, Бельгія) підлеглі зазвичай не хочуть брати участь у прийнятті рішень.

3. Вплив відмови від невпевненості та сміливості очевидний у таких культурах, як американці, японці та німці. Так, громадяни Сполучених Штатів дуже добре розуміють досягнення та виклики. Це пояснюється слабкою відразою до невпевненості та сміливості. Німеччина та Японія також мають «чоловічу» культуру, але характеризуються більш сильною огидою до невизначеності. У чоловічих культурах гуманізація праці розглядається як фактор визнання здатності робити і будувати кар'єру, тобто успіх і планомірний розвиток у сфері послуг.

У жіночих культурах гуманізація праці означає, перш за все, постійну турботу про працівників, добрі стосунки між членами організації та встановлення прийнятної єдності, характерної для України. Вплив сильного неприйняття невизначеності у вітчизняній корпоративній культурі проявляється низькою схильністю до ризику та сильною потребою в безпеці. На сучасному рівні наукового розвитку модель Хофстеда вважається однією з найперспективніших в аналізі корпоративної культури країни. Це допомагає виявити не тільки зовнішні риси культури, а й глибокі психологічні зв'язки, які формуються між учасниками організації і мають великий вплив на продуктивність і ефективність компанії. Крім того, правильна оцінка культури допомагає розробити відповідну політику управління культурою для цієї моделі.

Висновки до розділу 4

Отже, можна зробити висновок, що міжнародна спортивна взаємодія є нав'язливою діяльністю, особливо коли йдеться про спільні спортивні організації чи тривалі переговори. Крім технічних проблем (рішення цих проблем знайти неважко) на організаційному рівні часто стикалися психологічні та поведінкові проблеми, які важко вирішити. Тому перед тим, як сісти за стіл переговорів з іноземним партнером, вам слід ознайомитися з культурою, традиціями та діловим етикетом країни-партнера.

Найважливішими цінностями китайців у суспільстві та у відносинах з діловими партнерами є наявність стосунків і хороших стосунків з людьми, бажано з тими, хто займає високі посади в суспільстві. Китайці чудово організовують усі зустрічі з діловими партнерами, і перш за все для того, щоб побудувати «Гуансі», тобто добрі стосунки та знайомства. У китайському суспільстві дуже важливо зберегти «обличчя», т.е. Н. вкл. зберегти його соціальний статус, що дозволить досягти успіху в житті, кар'єрі та самооцінці.

Американська корпоративна культура характеризується низьким рівнем уникнення невизначеності – американцям не подобається організація з письмовими і усними правилами. Крім того, стандартні договори та форми зведені до мінімуму.

Українська корпоративна культура характеризується такими рисами: стосунки між людьми важливіші за бізнес, турбота про людей – одна з найважливіших цінностей, чесність і правдивість, бізнесмен повинен тримати слово, люди мають бути скромними за визначенням, люди повинні працювати, щоб жити.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного дослідження та аналізу ділових культур різних країн, можна дати наступні поради українським спортивним менеджерам та функціонерам, які пригодяться при роботі в міжнаціональній компанії та при міжнародній взаємодії з партнерами по спортивному бізнесу.

1. **Повага.** Здатність проявляти повагу по відношенню до інших – важлива частина успішної комунікації в будь-якій країні.

2. **Толерантність до невизначеності.** Здатність реагувати на нові, незрозумілі, часом непередбачувані ситуації з найменшим проявом незручності або роздратування.

3. **Об'єктивність.** Здатність утриматися від суджень і бути об'єктивним до отримання повної та вичерпної інформації.

4. **Уміння корелювати свою точку зору.** Здатність відносити власні спостереження на свій рахунок, бути менш категоричним у висловлюваннях і проявляти комунікативну компетентність.

5. **Емпатія.** Здатність поставити себе на місце іншого, що сприяє встановленню довіри.

6. **Наполегливість.** Навіть якщо з першого разу не вдалося домогтися успіху у вирішенні будь-якої проблеми, слід рухатися до наміченої мети, використовуючи максимум терпіння і наполегливості.

7. **Активне слухання.** Необхідно звертати увагу на мовця і на його повідомлення, домагатися взаєморозуміння і створювати атмосферу гармонії і, нарешті, «озвучувати» отриману інформацію (забезпечувати зворотний зв'язок).

ВИСНОВКИ

Виконуючи висновок слід зазначити, можна сказати, що корпоративна культура охоплює широкий спектр різних сфер корпоративного спілкування, таких як корпоративне спілкування, бізнес-етика та етикет, системи цінностей, звичаї та традиції різних націй у сфері переговорів. Всі ці параметри тісно взаємопов'язані і в міжнародних відносинах формують культуру кожного народу і країни.

Поняття корпоративної культури включає норми та цінності взаємної вигоди та довіри, надійність партнерів у виконанні контрактів, культуру ведення бізнесу та переговорів, ставлення співробітників до роботи та їхні стосунки. Термін «діловий етикет» тісно пов'язаний з корпоративною культурою, яка передбачає способи та принципи спілкування та взаємодії з діловими партнерами. Всі ці сфери взаємопов'язані і становлять величезну систему цінностей у спортивній індустрії, яка формувалася століттями і передавалася з покоління в покоління. Існує багато методологічних підходів до вивчення корпоративних культур різних країн, існує безліч класифікацій корпоративних культур, заснованих на традиційному менталітеті та цінностях кожної нації та країни.

Практичним результатом організаційної функції є: затвердження виробничої структури, структури управління, схеми взаємовідносин між підрозділами; Регулювання функцій, підфункцій, роботи та функціонування, визначення прав та обов'язків органів управління та посадових осіб; Затвердження положень, інструкцій; Підбір, розстановка та навчання персоналу системам контролю та моніторингу.

Наприклад, корпоративна культура має низький рівень уникнення невизначеності – американці не люблять бути організованими, включаючи письмові та усні правила. Крім того, стандартні договори та форми зведені до мінімуму.

Підсумовуючи, традиційні відмінності притаманні будь-якій корпоративній культурі на шляху історичного розвитку і можуть включати територіальні, етнічні, демографічні, психологічні, релігійні, соціальні, етичні, моральні, правові та інші типи. Дослідження продемонструвало знання спортивних менеджерів про корпоративну культуру США та України, а також показало, що спортивним організаціям та їхнім співробітникам слід більше часу приділяти вивченню корпоративної культури країни, з якою вони працюють.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аветисова К. И. Значение межкультурной компетентности в интеграционном обществе / К. И. Аветисова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2013. – №1. С.71-74.
2. Алешина И. В. Западная и восточная деловые культуры / И. В. Алешина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://imperia.net.ua/modules.php?name=xImp&newsid=6441&xcatid=3>
3. Ареф'єва О. В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства / Ареф'єва О.В. // Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 20, частина 1, 2018. - С. 19-22.
4. Безуглов Н. П. Межкультурный менеджмент: разграничения и систематизация / Н. П. Безуглов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2011. – №3. – С.53-60.
5. Безуголова Н. П. Межкультурный менеджмент: разграничение и систематизация / Н. П. Безуголова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2011. – №3. – С. 53-59.
6. Богучарский Е. М. Этнокультура и дипломатия / Е. М. Богучарский. – М: МГИМО Университет, 2011. – 180 с.
7. Винник А. Кросскультурные особенности: «проблемы» или «вызовы»? / А. Винник // Территория бизнеса. № 7–8 (44–45). – 2010. – С.38-40.
8. Гавриленко О. В. Российская деловая культура: тенденции развития / О. В. Гавриленко // Вестник московского университета. – 2011. – №1. – С. 98-110.

9. Гриффин Р. Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей М.; пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. – [4-е изд.]. – СПб: Питер, 2006. – 1088 с: ил. – (Серия «Классика МВА»).
10. Грошев И. Культурное пространство организации: эмоциональная среда / И. Грошев // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 9/10. – С. 100-107.
11. Груздев А. Формирование корпоративной культуры в условиях конкуренции / А. Груздев, Л. Груздева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 7. – С.14-16.
12. Грушевицкая Т. Г. Основы межкультурной коммуникации: учебник [для вузов] / Т. Г. Грушевицкая, В. Д. Попков, А. П. Садохин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 352 с.
13. Захарова А. М. Межкультурная компетентность в контексте глобализации. / А. М. Захарова // Гуманитарные научные исследования. – Октябрь, 2012. – С.6-7.
14. Захарчук Н.В. Проблема культури та міжкультурної комунікації у філософо-соціологічному аспекті / Н.В.Захарчук // ВІСНИК НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. Випуск 3'2008. – С.174-177.
15. Иванов А. С. Этика в международном бизнесе / Иванов А. С. // Российский внешнеэкономический вестник. – 2011. – №7. – С.70–73.
16. Качалин В. Культура конкуренции / В. Качалин // Мировая экономика и международные экономические отношения. – 2011. – №7. – С. 26-32.
17. Козлов В. Д. Корпоративная культура – «костюм» успешного бизнеса. / В. Д. Козлов, А. А. Козлова // Управление персоналом. – 2005. – №11. – С. 6-8.
18. Кондратьев Э. Организационная культура: понятие, механизм и методы управления / Э. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №11. – С. 56-64.

19. Кордуэлл М. Психология: А – Я: Словарь / М. Кордуэлл; пер. с англ. - М., 2002. – 448 с.
20. Корженко В. В. Вплив національної культури на формування моделі управління: методики крос-культурного менеджменту / В. В. Корженко, Ж. А. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління. – 2009. – № 1(35) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ardu/2009_1/index.html
21. Костин А. И. Кросс-культурный менеджмент и политическая среда в условиях глобализации экономики / А. И. Костин, И. А. Костина // Вестник Московского университета. – Сер. 12. – (Политические науки). – 2005. – № 1. – С. 103-131.
22. Кочетков В. В. Психология межкультурных различий: учебное пособие для вузов / В. В. Кочетков. – М.: «ПЕР СЭ», 2002. – 416 с.
23. Кочеткова И. В. Культурный слой / И. В. Кочеткова // Пензенский бизнес журнал. 2013 – №2. – С.78-81.
24. Ли Якокка. Карьера менеджера / Якокка Ли. – М. : Прогресс, 1991 – 384с.
25. Лісеєнко О. В. Менталітет: сутність та особливості регіональних проявів : автореф. дис.... канд. соціол. наук / О. В. Лісеєнко. – Харків, 1998. – 17 с.
26. Льюис Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Р. Льюис. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 640 с.
27. Мартыненко Н. М. Технология менеджмента / Н.М. Мартыненко. – Киев: МП «Леся», 1997. – 798 с.
28. Митина О.О. Деловой ориентир / О.О. Митина // Пензенский бизнес журнал. – 2012. – №1. – С. 20-21
29. Муравьева Н. В. Язык конфликта / Н.В. Муравьева. – М: Изд-во МЭИ, 2002. – 264 с.

30. Невлева И. М. Деловая культура: универсальность и специфика: [монография] / И. М. Невлева. – Белгород: Кооперативное образование, 2001. – 241 с.
31. Немое Р. С. Психология: Словарь-справочник: в 2 ч. – Ч.1 / Р. С. Немое. – М. : Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. – 352 с.
32. Новиков А. В. О роли традиции в глобализирующейся экономике / А. В. Новиков // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 1. – С 33.
33. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури / Ю. І. Палеха. – К: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 211 с.
34. Петрушенко Ю.М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу / Ю.М. Петрушенко // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 1. С. 146–148.
35. Попова Н.В. Крос-культурний менеджмент як механізм адаптації підприємств до сучасних умов розвитку / Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. = №54. – С. 367-373.
36. Погорлецкий А. Швейцария: особенности деловой культуры и менеджмента / А. Погорлецкий // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. – №2. – С. 42-50.
37. Погребняк В. А. Культура организации как объект регулярного управления / В.А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – 2005. – № 1(13) – С. 59.
38. Райхлен М. Влияет ли национальная культура на стиль управления? / М. Райхлен // Экономические стратегии. – 2001. – № 4. – С. 35 – 41.
39. Ракоти В. Мораль и бизнес / В. Ракоти // Человек и труд. – 2012. – №5. – С.14-19.

40. Рубцова Т.И. Организация деловых встреч в международном бизнесе / Т.И. Рубцова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2010. – №11. – С. 56-60.
41. Рымарева А. Уровень корпоративной культуры и качества менеджмента / А. Рымарева. // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №12. – С. 72-76.
42. Сайтарли І. А. Культура міжособистісних стосунків / І. А. Сайтарли. – Київ: Академвидав, 2007. – 240 с.
43. Старицына О. А. Язык как инструмент эффективного управления организацией / О. А. Старицына // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 1 (33). – С.65-67.
44. Стояновская И. Организационная культура и мотивация персонала через ценности / И. Стояновская // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №6. – С. 97-102.
45. Стрёмовская А.Л. Некоторые аспекты ведения международных переговоров / А.Л. Стрёмовская // Российский внешнеэкономический вестник. – 2012. – №3. – С. 91-96.
46. Стровский Л. Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник / Л. Е. Стровский – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 498 с.
47. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. — 154 с.
48. Тульчинский Г. Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. – М. : Вершина, 2006. – 352 с.
49. Шафранов-Куцее Г.Ф. Социология / Г. Ф. Шафранов-Куцее. – Лаборатория мультимедиа ТюГУ. – Тюмень: Изд. Тюменского ГУ, 2007. – 320 с.

50. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. Пер. с англ.– СПб: Питер, 2002. – С. 336.
51. Яранський Д. М. Концептуальні основи формування вітчизняної моделі управління / Д. М. Яранський, Н. М. Мішковець // Економічний вісник Донбасу. – 2006. – № 1(3). – С. 108-113.
52. Brown A. Organisational Culture / A. Brown. – L. : Pitman Publishing. – 1998. – 387 p.
Diversity in Business. L.: Nicholas Brealey, 1993. – 276 p.
53. Eldridge J. A sociology of organization / J. Eldridge, A.Crombie. – L. – 1974. – P.105.
54. Hofstede G. Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival / G. Hofstede. – L. : McGraw-Hill. – 1997. – P. 441.
55. Jandt F.E. Intercultural communication. An Introduction. / F.E Jandt. – L.: Sage Publ., 1982. – 489 p .
56. John I. The Chinese Negotiation / I. John // Harvard business review. October, 2003. – P. 82–91.
57. Mitry D. Managerial leadership and cultural differences of Eastern European economics / D. Mitry [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/mitrybradley.htm>
58. Schwartz H. Matching corporate culture and business strategy / H. Schwartz, S. Davis // Organizational dynamics. – 1981. – Summer. – P.274.
59. Trompemaars F. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural / F. Trompemaars. – 2010. – 369 p.
60. Yang Liu. Design [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.yangliudesign.com/>
61. Schein Edgar H. Organizational culture and leadership / E. Schein. John Wiley & Sons. — 2010. — 464 p.

