

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І 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 і маркетинг у спорті»

на тему: **«УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ:
КРОСКУЛЬТУРНИЙ АСПЕКТ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Половця Владислава Івановича

Науковий керівник: Свистунов С. В.
кандидат філософських 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

(підпис)

Київ – 2021

ЗМІСТ

	Стор
СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	8
1.1. Спортивний менеджмент в умовах глобалізації	
1.2. Вплив національних культур на управління спортивними організаціями	9
1.3. Класифікації крос-культурних особливостей бізнес-культур народів світу	19
1.4. Національні особливості організаційної культури в сфері спорту	28
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИКА ДОСЛІДЖЕННЯ	34
2.1. Методи дослідження	34
2.2. Організація дослідження	35
РОЗДІЛ 3. КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ В СПОРТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
3.1. Аналіз української практики управління спортивною організацією в умовах глобалізації на прикладі НСК «Олімпійський».....	
3.2. Визначення основних параметрів глобалізації управління спортивними організаціями України	
Висновки до розділу 3	
РОЗДІЛ 4. КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ В СПОРТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	
4.1. Зарубіжний досвід управління спортивними організаціями в умовах глобалізації	
4.2. Особливості ділової культури України	

4.3. Порівняння ділової культури України з діловими культурами інших країн	
Висновки до розділу 4	
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	
ДОДАТКИ	

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЗМІ	- засоби масової інформації
СОТ	- Світова організація торгівлі
ФКіС	– фізична культура і спорт
PR	- паблік рілейшен

ВСТУП

Сьогоднішній процес глобалізації викликав численні зміни в багатьох сферах життя суспільства. Цей процес швидко розвивається з усіма своїми позитивними та негативними результатами. В усіх країнах світу вплив глобалізації відчувається і у спортивній сфері. Глобалізація в спорті виступає перетворенням спорту в явище глобального характеру, яке чинить вплив на всі сторони діяльності людини у спорті.

Глобалізація вже давно впливає на світ професійного спорту: у пошуках кращого заробітку або можливості виступити на великих міжнародних змаганнях багато спортсменів і тренерів з легкістю змінюють спортивні прапори. Ставлення до спортивної глобалізації в нинішньому світі вкрай різне: є у неї свої прихильники і противники, але факт залишається фактом - без неї уявити собі сучасний професійний спорт вже неможливо, вона змінює звичайний спосіб діяльності людей в спорті, одночасно з багатьма перевагами має низку негативних проблем, пов'язаних з комерціалізацією.

Вітчизняні і зарубіжні фахівці в галузі фізичного виховання і спорту, які вивчають вплив факторів глобалізації на спорт вищих досягнень, підтримують підтверджену практичними прикладами думку про те, що поліпшення результатів виступів в спортивних іграх на сучасному етапі їх розвитку можливе при вдосконаленні майстерності гравців з урахуванням впливу чинників глобалізації: міграції і концентрації спортсменів в провідних центрах підготовки і кращих лігах світу, професіоналізації і соціалізації гравців, політизації та комерціалізації змагань, а також загальної інформатизації суспільства.

На сьогоднішній день командні спортивні ігри в Україні знаходяться в такому стані, що можуть стати виключно історією, тому питання їх розвитку є актуальними і своєчасними, потребують якомога швидшого впровадження

накопичених знань і практичного досвіду в високі результати, значної правової підтримки з боку держави і стабільного фінансування. Таким чином, сучасний професійний спорт зазнав кардинальних змін і його подальший прогресивний розвиток можливий виключно з урахуванням визнання існуючого впливу глобальних чинників та вимагає модифікованих підходів до побудови системи багаторічної підготовки, відповідного наукового обґрунтування, змістовного компонента підготовки та підтримки держави. Це дозволить сформувати якісні практичні технології підготовки навчально-тренувального та змагального процесів з метою подолання існуючої невідповідності в спортивних іграх в Україні: переможних традицій минулого і невтішних результатів сьогоднішніх днів.

Глобалізація, як процес інтеграції та спортивного обміну, характеризується певними визначеними нормами, правилами, які є системою, здатною задовольнити певні суспільні потреби в масштабах спортивних спільнот, відповідно певні глобальні особливості присутні і у спортивному менеджменті. Більшість спортивних організацій є повноправними учасниками ринкової економіки і можуть управлятися відповідно до принципів менеджменту, однак вони мають також і особливі характеристики, які вимагають модифікації загальних принципів управління або зміни акцентів. Менеджмент, по суті, є набором концепцій, правил і прийомів, що сприяє ефективно вести управління спортивною організацією, що функціонує в умовах ринку, і завдання менеджера - правильно їх використовувати для досягнень її цілей.

В контексті зазначеного вище тема даної магістерської дипломної роботи є надзвичайно **актуальною**.

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 роботи – визначити особливості впливу кроскультурного фактору в управлінні спортивними організаціями в умовах глобалізації.

Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких **завдань**:

1. Розкрити особливості кроскультурного менеджменту у спорті.
2. Дослідити особливості проявів ділових культур країн світу та України в спортивній діяльності.
3. Проаналізувати особливості ділових культур країн світу та України.
4. Виробити рекомендації для вітчизняних спортивних менеджерів при веденні міжнародного спортивного бізнесу.

Об'єктом дослідження є кроскультурні особливості в спортивному менеджменті.

Предметом дослідження є кроскультура країн світу та України.

Методи дослідження:

1. Метод аналізу науково-методичної літератури.
2. Метод соціологічного опитування.
3. Метод математичної статистики.
4. Метод порівняння.
5. Метод узагальнення.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що були проаналізовані і систематизовані дані літературних джерел і проведені дослідження по проблемам щодо особливостей кроскультурних факторів у спорті.

Практична значущість роботи. Отримані в результаті виконання магістерської роботи дані про особливості ділових культур 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 КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Спортивний менеджмент в умовах глобалізації

Провідною тенденцією останніх років у всьому світі, і в Україні зокрема, є помітне зростання зацікавленості проблемами менеджменту спорту. До однієї з причин такої уваги науковців та практиків до галузі спорту є інтеграційні процеси, що нині відбуваються у спортивних системах, консолідування структур, які у тому чи тому обсязі забезпечують підготовку та проведення змагань.

Теоретичні та практичні аспекти спортивного менеджменту в умовах глобалізації були предметом дослідження багатьох науковців, зокрема таких як: В.Є.Білогур, О.В.Борисова, В.Г.Воронкова, Р.О.Сушко, В.О.Нікітенко, О.П.Кивлюк, С.В.Криштанович, А.В.Киласов, Н.Ф.Павленчик, І.І.Переверзін, Р.Полі, М.М.Єншин, А.А.Соловйов, Ю.Павленко, А.В.Почінкін, В.Ю.Дятлов. Незважаючи на численність досліджень в напрямку менеджменту, варто відзначити їх нестачу саме у сфері спортивного менеджменту в умовах глобальних змін сучасності, що ще раз доводить актуальність теми даної роботи.

Варто відзначити, що управління присутнє у всіх сферах нашого життя, керують країною, лікарнею, заводом і ін., і щоб досягти потрібного результату, необхідно здійснювати вплив на керований об'єкт. Тому управління є цілеспрямованим впливом однієї системи на іншу, з метою зміни поведінки останньої в потрібному напрямку. При цьому, варто відзначити, що вся діяльність, що здійснюється в фізкультурно-спортивній сфері, є діяльністю управлінською як за формою, так і за змістом. А це означає, що тренери, старші тренери, головні тренери, директори спортивних шкіл, керівники національних команд, міністр і інші особи, що задіяні в

спорті, є управлінцями (керівниками, менеджерами). Вони здійснюють однотипну (однакову за структурою і змістом) управлінську діяльність, яка відрізняється тільки сферою компетенції. І цієї специфічної управлінської діяльності необхідно вчитися, знати її зміст і особливості, її закони, методiku застосування в залежності від об'єкта управління і ситуації, в якій цей об'єкт знаходиться [6].

Ми визначаємо спортивний менеджмент як застосування спеціальних комплексів, принципів, методів та засобів управління спортивною організацією, спрямоване на реалізацію відповідних цілей.

Визначивши сутність спортивного менеджменту, зупинимось на явищі глобалізації. Сучасний етап розвитку цивілізації характеризується кардинальними змінами, які пов'язані з глобальними трансформаційними процесами планетарного масштабу, мають значний вплив на спорт вищих досягнень, підвищують його популярність в сучасному світі. Глобалізація в спорті - це перетворення спорту в явище глобального, загальнолюдського характеру, яке має суттєвий вплив на всі сторони життєдіяльності суспільства.

Важливо підкреслити, що процеси глобалізації по-різному впливають на спорт, що дозволяє узагальнити позитивні і негативні наслідки. Чинники впливу глобалізації на розвиток спорту вищих досягнень показані на рис.1.1.

Сучасний спорт - це не лише змагання, рекорди та медалі, це ще й серйозна галузь економіки. Під терміном «спортивна індустрія» сьогодні мається на увазі вся сукупність діяльності в сфері професійного і аматорського спорту, фізичної культури, олімпійського та параолімпійського руху, виробництва і споживання спортивних товарів і послуг. І глобалізація тут теж стає дедалі помітнішою. Причому процеси корінних перетворень в індустрії спорту далеко не завершені.

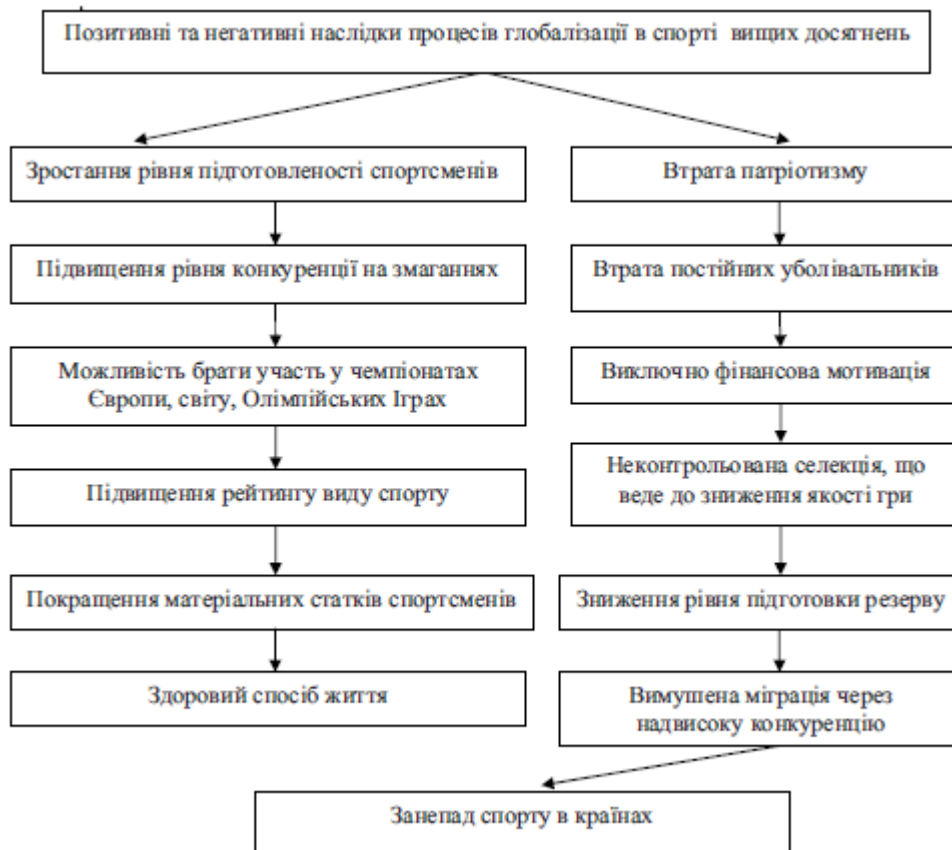


Рис.1.1. Чинники впливу глобалізації на розвиток спорту вищих досягнень

У ХХІ століття наш світ ввійшов під знаком глобалізації: глобальні катастрофи, глобальний вплив етноконфесійних конфліктів, глобальна транснаціональна економіка, глобальна мережа Інтернет тощо. Поняття «Глобалізація» бере свій початок з поняття “глобальне село”, яке започаткував канадський філософ й культуролог М. Маклуен (1911-1980). Він писав: «Земна куля, яка “обв’язана” електрикою, не більше села». Тобто, розповсюдження зв’язку за допомогою електрик по всій Землі означає, що простір на ній немов би зникає. Наш світ не має аналогів в минулому, відтак є перманентно вибухонебезпечним. Тому для нього вимагається інженерне, управлінське, менеджеріальне відношення [8].

Глобалізація світового суспільства має безліч аспектів. Становлення глобальної економіки і лібералізація світового ринку вимагають прискореної діяльності всіх систем комунікації: транспортних, людських, інформаційних.

Найбільш революційні зміни відбуваються саме в сфері обміну інформацією [43, с.240].

Відтак, одним із головних чинників глобальних змін і трансформацій, є розвиток комунікацій. Людство постійно намагається якнайшвидше досягти мети, скоротивши час на передавання інформації. Ми вже маємо швидкісні транспортні засоби і світову мережу Інтернет, які дають можливість поєднати людей в усіх кінцях світу. Водночас глобальний соціально-економічний розвиток стимулював таке зростання населення, яке значно підвищило фізичну можливість людського контакту» [43, с.241].

В даній роботі широко використовувалися матеріали фахівців з міжкультурної взаємодії Річарда Льюїса та Р. Гестеланда, посібники українських авторів, таких як Н.П. Романова, В.В. Брагіна, а також робота китайського фахівця Цзин Цзюаня про крос-культурні комунікації.

Особливу значущість для даного дослідження становлять роботи українських дослідників ділової культури: П. Н. Шіхірева, І.М. Невлевої. Ці дослідження присвячені аналізу системоутворюючих категорій ділової культури, систематизації загальних ціннісних орієнтацій. У них розглядається розвиток ділової культури як явище, тісно пов'язане з економічною діяльністю людства і психосоматичною природою представників підприємницького співтовариства.

Ділову культуру можна розглядати з різних точок зору, і багато авторів класифікують її по-різному. Таким чином, різні підходи на класифікацію бізнес-культури дають культурологи Р. Льюїс, Г. Хофстеде, Е. Холл, Ф. Тромпенаарс, а також Ф. Клакхон і Ф. Стродтбек.

Для забезпечення досягнення цілей організації потрібен ефективний обмін інформацією. Якщо люди, що працюють в організації, не зможуть обмінюватися інформацією, то вони не зможуть працювати разом, формулювати мету і досягати її. Саме тому, як встановлено численними дослідженнями, керівник витрачає від 50 до 90% свого часу на комунікації, в

результаті яких обмінюється інформацією як всередині, так і поза організацією.

Отже, будь-яка фізкультурно-спортивна організація, незалежно від її виду і напрямку роботи, величини, форми власності та інших показників, характеризується загальними компонентами: внутрішнім середовищем, зовнішнім середовищем, комунікаціями. Було встановлено, що глобалізація вже давно впливає на світ професійного спорту. В якості основних характеристик глобальних процесів у спорті вищих досягнень виокремлюють процеси міжрегіональної та міждержавної міграції молодих і висококваліфікованих спортсменів, їх концентрацію в провідних національних і міжнародних центрах підготовки.

1.2. Вплив національних культур на управління спортивними організаціями

Кроскультурний менеджмент - це складова частина системи управління людськими ресурсами, яка забезпечує розробку технологій навчання ефективного веденню бізнесу в умовах розмаїття культур з метою запобігання міжкультурних конфліктів. Н.Ю.Тодорова визначає «кроскультурний менеджмент як здатність керувати різними ставленнями, культурою, релігіями та звичками людей з метою досягти найкращих результатів у бізнесі». Ацуші Фунакава вважає, що «кроскультурний менеджмент вивчає, як люди та організації в глобальному середовищі враховують культурні розбіжності, що виходять за межі однієї країни». А ось Ричард Мід визначає кроскультурний менеджмент як співпрацю з представниками іншої культури, максимальну толерантність до розбіжностей та визнання пріоритетів партнерів - іноземців, коли розробляються пріоритети спільні. На думку Ненсі Адлер, кроскультурний менеджмент вивчає поведінку людей в організаціях в усьому світі та описує організаційну поведінку в різних країнах та культурах, порівнює різні моделі цієї поведінки

та прагне зрозуміти і покращити взаємодію між працівниками, клієнтами, постачальниками та партнерами з різних країн та культур [49, с.10].

Український фахівець Ареф'єва О. В. визначила кроскультурний менеджмент як частину «загальної теорії менеджменту, у рамках якої формуються уявлення і вивчаються закономірності взаємодії представників різних культур у системах управління підприємствами як національного, так і мультинаціонального характеру, на основі якого можуть бути розроблені практичні рекомендації з управління мультинаціональними колективами та підвищення ефективності кроскультурної взаємодії» [3, с. 19].

Як зазначено в роботі Мясоєдова С.П. та Борисової Л.Г., «використання кроскультурного менеджменту в процесі управління підприємством дає змогу вирішувати низку важливих управлінських завдань, а саме: проведення переговорів та встановлення взаємовигідних відносин із контрагентами; підвищення злагодженості роботи персоналу в мультинаціональному колективі; зниження кількості конфліктів; побудова ефективної системи управління персоналом, мотивації та лідерства» [29, с. 9].

Дослідник кроскультурних аспектів міжнародного бізнесу Ю.М. Петрушенко визначив основну мету кроскультурного менеджменту «у сприянні узгодженню дій у роботі та навчанні під час контактів, у яких національні культури як історично сформовані знання, цінності та досвід входять до спільної мультикультурної діяльності» [35, с. 146].

Слово " кроскультурний " походить від англійського слова *cross* - "перетинати, перехрещувати" й передбачає переплетення великої кількості мов, культур і аналіз їх взаємодії, на відміну від слова "міжкультурний", яке застосовується тільки для аналізу двох культур. Мясоєдов С.П. та Борисова Л.Г. акцентують увагу на те, що особливе місце в розвитку «кроскультурного менеджменту» відіграють «кроскультурні комунікації, які запобігають кроскультурному шоку» [29, с.15].

Вести спортивний бізнес в умовах розмаїття культур справа не тільки трудомістка, але і досить складна, тому і залучається кроскультурний менеджмент. Наприклад, проведення Олімпійських ігор, чемпіонатів світу та Європи, інших міжнародних змагань у різних країнах вимагає доброго знання не тільки мови, але й національних звичаїв, культури країни перебування. Це ж стосується і спілкування з представниками інших країн на змаганнях.

З плином часу різноманітність культур, практик ведення міжнародних спортивних проектів збільшується, разом з тим зростає необхідність кроскультурного менеджменту як інструменту прийняття ефективних рішень в умовах культурних і мовних відмінностей і особливостей.

Вплив кроскультурного менеджменту на використання людських ресурсів активізувався в кінці ХХ – на початку ХХІ ст. у зв'язку з прискоренням процесів глобалізації світового суспільства та спортивного бізнесу зокрема.

У розвитку кроскультурного менеджменту виділяють три основних етапи. Перший з них характеризується дослідженнями проблем на глобальному, транснаціональному рівні у зв'язку з розширеним проникненням великих національних компаній на ринки інших країн. На першому етапі головним об'єктом дослідження були моделі культур окремих країн, вироблених багатьма поколіннями. Ці системи цінностей не можуть бути змінені без шкоди для культури нації. Тому дослідження були спрямовані на розробку технологій "згладжування" культурних особливостей.

Другий етап дослідження розвитку кроскультурного менеджменту характеризується розробкою теорій і типологій корпоративних культур, пов'язаних з процесом міжнародного поділу праці. В результаті досліджень цього періоду було виявлено істотний вплив національних культур на форми господарювання і типи організаційної поведінки. У зв'язку з цим стало очевидно, що зміна корпоративних культур в цілях підвищення економічної

ефективності може бути пов'язане тільки з вивченням та урахуванням особливостей національного менталітету людей, мови, культури, звичаїв.

На третьому етапі розвитку кроскультурного менеджменту центральне місце зайняли питання дослідження різноманітності культурних особливостей і взаємодії культур, перетворення традиційних концепцій управління персоналом в якісно нові концептуальні підходи до управління людськими ресурсами з урахуванням міжнародних відмінностей. Це пов'язано насамперед із поширенням міжнаціональних конфліктів, посиленням настроїв ксенофобії, расової нетерпимості з боку корінного населення та спортсменів.

Сучасний міжнародний спортивний менеджмент розглядає культуру як організаційний ресурс, а культурні відмінності - як форму організаційного знання, що спонукає до вирішення міжнаціональних культурних проблем.

Таким чином, у системі управління спортивними організаціями культурні особливості тієї чи іншої нації стають одним з резервів розвитку, що об'єктивно викликає необхідність розглядати дане коло проблем не тільки на прикладному, але і на теоретичному рівні.

У кроскультурному спортивному менеджменті виділяють декілька проблем. Наприклад, це труднощі працівників, спортсменів, які тривалий час перебувають за кордоном у відрядженнях, що працюють за кордоном за контрактами та ін. До таких труднощів можуть ставитися мовні бар'єри, нерозуміння на рівні принципів і стандартів поведінки, морально-етичні проблеми, та проблеми адаптації до життя в іншій країні та ін.

Сучасний спортивний менеджмент передбачає, що об'єктом управлінської діяльності є не тільки тренувальні процеси, а й **корпоративна культура**, люди і їх діяльність. Тому оволодіння новітніми управлінськими технологіями в спортивних організаціях неможливо без організаційно-культурного підходу. Корпоративна культура – це філософія, яка визначає сенс існування спортивної організації, її ставлення до співробітників і клієнтів, моральний і соціальний клімат в організації і виявляється в

атмосфері організації, у взаємодії із стейкхолдерами; переважаючі орієнтири, що лежать в основі формування цілей організації і шляхів їх досягнення; система взаємодії людей в організації. Організаційна культура спортивної організації визначає стратегію і концепцію управління, методи і процеси прийняття рішень, розподіл влади, оцінку персоналу і його поведінку. Міцні культурні традиції і повна відповідність стратегії спортивної організації її культурі – це потужні важелі впливу на людей, спрямовані на поліпшення результатів їх роботи.

Поведінка працівників в рамках ділової культури спортивної організації має винагороджуватися, а їх поведінка, що вступає в конфлікт з культурою, нашкоджується на опір і часто карається. Міцні традиції спонукають працівників робити максимум з того, на що вони здатні, вони забезпечують ідентифікацію працівників з організацією. Можна виділити два види ділової культури: високу і низьку. Ознаками високої або сильної ділової культури є: готовність до розумного ризику і нововведень; групові форми прийняття рішень; орієнтація на колективні стимули; високий рівень самоорганізації та самооцінки. Така культура сприяє координації та полегшує мотивацію. Менеджери в роботі не використовують жорстких адміністративних заходів впливу на працівників. В таких організаціях цінності і норми поведінки істотно не змінюються з приходом нового керівника. Водночас можливі конфлікти, коли вільна критика переноситься на конкретні особистості, на керівництво. Формуванню сильної ділової культури спортивної організації сприяють три чинники [34]:

- сильний лідер, який встановлює цінності, принципи і методи, які відповідають запитам клієнтів, умовам конкуренції та вимогам прийнятої стратегії розвитку;
- довгострокова прихильність спортивної організації ведення справ відповідно до прийнятих культурних норм;
- турбота про добробут покупців, акціонерів і робітників.

Сучасні ділові традиції вимагають таких рис як тактовність, доброзичливість, люб'язність, пунктуальність, ввічливість, вірність слову, комунікативність, вміння володіти собою в конфліктних ситуаціях. Традиції не залишаються незмінними: одні перестають існувати, стираються з пам'яті і з ужитку, інші народжуються і поступово набувають чинності і поширення, деякі змінюють не суть, а форми прояву. Зміни в державному устрої, культурі, характері взаємин народів, що населяють певну країну і земну кулю, а також технічний, технологічний, науковий прогрес, розвиток засобів комунікації – все це впливає на традиції. Слідування традиціям дозволяє виявити повагу до інших людей, до звичаїв країни, її культури. Досвідчені державні і політичні діячі, плануючи візит до інших країн, прагнуть заздалегідь ознайомитися з традиціями та звичаями тієї місцевості. Порушення норм моралі, так само як і традицій, і звичаїв приводить до охолодження, або припинення контактів.

Підвалини життя суспільства, що виражаються в різних формах – у формі правовій, моральній, традиційній та ін. – послужили основою тієї суми норм, стандартів, рекомендацій, вимог, що пред'являються до поведінки і вчинків людей, яку прийнято називати етикетом. У сучасному суспільстві практично ніякі кроскультурні відносини не можуть бути вільні від норм етикету. «Етикет – французьке слово, що означає манеру, спосіб поводитися в суспільстві» [47, с.86]. Фактично це етикетка, певна «наліпка» для регламентації взаємовідносин.

Бізнес-етикет – це важливий інструмент у кроскультурних відносинах. Він представляє собою сукупність правил вербального і невербального ділового спілкування, який регламентує порядок зустрічі делегацій, ведення ділових бесід, переговорів, прийомів, офіційних і неофіційних заходів тощо. «Різновидами культури вербального спілкування в сфері ділових відносин є культура ділової бесіди і переговорів, невербального – дрес-код (діловий костюм), культура обміну подарунками, візитками і т.д. Іншими

словами, діловий етикет – це зовнішній вираз внутрішньої моральності і культури людини» [47, с.87].

Одним з основних елементів культури ділового спілкування є моральна поведінка людей. Вона спирається на загальнолюдські моральні принципи і норми – повага до людської гідності, честь, благородство, совість, почуття обов'язку та інші. Будуючи тактику проведення зустрічей, бесід, переговорів, вибираючи аргументацію, слід враховувати національні особливості співрозмовників, їх психологію, звичаї, традиції, звички. Ці знання допоможуть швидше знайти з ними спільну мову. Причини національних особливостей людей кореняться в історично сформованих економічних, соціальних і культурних умовах життя народів. Важливу роль в цьому відіграє і природний, географічний фактор. Процес, за допомогою якого реалізується те чи інше відношення людини до навколишнього світу, до завдань, які ставить перед ним життя, називається діяльністю. Це вид соціальної активності, яка властива тільки людині і має усвідомлений, цілеспрямований характер [31, с.180]. Це дії, які відбуваються в умовах соціально організованого спілкування, це завжди співробітництво або пряме, або опосередковане. Деякі вчені виділяють комунікативну діяльність, розглядаючи її як сукупність дій, спрямованих на досягнення певної комунікативної мети [29, с.124].

Успішні керівники-практики високо цінують вміння комунікувати. Дж. Рокфеллер стверджував, що «вміння спілкуватися з людьми – це товар, який можна купити так само, як ми купуємо цукор або каву. І я заплачу за це вміння більше, ніж за щось інше в світі» [56, с.178].

Американський підприємець Лі Якокка писав: «Не з собаками, не з мавпами має справу менеджер, а з людьми, тільки з людьми. Якщо він не здатний правильно вибудувати взаємини з іншими, то яка користь від нього для компанії? Його єдине призначення як керівника – це підштовхувати до діяльності інших людей. Якщо він не вміє це робити, то він не на своєму місці» [24, с.49]. Тобто спілкування він вважав найкращим способом, за

допомогою якого менеджер може направити енергію людей на досягнення поставленої мети.

Кроскультурна комунікація. Як було раніше визначено, кроскультурні комунікації займають особливе, фактично перше місце в розвитку й успішному функціонуванні кроскультурного менеджменту [29, с. 15].

На нашу думку, під кроскультурними комунікаціями слід розуміти взаємодію представників різних культур, яка передбачає як безпосередні контакти між людьми та їх спільнотами, так і опосередковані форми комунікації.

Саме «кроскультурні комунікації стають основою для формування трудового потенціалу підприємства через ефективне комбінування переваг знань, освіти, досвіду кожного працівника у систему спільних цінностей у процесі стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності» [15, с.126] спортивних організацій.

Ефективність кроскультурних комунікацій у спортивній діяльності безпосередньо пов'язана з розумінням національних, культурних особливостей представників різних країн і народів. Вона є одним із ключових показників у кроскультурному менеджменті, оскільки саме від неї залежить продуктивна співпраця транснаціональних компаній на міжнародному рівні» [3, с.20].

Основними причинами порушення кроскультурних комунікацій у полікультурному середовищі, які відзначають вчені Мясоєдов С.П. та Борисова Л.Г., є «такі проблеми:

- 1) сприйняття особистістю навколишньої реальності, яке властиве кожній людині;
- 2) стереотипи, які притаманні кожній особистості;
- 3) етноцентризм як відчуття переваги власної національної культури» [29, с. 15].

Важливо також визначити саме поняття «комунікація» і дотичного до нього поняття «спілкування». Фахівці з менеджменту розглядають комунікацію як «циклічний процес передачі інформації від людини до людини, від однієї організаційної або керуючої структури до іншої. Забезпечення успішної комунікації, тобто вільного потоку інформації між людьми, зайнятими рішенням загальних проблем, є однією з основних функцій менеджера. Мета будь-якого способу комунікації - донести до співрозмовника, співробітників інформацію чітко і вчасно» [44, с. 74].

Психологи відзначають, що спілкування – це взаємодія людей, тобто їх вплив один на одного, а також обмін інформацією між людьми під час їх взаємодії [31, с.74].

Спілкування визначають також як процес встановлення і налагодження міжособистісних взаємин. Найбільш узагальнено можна дати таке визначення: спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, який породжує потреби спільної діяльності і включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини. Спілкування на відміну від діяльності направлено на взаємодію людини з іншими живими істотами і передбачає обмін сенсами, уявленнями, думками, переживаннями і т.п. Сам процес встановлення взаємовідносин з метою обміну інформацією, думками і т.д. іноді називають комунікативною поведінкою людини, а окремий її елемент обміну інформацією, контакт – комунікативним актом. Існує два основних способи спілкування: вербальне і невербальне, функція якого полягає в репрезентації емоційних станів за допомогою ряду знакових систем.

Вербальне спілкування – основна форма спілкування. Культура поведінки в діловому спілкуванні немислима без дотримання правил вербального етикету, пов'язаного формами і манерами мови, словниковим запасом, тобто з усім стилем мови, прийнятим в спілкуванні даного кола ділових людей. Ділова бесіда – це перш за все усна ділова мова, яка істотно відрізняється від її письмової форми. Ділова бесіда є, в першу чергу,

безпосереднє звернення, яке передбачає конкретного співрозмовника і дає можливість впливати на нього. Коли ми говоримо про вербальне ділове спілкування, то треба пам'ятати, що його неможливо уявити без вербального спілкування по телефону, або за допомогою інтернету (скап тощо). Сучасні засоби масової комунікації багаторазово підвищується оперативність вирішення безліч питань і проблем. З їх допомогою можна провести переговори, викласти прохання і т.д. Порівняно з листом, у телефонній розмові є одна важлива перевага: він забезпечує безперервний двосторонній обмін інформацією незалежно від відстані. Але до ділової телефонної розмови треба теж ретельно готуватися.

Успіх будь-якої ділової бесіди значною мірою залежить від уміння встановлювати довірливий контакт зі співрозмовником, такий контакт залежить не стільки від того, що ви говорите, скільки від того, як ви себе тримаєте. Тому особливу увагу слід звертати на манери, пози і міміку співрозмовника, а також на те, як він жестикулює. Іншими словами, не настільки важливо, що говориться, а як це робиться. Мова є лише частиною єдиного процесу комунікації, і в реальному житті вербальна, паравербальна та невербальна комунікація тісно взаємопов'язані. Єдина різниця між ними в тому, що люди не замислюються про свою невербальну поведінку так само часто і настільки ж свідомо, як про ті слова, які використовують. Але це зовсім не означає, що невербальна поведінка, яка здатна розставляти певні акценти на інформацію, що передається, виявляти або приховувати емоційний стан оратора, менш важлива в процесі комунікації, ніж вербальна поведінка [12].

Невербальні знаки бувають двох видів. Одні неодмінно супроводжують наше мовлення. Це інтонація, логічні наголоси, ритм, гучність і тембр, тобто, тональність мови. «Від того, з якою інтонацією вимовлено слово, нерідко залежить сприйняття змісту висловлення. ... Інші невербальні знаки доповнюють мову: міміка, жести, погляди, рухи тіла. По ним майже безпомилково можна розпізнати і оцінити емоційний стан людини, його

ставлення до отриманої від вас інформації або до значущості власного висловлювання. Важливе значення має, безумовно, зовнішній вигляд співрозмовника, тобто соціальне оформлення зовнішності. При сприйнятті одягу людини, його взуття, прикрас та інших аксесуарів суб'єкт може визначити смаки об'єкта, деякі риси характеру, ціннісні орієнтації, соціальний статус, матеріальне становище, національність та ін.» [6, с.85].

1.3. Класифікації крос-культурних особливостей бізнес-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. Кроскультурна 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 дозволять 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 кроскультурного 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 [55].

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 способі 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 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 неввічливою 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.

З огляду на зазначені відмінності, легко уявити, що керівники з числа тих, хто належить до низькоконтекстуальних культур зіткнуться з безліччю складнощів при спілкуванні з підлеглими з висококонтекстуальних товариств, і навпаки. Сприйняття сказаного лише по його формі, зневага невербальними сигналами та відсутність уявлення про значущість додаткової інформації, закладеної в культурних нормах і традиціях, – все це заважає взаєморозумінню при міжкультурному спілкуванні. З іншого боку, надмірно

пряма, відкрита і напориста манера висловлювання може бути причиною зриву міжкультурної комунікації. При міжкультурному спілкуванні висококонтекстуали вважають низькоконтекстуалів агресивними, наївними, нетерплячими і зарозумілими. У свою чергу останні вважають, що перші складні для розуміння, невпевнені, нерішучі, ухиляються від прямої відповіді. Порівняння високо- і низькоконтекстуальних культур допомагає нам поглянути на їх представників з середини і з боку, зрозуміти, що приховано від погляду. Однак слід враховувати, що шкала Холла не пояснює всю поведінку: в рамках однієї і тієї ж культури можуть зустрічатися як високо-, так і низькоконтекстуальні повідомлення, люди або манера поведінки, мова йде лише про типовий або домінуючий тип взаємодії.

Нідерландський соціальний психолог Ф. Тромпенаарс запропонував свою модель міжкультурних відмінностей. У своєму дослідженні він, також як і Льюїс, аналізує вплив національно-культурних відмінностей на менеджмент і на ділову сферу, але пропонує власну культурологічну класифікацію та методику її оцінки. На думку Тромпенаарса, існує три універсальних проблеми, з якими стикаються люди: ставлення людини до часу, до природи і до інших людей. Культури відрізняються в залежності від того, як в суспільстві прийнято вирішувати кожну з цих проблем. Тромпенаарс виділяє 7 основних параметрів, за якими відрізняються культури [59]:

- 1) культури універсальних і культури приватних істин;
- 2) культури колективізму і культури індивідуалізму;
- 3) культури нейтральні і культури емоційні;
- 4) культури низькоконтекстні і культури висококонтекстні;
- 5) культури, орієнтовані на соціальне походження, і культури, орієнтовані на досягнення;
- 6) культури, що по-різному ставляться до часу;
- 7) культури, що по-різному ставляться до природи.

Що стосується параметрів ставлення до часу, то, на думку Тромпенаарса, в залежності від того, як людина орієнтується в часі, різняться його сприйняття сьогодення, минулого і майбутнього. В залежності від культури людина може бути більше орієнтована на майбутнє і не приділяти значення минулому або навпаки, жити в ностальгії і вірити в те, що всі дії теперішнього обов'язково пов'язані з минулим. А хтось живе сьогоднішнім днем і не думає про те, що буде завтра. І природно, ставлення до часу впливає на менеджмент в різних країнах. Тромпенаарс виділяє послідовне і синхронне (минуле, сьогодення і майбутнє взаємопов'язані) ставлення до часу. У першому випадку час має розмірність, люди підкоряються розкладам, роблять одну справу в одиницю часу і будують кар'єру відповідно до власних інтересів. У другому випадку люди одночасно займаються відразу декількома справами, воліють гнучкий графік роботи. Тромпенаарс тут виділяє два види ставлень до природи: перший – коли природа повністю контролюється людиною і вона використовує її ресурси для задоволення власних потреб, і другий – коли людина є частиною природи і повинна жити відповідно до її законів. Відповідно існує два види менеджерів – ті, які діють, керуючись власними поглядами, і ті, які орієнтуються на думку оточуючих [60].

Перші п'ять параметрів відмінності культур становлять найбільший інтерес з точки зору міжнародного менеджменту. Ці аспекти описують відносини між людьми. Вони дуже впливають на бізнес, стиль управління і на методи вирішення проблем і ґрунтуються на трьох положеннях:

- 1). Є обмежена кількість проблем, які всім людям в усі часи доводиться вирішувати.
- 2). Оскільки є різні способи вирішення одних і тих же проблем, їх нескінченна кількість, і вони не випадкові – це певна змінна, що приймає обмежене число значень.
- 3). Всі альтернативи всіх рішень представлені у всіх суспільствах у всі часи, але по-різному вибираються людьми.

1.4. Національні особливості організаційної культури в сфері спорту

Глобалізація ставить нові вимоги українським спортивним організаціям щодо відповідності світовим стандартам ведення переговорів та взаємодії на міжнародних змаганнях. До таких організацій відносяться публічні корпорації, спортивні клуби, що впровадили систему корпоративних цінностей в повному обсязі. Щоб зрозуміти свою роль на глобальному ринку і будувати спортивний бізнес, спираючись на реалії свого ринку, необхідно розуміти те місце, яке займає національна організаційна культура в загальній структурі ділових культур світу. В рамках кожного підприємства – великого чи малого, формується і розвивається система ідеалів, духовних традицій, неформальних норм і правил поведінки людей.

Національна культура 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 певної спортивної організації.

Національна культура впливає на глибинний рівень організаційної культури, рівень загальнолюдських цінностей, вірувань, базових уявлень, що в кінцевому рахунку і визначає специфіку культури конкретної спортивної організації. 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, соціальний і особистий простір, ставлення до природи, ставлення до використання часу, відносини між людьми.

Відтак можна поєднати різні країни в певні групи. Узагальнена картина поділу країн світу на такі культурні групи представлена на рис. 1.2.

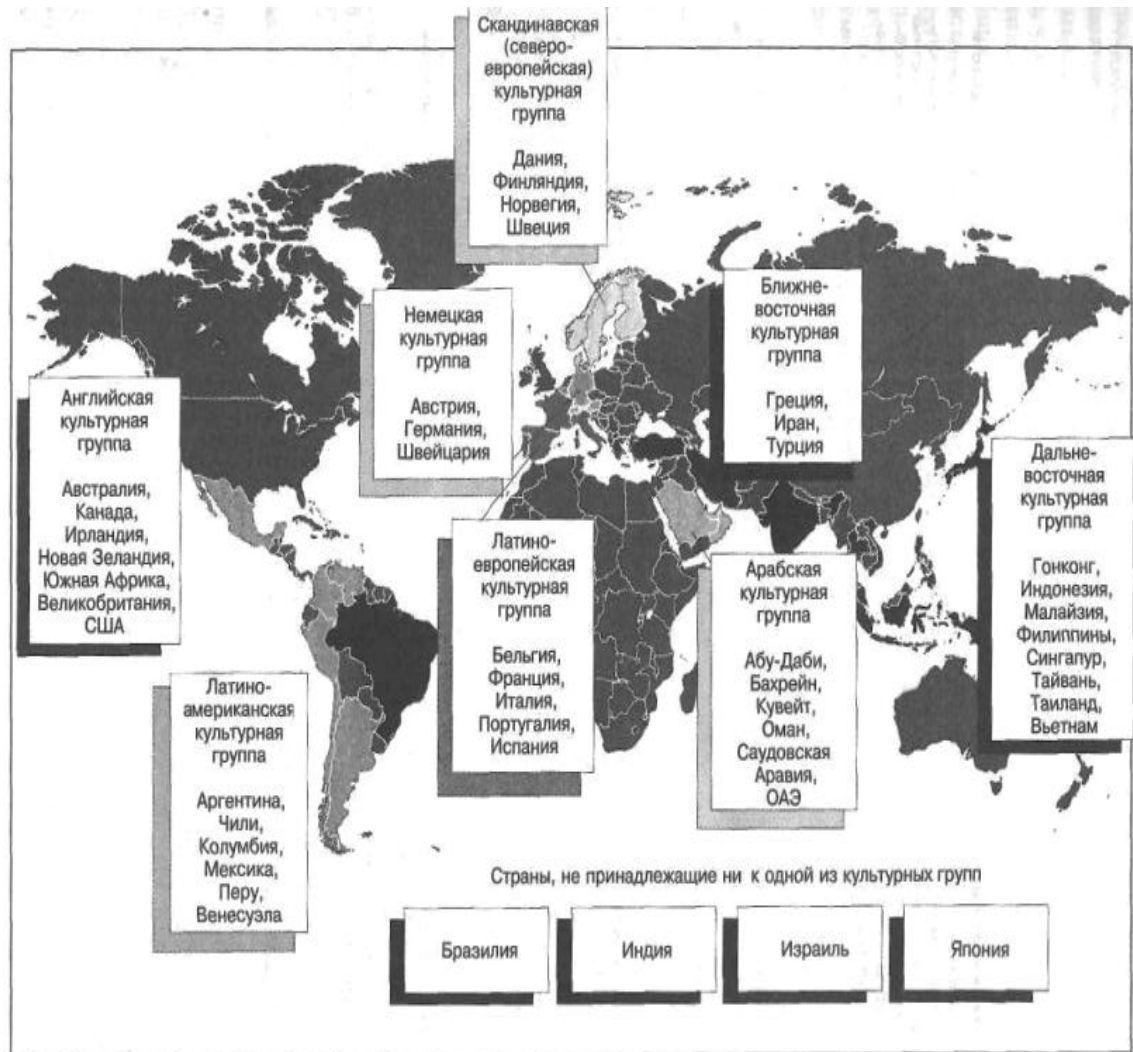


Рис. 1.2. Узагальнена картина поділу країн світу на культурні групи [49, с.189]

У багатьох культурах релігія є домінуючим фактором, що надає серйозний вплив на характер ділових зв'язків, етичні установки працівників, графік робіт, зовнішній вигляд і т.д. Глибокі релігійні та філософські переконання формують правила ведення бізнесу, яких беззаперечно дотримуються. Релігійні вірування впливають на обрядову сторону життя віруючого, на структуру споживання (табу щодо тих чи інших товарів). Релігія визначає і роль жінок в економіці країни, накладаючи ряд обмежень

на їх можливості як працівників і споживачів. Мови часто утворюють бар'єри в діловому спілкуванні і створюють комунікативні проблеми.

Виходячи з моделей організаційної культури Е. Шайна, мова є одним з артефактів культури організації, знаходиться на вершині «айсберга», в основі якого лежать культурні цінності, норми, вірування, базові припущення. Не менш важливим аспектом міжкультурної взаємодії є невербальні комунікації. Міміка, жести, погляди, паузи, знаки вітання можуть бути невірно витлумачені або викликати подив, так як в рамках іншої культури вони мають зовсім інший зміст [32, с.33].

Важливим аспектом невербальної комунікації вважається використання соціального і особистого простору. У деяких культурах заохочується використання соціального простору, в інших перевага віддається особистому простору. У Північній Америці переважає особистий простір: чим більше обмежений доступ до керівника, тим вище його статус. Східна культура орієнтована на соціальний простір, керівник часто знаходиться в одній кімнаті з підлеглими. Індивідуальна дистанція між людьми визначається культурними традиціями країни. Араби і латиноамериканці в процесі переговорів прагнуть максимально скоротити дистанцію, вторгаючись в чужий простір. Представники Скандинавських країн, Північної Америки, більшості європейських країн вважають за краще більшу дистанцію, що сприймається носіями інших культур як холодність, неприязнь. Спроба скоротити індивідуальну дистанцію може викликати внутрішню негативну реакцію і створити незручність для партнера.

У різних культурах можна спостерігати різне ставлення до дотримання формальностей, пов'язаних з веденням бізнесу, традиціями, звичаями, обрядами. Перш ніж почати переговори, представники східної і латиноамериканської культур здійснюють ритуал знайомства, проводять попередню бесіду на абстрактні теми. У той час як північноамериканці, німці та ін. відразу переходять до справи, не витрачаючи час на «порожні», з їх

точки зору розмови. По-різному носії тих чи інших культур відносяться і до дотримання робочого графіка, термінів, до запізнень [1, с.71-74].

Висновки до розділу 1

Розкриті особливості кроскультурного менеджменту у спорті. Кроскультурний менеджмент - це складова частина системи управління людськими ресурсами, яка забезпечує розробку технологій навчання ефективного веденню бізнесу в умовах розмаїття культур з метою запобігання міжкультурних конфліктів. Кроскультурний менеджмент це частина загальної теорії менеджменту, у рамках якої формуються уявлення і вивчаються закономірності взаємодії представників різних культур у системах управління підприємствами як національного, так і мультинаціонального характеру.

В умовах сучасних процесів глобалізації спортивної діяльності необхідно враховувати особливості управління цінностями особистості та відповідний вплив процесів кроскультурної взаємодії, які, своєю чергою, є однією з основних умов розвитку й успішного функціонування кроскультурного менеджменту. Також доведено, що саме налагодження ефективних кроскультурних комунікацій дасть змогу спортивній організації перетворитися на активного учасника ринкового середовища зі стійкими конкурентними перевагами в умовах полікультурного середовища.

Ділова культура, яка обумовлена особливостями національної культури та професійної діяльності, 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.

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 ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1. Методи дослідження

Для вирішення поставлених завдань були використані наступні методи:

1. Аналіз науково-методичної літератури.
2. Метод соціологічного опитування.
3. Метод математичної статистики.
4. Метод порівняння.
5. Метод узагальнення.

Аналіз науково-методичної літератури з теми магістерської роботи дозволив нам аргументувати актуальність обраної теми, сформулювати мету, вибрати адекватні методи дослідження.

Метод соціологічного опитування – це метод збору інформації про досліджуваний об'єкт чи проблему під час безпосереднього чи опосередкованого спілкування дослідника з респондентами шляхом реєстрації його відповідей на запитання або ствердження.

Метод математичної статистики використовувався при обробці даних, отриманих в результаті соціологічного опитування і дозволив їх систематизувати в зведену відомість.

Метод порівняння. Цей метод використовувався при порівнянні ділової культури України з діловими культурами інших країн, і дав змогу прослідкувати особливості та специфіку культур досліджуваних.

Метод узагальнення. Був використаний при написанні висновків до розділів та загального висновку до всієї роботи.

2.2. Організація дослідження

Дослідження проводилося у кілька етапів:

На першому етапі відбувалося вивчення і аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури з проблеми управління спортивними організаціями у кроскультурному аспекті, осмислення методологічних і теоретичних положень дослідження, визначення об'єкта, предмета, формулювання мети, завдань і гіпотез дослідження, розробка та відбір методів.

Другий етап – розробка дослідницького інструментарію, підготовка та проведення соціологічного спостереження, збір матеріалів з теми соціологічного дослідження, математично-статистична обробка отриманих результатів.

Третій етап – аналіз, узагальнення та систематизація отриманих результатів, дослідження особливостей управління спортивними організаціями в різних країнах та вироблення рекомендацій для вітчизняних спортивних менеджерів при веденні міжнародних відносин.

РОЗДІЛ 3

КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ В СПОРТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Аналіз української практики управління спортивною організацією в умовах глобалізації на прикладі НСК «Олімпійський»

Колектив НСК «Олімпійський», як будь-яка організована група людей, потенційно може досягти набагато більшого, ніж кожен із його членів окремо. Ефективне керівництво в умовах глобалізації передбачає, що спільно координують ресурси, визначають завдання, висувають і підтримують ідеї, планують діяльність і доводять справу остаточно, незважаючи на труднощі.

Колективна робота може відкрити величезні можливості. Організація у сфері ФКіС і, перш за все, така управлінська як НСК «Олімпійський», дуже сильно залежать від колективних дій. У колективі НСК «Олімпійський» помітне бажання сформувати дієздатну команду працівників. Перед керівництвом НСК «Олімпійський» стоїть актуальне завдання згуртування колективу, яке потребує спільних зусиль. Про ефективність колективу говорить його здатність досягати запланованих рубежів та позитивних результатів.

НСК «Олімпійський», як головна спортивна арена України знаходиться у державній власності і управляється безпосередньо Міністерством молоді та спорту. Він розташований в центрі Києва і має зручну транспортну розв'язку.

Арена НСК «Олімпійський» найбільша в Україні (70 050 сидячих глядацьких місць, які на 100% закриваються мембранним дахом) й приймала такі видатні змагання як Чемпіонат Європи з футболу Євро-2012, футбольні матчі Ліги Європи, Ліги чемпіонів УЄФА, легкоатлетичні змагання тощо. Взагалі, після останньої реконструкції НСК «Олімпійський» на стадіоні проведено більше 200 футбольних матчів, кваліфікації чемпіонату Європи та

Кубка світу, і Української Прем'єр-ліги. Тут відбуваються концерти популярних світових й українських виконавців та музикантів.

На території стадіону знаходяться так звані зони гостинності, які можуть бути використані для паркування транспортних засобів і розміщення пересувних телевізійних передавачів та коментаторів.

НСК «Олімпійський» має сучасне обладнання й необхідний набір послуг від туалетів до кафе, як для звичайних глядачів, так і людей з інвалідністю на візках.

Турбота про вболівальника на НСК «Олімпійський» знаходиться на високому рівні. Комфортні умови стадіону і видовище високого гатунку залучають велику кількість вболівальників на стадіон. Над такою задачею працюють численні маркетологи і працівники стадіону. На міжнародні матчі залучають волонтерів, які володіють іноземними мовами.

Для спортивних видовищ головними рушійними силами у залученні вболівальників є такі відчуття і емоції, як співпричетність, належність, інтерес, очікування, надія. Залежно від глядацької аудиторії одні емоції мають домінуюче значення, інші відходять на задній план. Виявити споживчі переваги, зрозуміти приховані бажання вболівальників – великий крок в сторону підвищення якості та привабливості спортивної події. За цією простою маркетинговою істиною лежить об'ємна дослідницька та аналітична робота, результати якої стають відправним моментом для вибудовування стратегії взаємодії з вболівальниками, мовниками та рекламодавцями.

3.2. Визначення основних параметрів глобалізації управління спортивними організаціями України

Нами було проведено соціологічне опитування в колективі НСК «Олімпійський» та були з'ясовані визначення основних параметрів глобалізації спортивного менеджменту в Україні. Відповіді на поставлені питання викладено нижче.

Відповідь на перше питання анкети «Як Ви розумієте поняття "глобалізація у спорті"?» представлені у таб. 3.1. «Визначення поняття "глобалізація у спорті" з точки зору респондентів».

Таблиця 3.1

Визначення поняття "глобалізація у спорті" з точки зору респондентів

Запитання та варіанти відповіді	Всього	
	Кількість відповідей	%
а) глобалізація сприяє зближенню людей, стандартизації життя, трансформації конфесій і національних культур, тобто веде до змін в усіх сферах життя, в т.ч. і у спорті	14	70
б) глобалізація усуває перешкоди комунікаціям, міграціям, лібералізації торгівлі і розповсюдження спорту	6	30
в) спорт в умовах глобалізації та ринкової економіки поступово перетворюється з централізованої і командно-адміністративної системи в децентралізовану і демократичну	6	30
г) спонукає до активної конкурентної боротьби спортивних організацій і передбачає нескінченну гонитву за інноваціями, удосконаленнями, винаходами в своїй сфері діяльності	11	55
д) сприяє активізації міграцій й міжкультурної комунікації	1	5
е) ламає кордони, комерціалізує спорт і приводить до втрати бідними країнами талановитих спортсменів	4	20
ж) інше.	-	0

Наступне питання анкети: «Що приводить до успіху спортивні організації в умовах глобалізації?». Відповіді представлені у таб. 3.2. «Фактори, що приводять до успіху спортивні організації в умовах глобалізації».

Таблиця 3.2

**Фактори, що приводять до успіху спортивні організації в умовах
глобалізації**

Запитання та варіанти відповіді	Всього	
	Кількість відповідей	%
а) адаптованість до глобальних процесів	14	70
б) вдале використання ринкових механізмів	10	50
в) ефективне управління системою зовнішніх комунікацій спортивної організації	7	35
г) інше.	-	0

Відповідь на питання анкети «Як Ви розумієте поняття "міжкультурна комунікація"?» представлені у таб. 3.3. «Визначення поняття " міжкультурна комунікація " на думку респондентів».

Таблиця 3.3

**Визначення поняття " міжкультурна комунікація " у відповідях
респондентів**

Запитання та варіанти відповіді	Всього	
	Кількість відповідей	%
а) комунікація між представниками окремих культур;	18	90
б) адекватне та правильне взаєморозуміння двох учасників комунікативного акту, які приналежать до різних національних культур;	6	30
в) обмін інформацією, почуттями, думками представниками різних країн.	10	50
г) інше.	-	0

Наступне питання анкети було таке: «Чи доводилось Вам спілкуватись чи вести переговори з представником іншої національної культури?». Відповіді представлені у таб. 3.4. «Спілкування та ведення переговорів з представником іншої національної культури».

Таблиця 3.4

**Спілкування та ведення переговорів з представником іншої
національної культури**

Запитання та варіанти відповіді	Всього	
	Кількість відповідей	%
а) так, часто спілкуюсь;	18	90
б) так, декілька разів доводилось;	6	30
в) ні, ніколи не спілкувався.	10	50
г) інше.	-	0

Відповідь на питання анкети «Чи погоджуєтесь Ви з тим, що успішність міжкультурної комунікації у наш час впливає на ефективність діяльності спортивної організації на міжнародній арені?» представлені у таб. 3.5. «Думка респондентів щодо впливу успішності міжкультурної комунікації на ефективність діяльності спортивної організації на міжнародній арені».

Таблиця 3.5

**Думка респондентів щодо впливу успішності міжкультурної комунікації
на ефективність діяльності спортивної організації на міжнародній арені**

Запитання та варіанти відповіді	Всього	
	Кількість відповідей	%
а) так, повністю погоджуюсь	6	30
б) частково погоджуюсь	12	60
в) ні, не погоджуюсь	2	10
г) інше.	-	0

Відповідь на питання анкети «Чи виникали комунікативні бар'єри у Вашому спілкуванні з представником іншої культури?» представлені у таб. 3.6. «Комунікативні бар'єри у спілкуванні з представником іншої культури».

Таблиця 3.6

Комунікативні бар'єри у спілкуванні з представником іншої культури

Запитання та варіанти відповіді	Всього	
	Кількість відповідей	%
а) так, завжди виникають;	2	10
б) раніше траплялось, але з досвідом ця проблема зникла;	10	50
в) ні, ніколи не виникали.	8	40
г) інше.	-	0

Наступне питання анкети було поставлено таким чином: «Однією з основних проблем міжкультурної комунікації є стереотипне, упереджене сприйняття людини іншої культурної приналежності. Чи виникала ця проблема у Вашому досвіді спілкування з представником іншої культури?». Результати представлені у таб. 3.7. «Стереотипність та упередженість сприйняття людини іншої культурної приналежності».

Таблиця 3.7

Стереотипність та упередженість сприйняття людини іншої культурної приналежності

Запитання та варіанти відповіді	Всього	
	Кількість відповідей	%
а) так, частіше за все так і буває;	9	45
б) ніколи не звертав на це уваги;	3	15
в) ні, не виникало цієї проблеми.	7	35
г) інше.	1	5

Відповідь на питання анкети «Чи виникали у Вас з людиною іншої культури конфлікти чи протиріччя через нерозуміння один одного чи певної ситуації?» представлені у таб. 3.8. «Виникнення конфліктів чи протиріччя через нерозуміння один одного з людиною іншої культури».

Таблиця 3.8

Конфлікти чи протиріччя через нерозуміння один одного з людиною іншої культури

Запитання та варіанти відповіді	Всього	
	Кількість	%

	Відповідей	
а) так, іноді бувало;	9	45
б) не можу пригадати;	3	15
в) ні, ніколи не виникало протиріч.	8	40
г) інше.	-	0

Відповідь на питання анкети «Чи виникали суперечки чи непорозуміння з людиною іншої культури на тлі світоглядних цінностей?» представлені у таб. 3.9. «Виникнення суперечок чи непорозумінь з людиною іншої культури на тлі світоглядних цінностей».

Таблиця 3.9

Виникнення суперечок чи непорозумінь з людиною іншої культури на тлі світоглядних цінностей

Запитання та варіанти відповіді	Всього	
	Кількість відповідей	%
а) так, іноді виникали непорозуміння;	10	50
б) не можу згадати;	5	25
в) ні, не виникали непорозуміння.	5	25
г) інше.	-	0

Далі представлені відповіді на таке питання анкети «Чи виникали суперечки чи непорозуміння з людиною іншої культури на тлі моральних цінностей?». Дивись таб. 3.10. «Суперечки чи непорозуміння з людиною іншої культури на тлі моральних цінностей».

Таблиця 3.10

Виникнення суперечок чи непорозумінь з людиною іншої культури на тлі моральних цінностей

Запитання та варіанти відповіді	Всього	
	Кількість відповідей	%
а) так, іноді виникали непорозуміння;	18	70
б) не можу згадати;	6	10
в) ні, не виникали непорозуміння.	10	20
г) інше.	-	0

Відповідь на питання анкети «Хотіли Ви, щоб у вашій організації час від часу проводили тренінги та семінари з крос-культурної комунікації (розуміння чужої культури та вміння вести спілкування з представникам різних культур)?» представлені у таб. 3.11. «Думки респондентів щодо проведення тренінгів та семінарів з крос-культурної комунікації».

Таблиця 3.11

Думки респондентів щодо проведення тренінгів та семінарів з крос-культурної комунікації

Запитання та варіанти відповіді	Всього	
	Кількість відповідей	%
а) так, це було б цікаво;	10	50
б) не бачу у цьому необхідності;	6	30
в) мені все одно.	4	20
г) інше.	-	0

Викладені вище результати відповідей респондентів представлені для аналізу в графічному вигляді в четвертому розділі.

Висновки до розділу 3

Ефективне керівництво в умовах глобалізації передбачає спільну координацію ресурсів, визначення і реалізацію завдань та стратегічних цілей, планування діяльності і спільно доводять справу остаточно, незважаючи на труднощі.

Колективна робота в умовах глобалізації може відкрити величезні можливості. Організація у сфері ФКіС і, перш за все, така управлінська як НСК «Олімпійський», дуже сильно залежать від колективних дій. Перед керівництвом НСК «Олімпійський» стоїть актуальне завдання згуртування колективу, яке потребує спільних зусиль. Про ефективність колективу говорить його здатність досягати запланованих рубежів та позитивних результатів.

Арена НСК «Олімпійський» найбільша в Україні (70 050 сидячих глядацьких місць) й приймала такі видатні змагання як Чемпіонат Європи з футболу Євро-2012, футбольні матчі Ліги Європи, Ліги чемпіонів УЄФА, легкоатлетичні змагання тощо.

Були з'ясовані відповіді респондентів на такі питання, як: визначення поняття "глобалізація у спорті" з точки зору респондентів, фактори, що приводять до успіху спортивні організації в умовах глобалізації, думки респондентів щодо впливу успішності міжкультурної комунікації на ефективність діяльності спортивної організації на міжнародній арені, комунікативні бар'єри у спілкуванні з представником іншої культури, про стереотипність та упередженість сприйняття людини іншої культурної приналежності та про виникнення конфліктів через нерозуміння один одного з людиною іншої культури, на тлі світоглядних або моральних цінностей.

РОЗДІЛ 4

КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВІВ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ В СПОРТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Зарубіжний досвід управління спортивними організаціями в умовах глобалізації

Глобалізація приводить до глибоких змін методів праці, що відповідно, вимагає нових підходів до організації і управління персоналом, до ефективності використання людських ресурсів. Необхідно шукати відповідні мотиватори, які б стимулювали цілеспрямовану поведінку працівників, що потрібно для успішного функціонування спортивної організації, перетворюються на завдання першорядної черги.

У різних країнах світу це завдання вирішується, виходячи з особливостей ментальності, історичного, науково-технічного, соціально-політичного, розвитку цих країн, а також виховання, традицій, морально-етичних норм і стилів поведінки людей, психології тощо. В останній час в розвинених країнах світу, а також і в Україні, різко зріс інтерес до таких чинників управління.

Аналіз американського стилю управління персоналом в умовах глобалізації представляє особливий інтерес. Саме їх успішність привертає все більшої уваги фахівців, які, вивчаючи американські методи управління, розглядають можливість їх використання в своїх країнах.

Менеджмент у будь-якій іншій країні, відображає її ментальність історичні особливості, культуру і суспільну психологію. Японські методи управління суттєво відрізняються від європейських і американських. Однак це не означає, що японці управляють краще. Економічні успіхи країн майже тотожні. Справа в тому, що основні принципи японського і європейського менеджменту лежать в різних поверхнях і мають дуже мало точок пересічення. Японський менеджмент, засновано на колективізмі і він використовує всі морально-психологічні засоби впливу на особу. Це, врешті-

решт, формує у японського працівника устійливе почуття обов'язку перед колективом, що в їх менталітеті майже тотожно відчуттю сорому.

Американський досвід управління персоналом. В сучасному глобальному суспільстві йде пошук найбільш раціональних моделей управління. Досвід багатьох підприємств показав, що інвестиції в основні фонди не приводять до автоматичного підвищення продуктивності праці, якщо не підготовлені кадри і, якщо одночасно, не здійснюється фінансування підготовки персоналу, не впроваджуються нові принципи організації праці [31].

Великі нововведення, які покликані глобалізацією, в управлінні американськими компаніями -- введення системи стратегічного планування, перехід до децентралізації управління і використання запозичених в Японії бригадних методів організації праці.

Менеджери середнього рівня складають у США найбільше численний шар в управлінському апараті, у них частіше відбувається ротація, вони є резервом кадрів на вищі керівні посади. Саме для керівників цього рівня розроблені і впроваджуються комплексні системи управління кадрами [31].

В умовах глобалізації багато американських корпорацій застосовують п'ятирічне і поточне планування забезпечення фірм керівними кадрами. Такі плани оформляються у виді так званих програм "управління кар'єрою керівників" і програм "управління людськими ресурсами".

Велике значення в американській сучасній практиці приділяється добору і тестуванню кандидатів на керівні посади на всіх рівнях керівництва. Зазвичай корпорації під час пошуку кандидата на ту чи іншу керівну посаду звертаються до консультативних фірм. Вони відшуковують кандидатів на вакантні посади відповідно до висунутих фірмами вимог [13, с. 92].

Однак американський досвід управління в умовах глобалізації показав, що університетська підготовка може лише створити основу для виконання керівником його функцій. Для вирішення цього питання успішно використовується ротація управлінського персоналу, що також запозичено з

досвіду японських фірм. Планомірне переміщення з одного підрозділу компанії в інший стало головним методом підготовки керуючих - "джеренералістів", які мають широкий профіль вмінь та знань, що допомагає подоланню функціональної обмеженості їхніх поглядів на проблеми, з якими зіштовхується компанія [35, с. 119].

В умовах глобалізації типовий вищий керівник американської компанії до призначення на посаду топ-менеджера вже проробив, як правило, у трьох-чотирьох різних службах. Лише 1/5 керівників в американській промисловості працюють усе своє життя в одній функціональній сфері діяльності (у Великобританії ця частка складає 43%, а в Японії вона менше 20%). Американська практика в її сучасних глобальних проявах має широкий арсенал новітніх форм і методів роботи з резервом керівних кадрів [35, с. 122].

Основою проведення в умовах глобалізації гнучкої кадрової політики є виділення кадровим службам значних фінансів, використовуваних цільовим призначенням. Роль і значення кадрових служб безупинно зростають, і це проявляється у постійному швидкому зростанні заробітної плати віце-президентів по кадрам.

Усе це перетворює в умовах глобалізації американські новітні форми і методи роботи з керівними кадрами в інструмент постійної інтенсифікації їхньої праці.

4.2. Український досвід управління спортивними організаціями в умовах глобалізації

Було проведено аналіз соціологічного опитування в колективі НСК «Олімпійський». На перше запитання «Як Ви розумієте поняття "глобалізація у спорті"?» були дані такі відповіді табл. 3.1 «Зведена відомість результатів соціологічного анкетування». На основі відповідей побудована діаграма 4.1. «Визначення поняття "глобалізація у спорті" на думку респондентів».

Найбільше відсотків набрала відповідь «Глобалізація сприяє зближенню людей, стандартизації життя, трансформації конфесій і національних культур, тобто веде до змін в усіх сферах життя, в т.ч. і у спорті». Це найбільш поширене визначення поняття «глобалізація». Наступна популярна відповідь глобалізація «спонукає до активної конкурентної боротьби спортивних організацій і передбачає нескінченну гонитву за інноваціями, удосконаленнями, винаходами в своїй сфері діяльності» має інструментальний характер.

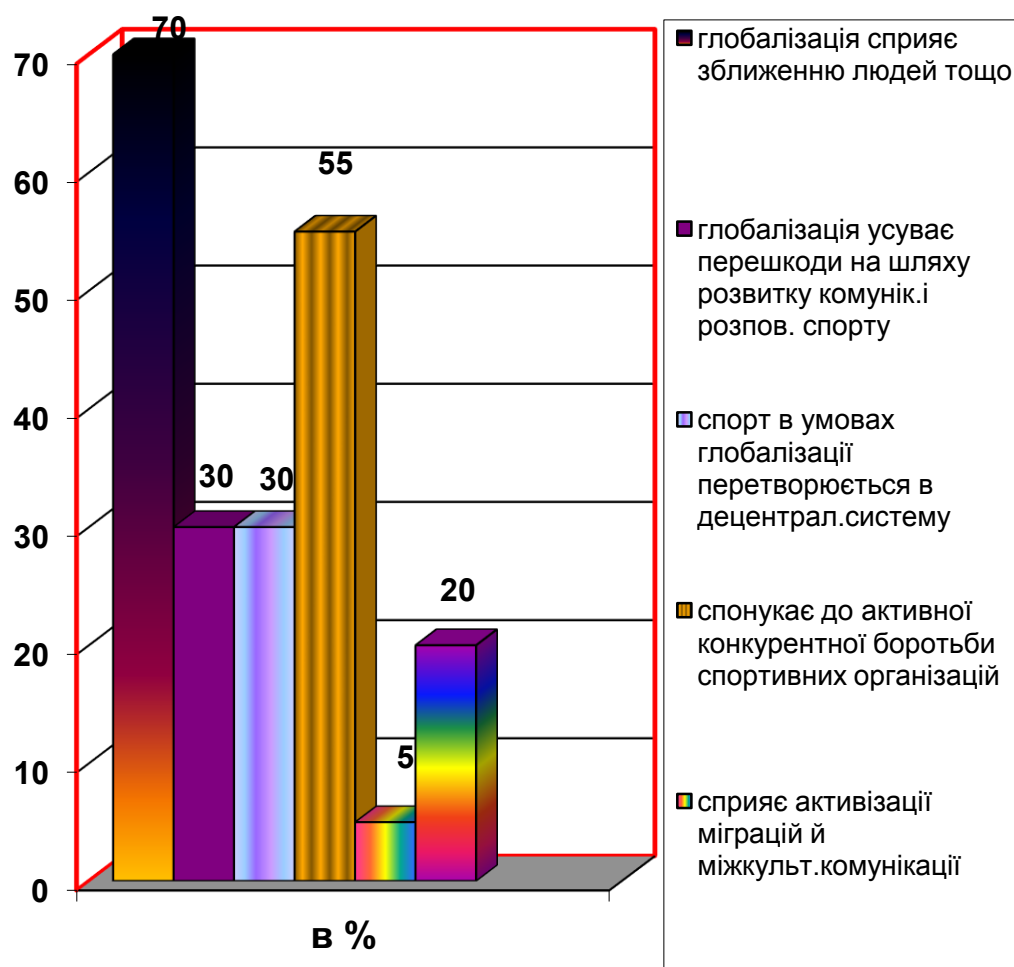


Рис. 4.1. Визначення поняття "глобалізація у спорті" на думку респондентів

Однаково відреагували респонденти (по 30%) на такі два визначення «глобалізація усуває перешкоди на шляху розвитку комунікацій, лібералізації торгівлі і розповсюдження спорту» та «спорт в умовах глобалізації та

ринкової економіки поступово перетворюється з централізованої і командно-адміністративної системи в децентралізовану і демократичну».

Ще 20% респондентів вибрали таку відповідь: Глобалізація «ламає кордони, комерціалізує спорт і приводить до втрати бідними країнами талановитих спортсменів». Це висвітлює негативну сторону глобалізації спорту, яка активно проявляється в Україні.

На підставі таблиці 3.2 «Зведена відомість результатів соціологічного анкетування» побудований графік рис. 4.2. «Фактори, що приводять до успіху спортивні організації в умовах глобалізації».

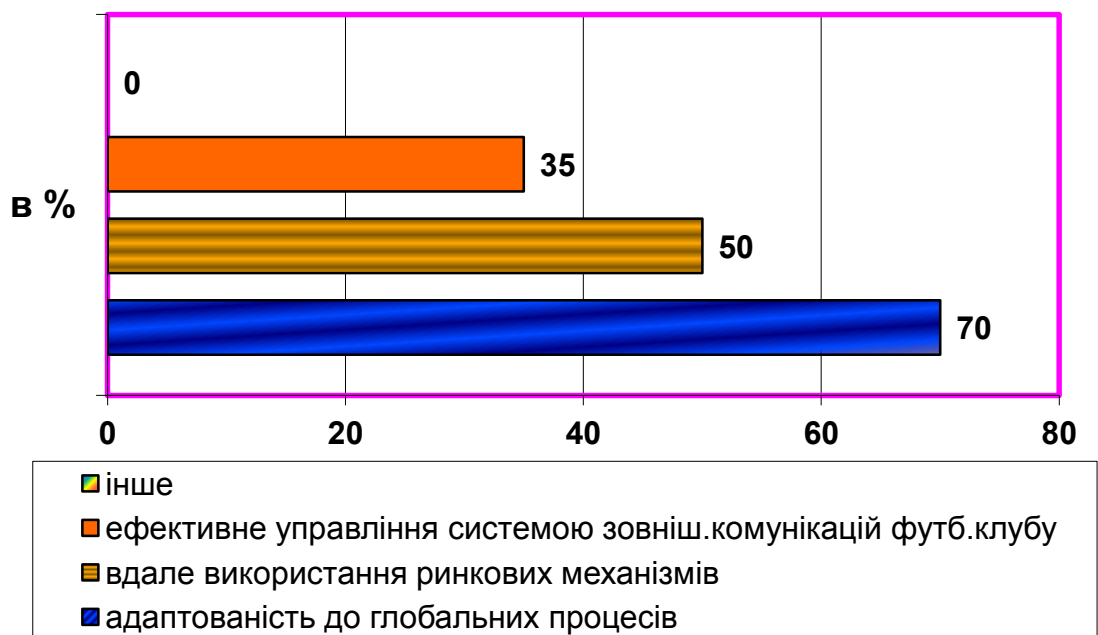


Рис. 4.2. Фактори, що приводять до успіху спортивні організації в умовах глобалізації

Найбільше голосів респондентів набрала відповідь «Адаптованість до глобальних процесів» - 70%. Половина респондентів також відзначила «вдале використання ринкових механізмів», як фактор, що приводять до успіху спортивні організації в умовах глобалізації. Також важливим є і ефективне управління системою зовнішніх комунікацій спортивної організації, тобто, взаємодія з стейкхолдерами. Так вважають більше третини респондентів.

На підставі таб. 3.3. «Як Ви розумієте поняття "міжкультурна комунікація"?» побудований графік рис. 4.3. «Визначення поняття "міжкультурна комунікація" на думку респондентів».

Більшість респондентів (90%) вибрала компактну відповідь «комунікація між представниками окремих культур». 50% схильні давати таке визначення: «Обмін інформацією, почуттями, думками представниками різних країн».

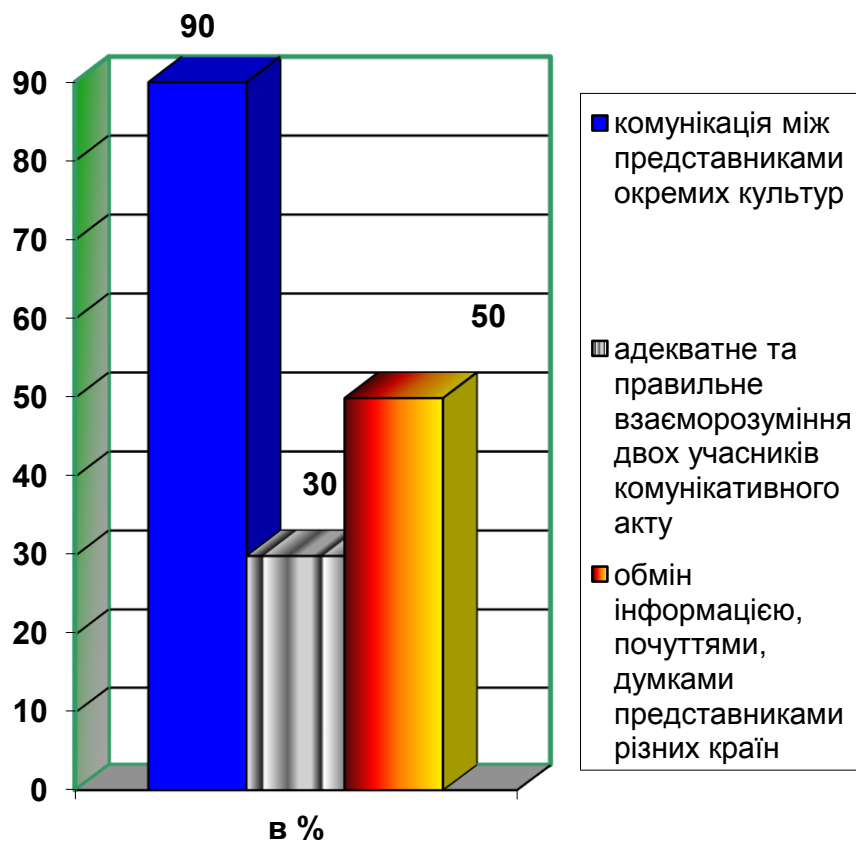


Рис. 4.3. Визначення поняття " міжкультурна комунікація " на думку респондентів

Аналіз запитання «Чи доводилось Вам спілкуватись чи вести переговори з представником іншої національної культури?» було дано на рис. 4.4 «Спілкування та ведення переговорів з представником іншої національної культури».

Як ми бачимо, 90% респондентів мали досвід такого спілкування. Причому, 30% або третина спілкуються часто. Тож можна констатувати, що глобалізація поширила міжкультурну комунікацію і на територію України. Крос-культурні питання стали факторами управління організаціями в сфері фізичної культури і спорту України.

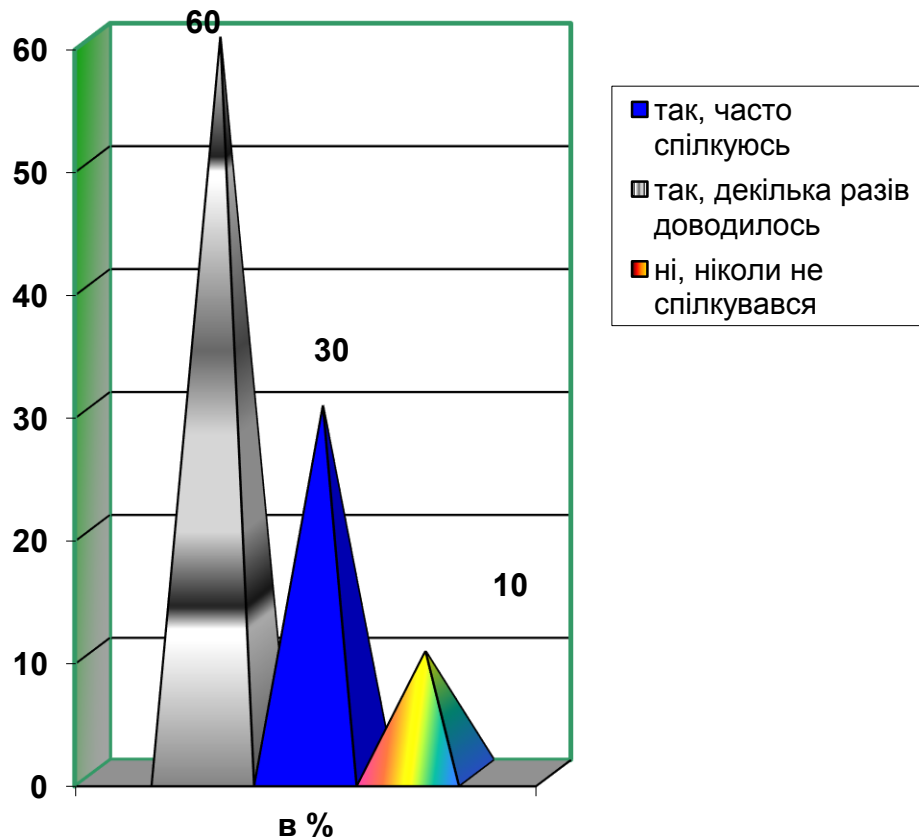


Рис. 4.4. Спілкування та ведення переговорів з представником іншої національної культури

Наступне запитання нашої анкети «Чи виникали комунікативні бар'єри у Вашому спілкуванні з представником іншої національної культури?» стосувалося взаємодії факторів міжкультурної комунікації та ефективності організаційних комунікацій. На підставі відповідей побудована кругова діаграма рис. 4.6. «Комунікативні бар'єри у спілкуванні з представником іншої культури».

Ми бачимо, що 60% респондентів відчували комунікативні бар'єри у спілкуванні з представником іншої національної культури. І більшість із них,

або 50% успішно їх долали. Позитивним є той факт, що у 40% респондентів ніколи не виникали комунікативні бар'єри у спілкуванні з представником іншої культури. А як ми знаємо, 90% респондентів мали досвід міжкультурного спілкування. Тобто, у третини респондентів в процесі міжкультурного спілкування ніколи не виникали комунікативні бар'єри.

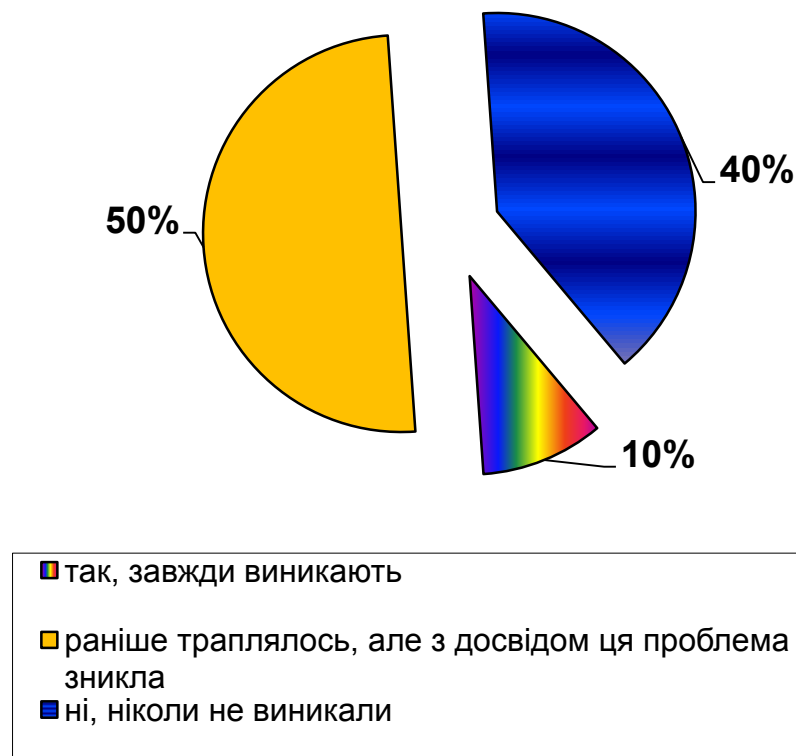


Рис. 4.6. Комунікативні бар'єри у спілкуванні з представником іншої культури

У відповідях на восьме питання нашої анкети «Чи виникали у Вас з людиною іншої культури конфлікти чи протиріччя через незрозуміння один одного чи певної ситуації?» респонденти розділилися практично навпіл (Табл. 3.8). На підставі відповідей побудована кругова діаграма рис. 4.7. «Виникнення конфліктів чи протиріччя через незрозуміння один одного з людиною іншої культури».

45% опитаних вважають, що так, іноді бувало, коли виникали з людиною іншої культури конфлікти чи протиріччя через незрозуміння один одного чи певної ситуації. Навпаки, у 40% респондентів ніколи не виникало протиріч з людиною іншої культури. Ще 15% респондентів не змогли пригадати, чи були у них такі конфлікти. Тобто, більше половини респондентів у спілкуванні з представниками іншої культури не мають конфлікти чи протиріччя через незрозуміння один одного чи певної ситуації.

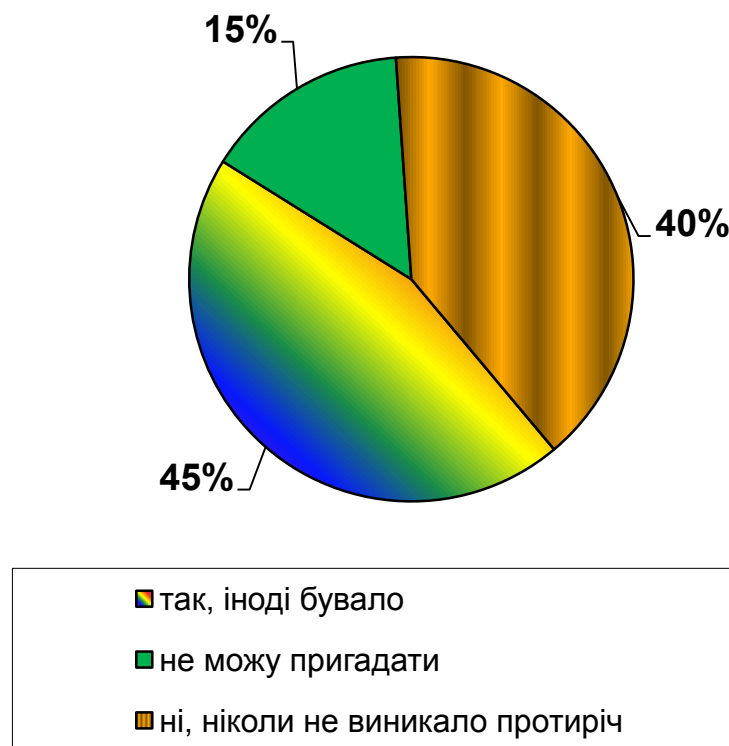


Рис. 4.7. Конфлікти чи протиріччя з людиною іншої культури через незрозуміння один одного з людиною іншої культури

У відповідях на наступне питання нашої анкети «Чи виникали суперечки чи непорозуміння з людиною іншої культури на тлі моральних цінностей?» респонденти розділилися практично навпіл (Табл. 3.10). На підставі відповідей побудована кругова діаграма рис. 4.8. «Виникнення суперечек чи непорозумінь з людиною іншої культури на тлі моральних цінностей».

70% опитаних вважають, що так, іноді бувало, коли виникали з людиною іншої культури суперечки чи непорозуміння з людиною іншої культури на тлі моральних цінностей. Навпаки, у 20% респондентів ніколи не виникало таких непорозумінь з людиною іншої культури. Ще 10% респондентів не змогли пригадати, чи були у них такі конфлікти.

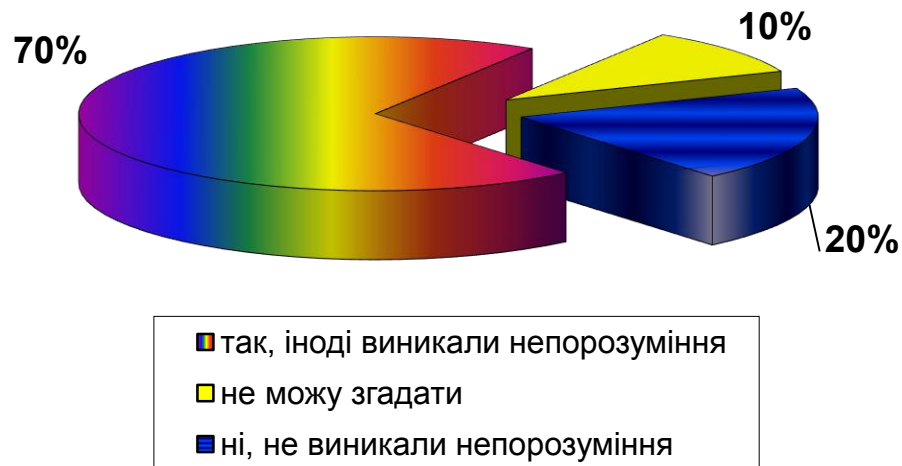


Рис. 4.8. Виникнення суперечок чи непорозумінь з людиною іншої культури на тлі моральних цінностей

У відповідях на 11-те питання нашої анкети «Хотіли Ви, щоб у вашій організації час від часу проводили тренінги та семінари з крос-культурної комунікації (розуміння чужої культури та вміння вести спілкування з представникам різних культур)?».

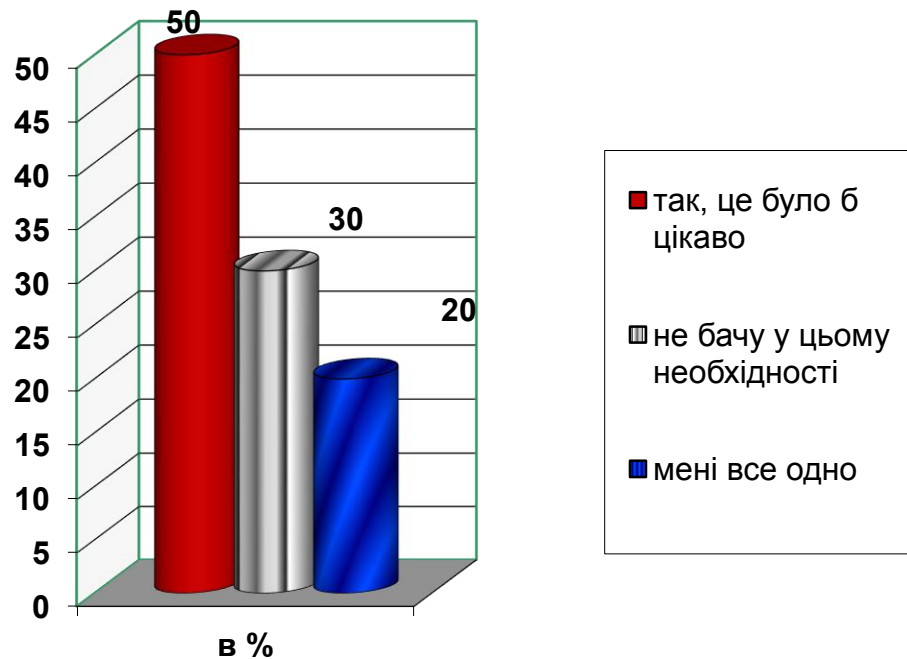


Рис. 4.9. Думки респондентів щодо проведення тренінгів та семінарів з крос-культурної комунікації

На підставі відповідей побудовано графік рис. 4.9. «Думки респондентів щодо проведення тренінгів та семінарів з крос-культурної комунікації».

Аналіз показує, що половина респондентів зацікавлена в проведенні тренінгів та семінарів з крос-культурної комунікації. Ще 20% не заперечують проти таких заходів. Лише 30% не бачать у цьому необхідності.

Висновки до розділу 4

Глобалізація приводить до кардинальних змін в житті країн, в діяльності корпорацій і організацій. Це у свою чергу, вимагає нових форм організації і управління персоналом. У різних країнах це завдання вирішується, виходячи з ментальності і особливостей стану і розвитку цих країн. В останні роки в розвинених країнах, а також і в Україні, різко зріс інтерес до таких чинників управління.

Менеджмент в будь-якій іншій країні, відображає її ментальність історичні особливості, культуру і суспільну психологію. Японські методи управління суттєво відрізняються від європейських і американських. Однак

це не означає, що японці управляють краще. Економічні успіхи країн майже тотожні. Справа в тому, що основні принципи японського і європейського менеджменту лежать в різних поверхнях і мають дуже мало точок пересічення. Японський менеджмент, засновано на колективізмі і він використовує всі морально-психологічні засоби впливу на особу.

Американський досвід управління в умовах глобалізації показав, що університетська підготовка може лише створити основу для виконання керівником його функцій. Для вирішення цього питання успішно використовується ротація управлінського персоналу, що також запозичено з досвіду японських фірм.

Було проведено аналіз соціологічного опитування в колективі НСК «Олімпійський». Щодо визначення поняття "глобалізація у спорті" найбільше відсотків набрала відповідь «Глобалізація сприяє зближенню людей, стандартизації життя, трансформації конфесій і національних культур, тобто веде до змін в усіх сферах життя, в т.ч. і у спорті». Це найбільш поширене визначення поняття «глобалізація».

Фактори, що приводять до успіху спортивні організації в умовах глобалізації були вибрані такі: «Адаптованість до глобальних процесів» - 70%; «вдале використання ринкових механізмів» - 50%.

Нами було визначено, що 90% респондентів мали досвід спілкування та ведення переговорів з представником іншої національної культури. Тож можна констатувати, що глобалізація поширила міжкультурну комунікацію і на територію України. Крос-культурні питання стали факторами управління організаціями в сфері фізичної культури і спорту України.

Комунікативні бар'єри у спілкуванні з представником іншої культури відчували 60% респондентів. І більшість із них, або 50% успішно їх долали.

Виникнення конфліктів чи протиріччя через нерозуміння один одного з людиною іншої культури іноді бувало у 45%. Навпаки, у 40% респондентів ніколи не виникало протиріч з людиною іншої культури.

Виникнення суперечок чи непорозумінь з людиною іншої культури на тлі моральних цінностей іноді бувало у 70% опитаних. Навпаки, у 20% респондентів ніколи не виникало таких непорозумінь з людиною іншої культури.

Аналіз результатів опитування показує, що половина респондентів зацікавлена в проведенні тренінгів та семінарів з крос-культурної комунікації. Ще 20% не заперечують проти таких заходів.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Всеосяжний процес глобалізації поширив міжкультурну комунікацію і на територію України. Крос-культурні питання стали факторами управління організаціями в сфері фізичної культури і спорту України.

Проведене нами дослідження з особливостей впливу кроскультурного фактору в управлінні спортивними організаціями в умовах глобалізації дозволило сформулювати ряд практичних рекомендацій.

Спортивним організаціям слід адаптувати свою діяльність до глобальних кроскультурних процесів.

Українським спортивним менеджерам при підготовці та участі у міжнародних змаганнях та в процесі взаємодії з партнерами інших країн й міжнародних асоціацій:

Приділяти увагу розвитку патріотизму українських спортсменів;

Надавати підтримку клубам та об'єднанням уболівальників;

Морально-психологічним аспектам мотивації професійних спортсменів.

Адаптувати іноземних легіонерів до особливостей української культури.

Приділяти постійну увагу підготовці молодих спортсменів.

Вивчити культуру, традиції, діловий етикет країн партнерів.

Важливий інструмент адаптації спортсменів до проблем, викликаних глобалізацією це проведення тренінгів та семінарів з крос-культурної комунікації.

ВИСНОВКИ

1. Розкриті особливості кроскультурного менеджменту у спортивній діяльності. Кроскультурний менеджмент це частина загальної теорії менеджменту, у рамках якої формуються уявлення і вивчаються закономірності взаємодії представників різних культур у системах управління підприємствами мультинаціонального характеру.

2. Досліджені особливості проявів ділових культур країн світу та України в спортивній діяльності. Ефективне керівництво в умовах глобалізації передбачає спільну координацію ресурсів, визначення завдань, висувають і підтримки стратегічних ідей, планування діяльності і доведення справи остаточно, незважаючи на труднощі.

Організація у сфері ФКіС і, перш за все, така управлінська як НСК «Олімпійський», дуже сильно залежать від колективних дій. Перед керівництвом НСК «Олімпійський» стоїть актуальне завдання згуртування колективу, яке потребує спільних зусиль. Про ефективність колективу говорить його здатність досягати запланованих рубежів та позитивних результатів. Були з'ясовані відповіді респондентів на такі питання анкети.

3. Проаналізовані особливості ділових культур країн світу та України. Глобалізація приводить до глибоких змін методів праці, що у свою чергу, вимагає пошуків відповідних мотиваторів, які б стимулювали цілеспрямовану поведінку працівників, необхідну для успішного функціонування спортивної організації. Різні країни світу це завдання вирішують, виходячи з особливостей свого історичного, соціально-політичного, науково-технічного розвитку. враховують також психологічні, морально-етичні норми і стилі поведінки людей, особливості виховання, традиції тощо. В останні роки в розвинених країнах, а згодом і в Україні, різко зріс інтерес до таких чинників управління.

Менеджмент в будь-якій іншій країні, відображає її ментальність історію, культуру і суспільну психологію. Він безпосередньо пов'язаний з

суспільно-економічним устроєм країни. Японські методи управління суттєво відрізняються від європейських і американських. Однак це не означає, що японці управляють краще. Економічні успіхи країн майже тотожні. Справа в тому, що основні принципи японського і європейського менеджменту лежать в різних поверхнях і мають дуже мало точок пересічення. Японський менеджмент, засновано на колективізмі і він використовує всі морально-психологічні засоби впливу на особу. Це, врешті-решт, формує у японського працівника устійливе почуття обов'язку перед колективом, що в їх менталітеті майже тотожно відчуттю сорому.

Американський досвід управління показав, що інвестиції в основні фонди не приводять до автоматичного підвищення продуктивності праці, якщо не підготовлені кадри і, якщо одночасно, не здійснюється фінансування підготовки персоналу, не впроваджуються нові принципи організації праці.

Ними було проведено аналіз соціологічного опитування в колективі НСК «Олімпійський». Щодо визначення поняття "глобалізація у спорті" найбільше відсотків набрала відповідь «Глобалізація сприяє зближенню людей, стандартизації життя, трансформації національних конфесій і культур, тобто веде до змін в усіх сферах життя, в т.ч. і у спорті».

Фактори, що приводять до успіху спортивні організації в умовах глобалізації були вибрані такі: «Адаптованість до глобальних процесів» - 70%; «вдале використання ринкових механізмів» - 50%.

Нами було визначено, що 90% респондентів мали досвід спілкування та ведення переговорів з представником іншої національної культури. Тож можна констатувати, що глобалізація поширила міжкультурну комунікацію і на територію України. Крос-культурні питання стали факторами управління організаціями в сфері фізичної культури і спорту України.

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&xccatid=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. Балашов Е. М. Особливості самореалізації студентів у міжнародних волонтерських програмах: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.07 / Е. М. Балашов; Нац. ун-т "Остроз. акад.". - Острог, 2013. - 20 с.
5. Безуглова Н. П. Межкультурный менеджмент: разграничение и систематизация / Н. П. Безуглова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2011. – №3. – С. 53-59.
6. Білогур В.Є. Філософія спорту: теоретико-методологічний контекст. Монографія / В.Є.Білогур.- Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014.-264 с.
7. Винник А. Кроскультурные особенности: «проблемы» или «вызовы»? / А. Винник // Территория бизнеса. № 7–8 (44–45). – 2010. – С.38-40.
8. Глобальная деревня [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.pr.ru/media/ms02/index.htm>.
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. Друкер П. Менеджмент: пер. с англ. / П. Друкер, Дж. А. Макьярелло. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с.
13. Журавлев П.В. Управление персоналом/ П.В. Журавлев, Ю.Г.Олегов. - М.: Финстатинформ, 2007. - 191 с.
14. Захарова А. М. Межкультурная компетентность в контексте глобализации. / А. М. Захарова // Гуманитарные научные исследования. – Октябрь, 2012. – С.6-7.
15. Калинина Е.Г. Кросс-культурные коммуникации: свежий взгляд. Вестник УГТУ-УПИ. 2015. № 9. С. 125–129.
16. Качалин В. Культура конкуренции / В. Качалин // Мировая экономика и международные экономические отношения. – 2011. – №7. – С. 26-32.
17. Кожушко Л. Ф. Основи менеджменту і маркетингу / Л.Ф.Кожушко. – Рівне : НУВГП, 2016. – 291 с.
18. Козлов В. Д. Корпоративная культура – «костюм» успешного бизнеса. / В. Д. Козлов, А. А. Козлова // Управление персоналом. – 2005. – №11. – С. 6-8.
19. Кондратьев Э. Организационная культура: понятие, механизм и методы управления / Э. Кондратьев // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №11. – С. 56-64.
20. Корженко В. В. Вплив національної культури на формування моделі управління: методика 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. Криштанович С. Ключові компетенції менеджера фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович, М. Ф. Криштанович // Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : матеріали XI міжнародна науково-практична конференція (10-11 травня 2018 року, м. Львів). – Львів: ЛДУФК, 2018. - С. 319- 322.
25. Лукичева Л.И., Управление организацией: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / Л. И. Лукичева; Под. ред. Ю. П. Анискина. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. – 360с.
26. Льюис Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Р. Льюис. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 640 с.
27. Менеджмент и экономика физической культурой и спортом: учеб. пособие для студ. высш. пед. учебн. заведений / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е.Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Академия, 2001. – 432с.
28. Митина О.О. Деловой ориентир / О.О. Митина // Пензенский бизнес журнал. – 2012. – №1. – С. 20-21
29. Мясоедов С.П. Кросс-культурный менеджмент: учебник для бакалавриата и магистратуры / С.П.Мясоедов, Л.Г. Борисова; 3-е изд. М.: Юрайт, 2016. 314 с.
30. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучаний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П.Наливайко. – К.: КНЕУ, 2013. – 227 с.

31. Новый патернализм или управленческая эволюция по-американски // -
Режим доступа: <http://hrm.ru/db/hrm/category.html>
32. Павленчик Н. Ф. Менеджмент у спорті: теоретичний аспект / Н. Ф. Павленчик, А. О. Павленчик. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 4. - Режим доступа: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_4_11
33. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 2004. – 416 с.
34. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие [для слушателей высш и сред. спец. учеб. заведений физ. культуры] / И. И. Переверзин. – [3-е изд., перераб. и доп.]. — М.: СпортАкадемПресс, 2006. – 464 с.
35. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. В. Уотермен; пер. с англ. - М.: Прогресс, 2007. - 423 с.
36. Погорлецкий А. Швейцария: особенности деловой культуры и менеджмента / А. Погорлецкий // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. – №2. – С. 42-50.
37. Попова Н.В. Крос-культурный 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.
38. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации / Г.Г. Почепцов – М.: Рефл-Бук, 2006. – 652с.
39. Райхлен М. Влияет ли национальная культура на стиль управления? / М. Райхлен // Экономические стратегии. – 2001. – № 4. – С. 35 – 41.
40. Ракоти В. Мораль и бизнес / В. Ракоти // Человек и труд. – 2012. – №5. – С.14-19.
41. Рубцова Т.И. Организация деловых встреч в международном бизнесе / Т.И. Рубцова // Российский внешнеэкономический вестник. – 2010. – №11. – С. 56-60.

42. Рымарева А. Уровень корпоративной культуры и качества менеджмента / А. Рымарева. // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №12. – С. 72-76.
43. Свистунов С.В. Комунікаційні чинники глобальних етноконфесійних трансформацій / С.В.Свистунов // Етносоціальні трансформації в Україні: [колективна монографія]; відп. ред. Б. В. Попов. – К.: Український центр духовної культури, 2003. – С. 240-277. - (НАН України. Інститут філософії ім. Г. С. Сковороди).
44. Свистунов С.В. Основы менеджмента для студентов физ. культ. Вузov: учебн. пособие / С.В. Свистунов; [2-е изд.]. – Киев-Кировоград: ПОЛИУМ, 2016. – 268с.
45. Стояновская И. Организационная культура и мотивация персонала через ценности / И. Стояновская // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – №6. – С. 97-102.
46. Стрёмовская А.Л. Некоторые аспекты ведения международных переговоров / А.Л. Стрёмовская // Российский внешнеэкономический вестник. – 2012. – №3. – С. 91-96.
47. Стровский Л. Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник / Л. Е. Стровский – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 498 с.
48. Сушко Р. О. Розвиток спортивних ігор в умовах глобалізації (на матеріалі баскетболу): моногр. / Р. О. Сушко. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 360 с.
49. Тодорова Н.Ю. Кроскультурний менеджмент: Навч. посібник / Н.Ю. Тодорова. - Донецьк: ДонНТУ, 2009. – 303 с.
50. Шафранов-Куцее Г.Ф. Социология / Г. Ф. Шафранов-Куцее. – Лаборатория мультимедиа ТюГУ. – Тюмень: Изд. Тюменского ГУ, 2007. – 320 с.
51. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; пер. с англ. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

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

ДОДАТКИ

Додаток А

Шановний учасник опитування!

Метою анкетування є отримання соціологічної інформації щодо глобалізації спортивного менеджменту в Україні.

Просимо Вас відповісти на запитання анонімної анкети, відповідь підкресліть або обведіть кружечком. Можна відмітити декілька відповідей .

Глобалізація сприяє зняттю бар'єрів для світової торгівлі, зближенню людей, стандартизації життя, трансформації національних культур і конфесій, тобто веде до змін в усіх сферах життя як на світовому, міжнаціональному, так і на національному рівнях. Глобалізація фактично створила «інформаційну цивілізацію», тобто суспільство, в якому все більше робочого і вільного часу витрачається на виробництво та споживання інформації, в тому числі спортивної.

1. Як Ви розумієте поняття "глобалізація у спорті"?

а) глобалізація сприяє зближенню людей, стандартизації життя, трансформації національних культур і конфесій, тобто веде до змін в усіх сферах життя, в т.ч. і у спорті

б) глобалізація усуває перешкоди на шляху розвитку комунікацій, лібералізації торгівлі і розповсюдження спорту

в) спорт в умовах глобалізації та ринкової економіки поступово перетворюється з централізованої і командно-адміністративної системи в децентралізовану і демократичну

г) спонукає до активної конкурентної боротьби спортивних організацій і передбачає нескінченну гонитву за інноваціями, удосконаленнями, винаходами в своїй сфері діяльності

д) сприяє активізації міграцій й міжкультурної комунікації

е) ламає кордони, комерціалізує спорт і приводить до втрати бідними країнами талановитих спортсменів

ж) інше. Напишіть _____

2. Що приводить до успіху спортивні організації в умовах глобалізації?

а) адаптованість до глобальних процесів

б) вдале використання ринкових механізмів

в) успішність досягається за допомогою ефективного управління системою зовнішніх комунікацій спортивної організації

г) інше. Напишіть _____

3. Як Ви розумієте поняття "міжкультурна комунікація"?

а) комунікація між представниками окремих культур;

б) адекватне та правильне взаєморозуміння двох учасників комунікативного акту, що є приналежними до різних національних культур;

в) обмін інформацією, почуттями, думками представниками різних країн.

г) інше. Напишіть _____

4. Чи доводилось Вам спілкуватись чи вести переговори з представником іншої національної культури?

а) так, часто спілкуюсь;

б) так, декілька разів доводилось;

в) ні, ніколи не спілкувався.

г) інше. Напишіть _____

5. Чи погоджуєтесь Ви з тим, що успішність міжкультурної комунікації у наш час впливає на ефективність діяльності спортивної організації на міжнародній арені?

- а) так, повністю погоджуюсь
- б) частково погоджуюсь
- в) ні, не погоджуюсь
- г) інше. Напишіть _____

6. Чи виникали комунікативні бар'єри у Вашому спілкуванні з представником іншої нац. культури?

- а) так, завжди виникають;
- б) раніше траплялось, але з досвідом ця проблема зникла;
- в) ні, ніколи не виникали.
- г) інше. Напишіть _____

7. Однією з основних проблем міжкультурної комунікації є стереотипне, упереджене сприйняття людини іншої культурної приналежності. Чи виникала ця проблема у Вашому досвіді спілкування з представником іншої культури?

- а) так, частіше за все так і буває;
- б) ніколи не звертав на це уваги;
- в) ні, не виникало цієї проблеми.
- г) інше. Напишіть _____

8. Чи виникали у Вас з людиною іншої культури конфлікти чи протиріччя через нерозуміння один одного чи певної ситуації?

- а) так, іноді бувало;
- б) не можу пригадати;
- в) ні, ніколи не виникало протиріч.
- г) інше. Напишіть _____

9. Чи виникали суперечки чи непорозуміння з людиною іншої культури на тлі світоглядних цінностей?

- а) так, іноді виникали непорозуміння;
- б) не можу згадати;
- в) ні, не виникали непорозуміння.
- д) інше. Напишіть _____

10. Чи виникали суперечки чи непорозуміння з людиною іншої культури на тлі моральних цінностей?

- а) так, іноді виникали непорозуміння;
- б) не можу згадати;
- в) ні, не виникали непорозуміння.
- г) інше. Напишіть _____

11. Хотіли Ви, щоб у вашій організації час від часу проводили тренінги та семінари з крос-культурної комунікації (розуміння чужої культури та вміння вести спілкування з представникам різних культур)?

- а) так, це було б цікаво;
- б) не бачу у цьому необхідності;
- в) мені все одно.
- г) інше. Напишіть _____

12. Ваша стать:

- а) чоловіча;
- б) жіноча.

13. Ваш вік:

- а) до 20 років
- б) 21-30 років
- в) 31-40 років
- г) 41-50 років

- д) 51-60 років
- е) більше 60 років

14. Освіта:

- а) вища;
- б) незакінчена вища;
- в) середня спеціальна освіта
- г) середня.

Дякуємо за щирі відповіді!