

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ  
УКРАЇНИ

Кафедра менеджменту і економіки спорту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття ступеня магістра  
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт  
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»  
на тему: **«ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ США, ЗАХІДНОЇ  
ЄВРОПИ ТА УКРАЇНИ»**

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Панчішко Кристини Миколаївни  
Науковий керівник: Калита Л.В.  
Кандидат історичних наук, доцент  
Рецензент: Шинкарук О.А.  
Доктор наук з фізичного  
виховання і спорту, професор

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 3 від 10. 11. 2022 року)  
Завідувач кафедри: Мічуда Ю.П.  
Доктор наук з фізичного виховання і  
спорту, професор

Київ - 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. РОЛЬ І МІСЦЕ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ У СУЧАСНОМУ СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ .....	7
1.1. Поняття «ділова культура», його сутність і зміст.....	8
1.2. Тенденції та національні особливості формування ділової культури .....	16
1.3. Ділової етикет та її роль у забезпечення ефективного функціонування українських фізкультурно-спортивних організацій.....	27
Висновки до розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ .....	35
2.1. Методи дослідження .....	35
2.2. Організація дослідження .....	38
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ У ФІЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УКРАЇНИ .....	40
3.1. Врахування особливостей українського менталітету в діяльності спортивного менеджера .....	40
3.2. Особливості українського ділового етикету.....	44
Висновки до розділу 3.....	54
РОЗДІЛ 4. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНСЬКИХ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ .....	56
4.1. Аналіз сучасного рівня ділової культури у вітчизняних ФСО.....	56
4.2. Місце ділової культури у професійній діяльності фахівців сфери фізичної культури і спорту .....	62
4.3. Шляхи розвитку ділової культури в спортивних організаціях Україні.....	66
Висновки до розділу 4.....	69

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	77
ДОДАТКИ.....	82

## ВСТУП

**Актуальність.** Спорт пронизує всі рівні сучасного соціуму, активно впливаючи на основні сфери життєдіяльності суспільства: на національні відносини, ділове життя, суспільне становище, формує моду, етичні цінності, образ життя людей.

Спорт має потужну соціалізуючу силу. Політики давно розглядають спорт як національне захоплення, здатне згуртувати суспільство навколо єдиної національної ідеї, наповнити життя людей прагненням до успіху, до перемоги. Також він формує початкове уявлення про життя і світ. Саме в спорті найбільш яскраво проявляються такі важливі для сучасного суспільства цінності, як рівність шансів на успіх, досягнення перемоги, але у чесному змаганні. Прагнення бути першим, перемогти не тільки суперника, але і самого себе. Й зрозуміло, що сучасний спорт, вимагає якісного управління. Значну роль в розвитку спортивного бізнесу, налагодженні контактів з іноземними партнерами, підвищенні ефективності діяльності вітчизняних фізкультурно-спортивних організацій відіграє менеджмент, важливою складовою якого має бути ділова культура, що являє собою сукупність стійких форм соціальної взаємодії, закріплених в нормах і цінностях, формах і методах комунікативних зв'язків співробітників всередині компанії і в стосунках компанії з зовнішнім світом. Її суть полягає в дотриманні прийнятих в діловій взаємодії «правил гри».

Ділові стосунки—складний багатоплановий процес розвитку контактів між людьми в службовій сфері. Норми поведінки організації у взаємовідносинах із співробітниками, партнерами, клієнтами, іншими державами є надзвичайно важливими. Зміст ділових взаємовідносин визначають професійні кодекси, що встановлюють певний тип

взаємовідносин між людьми в процесі трудової діяльності. Ділове спілкування формує у робітників почуття спільності і дозволяє значною мірою мінімізувати проблему узгодження індивідуальних цілей з місією організації та формує загальний культурний простір, який включає цінності, норми й поведінкові моделі, що їх сповідують усі члени колективу. Проблеми даного порядку, що виникають у різних фізкультурно-спортивних організаціях, викликали потребу прийняття кодексів ділових взаємовідносин і для представників сфери фізичної культури і спорту. Існування даних кодексів буде важливим фактором зміцнення статусу спортсменів-професіоналів України і працівників організацій сфери фізкультурно-спортивних послуг [51]. Особливості ділового спілкування спортивного менеджера сформувалися протягом тривалого часу як результат постійного відбору правил, форм і методів найбільш доцільної ділової поведінки, що сприяє успіху в ділових відносинах.

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів ділової культури приділили увагу такі зарубіжні вчені, як М. Альберт, Я. Брукс, Гриффин Р., Р. Д. Льюис, С. Маджаро, Д. Карнегі, М. Мескон, Дж. Сорос, Ф. Хедоурі, Х. Хекхаузен, Е. Хол, Г. Хофсте, Э. Шейн тощо [9, 14, 28, 29, 31, 47, 55, 58, 59, 60]. Серед українських дослідників, насамперед, треба звернути увагу на праці І. Афанасьєва, В. Котусенка, О. Й. Лесько, Ю. І. Палехи, Т. К. Чмут, Г. Л. Чайки [4, 5, 26, 27, 37, 38, 52, 53, 54].

Але в той самий час особливостям української ділової культури у сфері ФКіС досі не приділяється належна увага, тому актуальність теми дослідження сумнівів не викликає. Бо це є надзвичайно важливим для кращого розуміння своїх національних особливостей, для підняття рівня власної ділової культури і рівня ділової культури у вітчизняних ФСО.

**Взаємозв'язок роботи з планами НДР.** Дослідження здійснено в рамках теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» зведеного плану НДР НУФВСУ на

2021– 2025 рр. Робота виконувалася на кафедрі менеджменту і економіки спорту НУФВСУ.

**Мета роботи:** дослідити ділову культуру у сфері фізичної культури і спорту у Західних країнах та Україні, визначити їх особливості та перспективи розвитку.

**Завдання дослідження:**

1. На основі аналізу літературних джерел дослідити та узагальнити теоретичні аспекти сучасної ділової культури у сфері фізичної культури і спорту.
2. З'ясувати особливості розвитку ділової культури у сфері фізичної культури і спорту західних країн і України.
3. Визначити й розглянути фактори, що впливають на розвиток ділової культури у сфері фізичної культури і спорту.
4. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ролі ділової культури у фізкультурно-спортивних організаціях України.

**Об'єкт дослідження:** ділова культура у сфері фізичної культури і спорту в країнах Заходу та Україні.

**Предмет дослідження:** ділова культура в життєдіяльності сучасної вітчизняної фізкультурно-спортивної організації.

Для вирішення задач дослідження нами використовувалися такі **методи:**

- Аналіз спеціальної літератури, моніторинг інтернет-сайтів.
- Порівняння і співставлення.
- Соціологічне опитування.
- Методи математичної статистики.

**Наукова новизна** – полягає в аналізі та узагальненні накопиченого досвіду в сфері фізичної культури і спорту щодо ділової культури та підвищенню її рівня в українських ФСО.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в розробці практичних рекомендацій для сфери фізичної культури і спорту. Отримані результати дослідження можуть бути використані у діяльності підприємців та менеджерів у сфері ФКіС, а також при підготовці та підвищенні кваліфікації фахівців даної категорії у спеціалізованих закладах вищої освіти.

**Структура роботи:** Дипломна робота викладена на 90 сторінках і складається з: вступу, 4 розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку використаних джерел. У ході дослідження було використано 65 наукових джерел.

# РОЗДІЛ 1

## МІСЦЕ І РОЛЬ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ У СУЧАСНОМУ СПОРТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1.1. Поняття «ділова культура», його сутність і зміст

Культура властива будь-якій формі людського існування в якості її характерної та обов'язкової ознаки, необхідного атрибуту будь-якого суспільства. Слово «культура» походить від лат. «culture» – вирощування, виховання, освіта, розвиток, шанування. Термін «культура» є багатоаспектним і широко вживаним, налічує сьогодні багато тлумачень. Зауважимо, що його використовують у різних значеннях на всіх рівнях індивідуальної та суспільної свідомості, у різних сферах людської життєдіяльності [37]. Загальним для них є те, що під «культурою» розуміють те, що створене людиною, штучне.

Феномен культури охоплює всі сфери суспільного життя, вона притаманна як кожній людині, так і самим різноманітним спільнотам. Культура розглядається у двох напрямках: один у контексті особистісного становлення людини, другий – як спосіб її діяльності. Саме культура створює те поле і спосіб спілкування, в якому формується кожне окреме суспільство зі своєю внутрішньою структурою і завдяки чому воно відрізняється від усіх інших. Кожна епоха розвитку людства характеризується певним типом культури.

Взагалі культура – це система відносин і дій, що витримує випробування часом і формує у членів даного культурного співтовариства досить унікальну загальну для них психологію, що надає сенс різним відносинам і діям. Саме ця унікальна психологія дає можливість ідентифікувати людей, що належать до однієї культури, йдеться про мислення і почуття, сприйняття і оцінки [25].



Таким чином, культура виступає як «специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, що постає у продуктах матеріальної і духовної праці, в системі соціальних норм і установ, духовних цінностей, в сукупності відносин людей до природи, між собою і до самих себе» [53]. Одне з найавторитетніших визначень культури запропонував британський етнограф Е. Тейлор: «Культура – це складна цілісність, яка включає в себе знання, вірування, мистецтво, мораль, закони, звичаї, здібності і звички, що набуваються і досягаються людиною як членом суспільства» [63]. Як сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії, визначає культуру «Великий тлумачний словник сучасної української мови» [9].

У загальній «культурі» виділяються повсякденна, художня, наукова, ділова тощо.

Наприкінці минулого століття цим поняттям почали активно користуватися дослідники з управління та менеджери, визначаючи ним загальний клімат в організації і характерні методи роботи з людьми, а також проголошені цінності та її місію. Проте тільки останніми роками організаційну (а пізніше корпоративну) культуру почали визнавати одним з основних показників ефективності управління організаційними процесами. Поняття «культура» стало одним з базових у менеджменті [25].

Ділова культура існує на рівні країни, народу. Вона визначає поведінку людей у процесі праці, у професійній діяльності, в партнерстві, під час підготовки й проведення переговорів тощо.

Культура як засіб ціннісного сприймання дійсності знаходить вияв у практичній діяльності людей – і внутрішній, і зовнішній. У процесі внутрішньої діяльності формуються мотиви, ціннісні орієнтації, розробляються технології майбутніх дій. Усе це потім проявляється у зовнішній діяльності людини. Тому іноді термін «культура» використовується у вузькому розумінні слова – як визначення її духовного

значення для людини, тобто етичних норм і правил, звичаїв і традицій, значущих для неї. Коли йдеться про культуру організації, то розуміють рівень правової та економічної культури підприємництва, ділових відносин між працівниками, з партнерами, клієнтами, конкурентами тощо.

Під управлінською культурою розуміють ступінь відповідності управлінських дій поточним і довгостроковим завданням розвитку суспільства. Залежно від того, наскільки діяльність керівника відповідає цим вимогам, нормам моралі і суспільним цінностям розрізняють управлінську культуру високого або низького рівня, розвинену або нерозвинену, ефективну або неефективну [25].

Управлінська та організаційна культура мають багато спільного, як з точки зору їх визначення, так і з позицій аналізу їх складових елементів. Це пов'язано з тим, що організаційна культура також є об'єктом управління в організації, але організаційну культуру, в той самий час, не можна вважати елементом управлінської культури.

Щоб розібратися у взаємоз'язках між цими поняттями, розглянемо елементи управлінської культури.

До основних елементів управлінської культури відносять:

- управлінські знання, вміння і навички, вміння впливати на емоції;
- етика керівника;
- суспільні відносини, перш за все, управлінські та організаційні, в яких матеріалізуються норми, цінності суспільства та організації;
- організація робочого простору;
- ступінь прийняття цінностей організації, встановлених суспільством етичних норм. Таким чином, можна визначити, що управлінська культура – це система ділових, професійних і особистісних якостей керівника, що є важливими для успішної реалізації адміністративних і соціально-психологічних функцій управління, а також комплекс заходів

управлінського впливу, спрямованих на формування розвинутої організаційної культури організації.

Не випадково дослідники звертають увагу на те, що політична, правова, культура є видами управлінської культури [37].

Організаційна культура, як показує управлінська практика, є продуктом взаємодії ділової культури макросередовища (континенту, країни, регіону, виду бізнесу, галузі, професії) і особливостей індивідуальних культур учасників організації [37]. Вона спонтанно формується в будь-якій організації через певний час після її утворення, бо люди неминуче привносять в неї свій власний індивідуальний досвід, отриманий ними в інших субкультурах; так виникає специфічне поєднання індивідуальних культур, що формує унікальне «обличчя» організації.

Французький дослідник організаційної культури Н. Деметр вважає, що «культура підприємства – це система уявлень, символів, цінностей, зразків поведінки, які поділяють всі його співробітники». Основна функція організаційної культури, на його думку, полягає у формуванні відчуття ідентичності всіх членів організації, образу колективного «ми» [55].

Термін «організаційна культура» охоплює:

- домінуючі в колективі моральні норми і цінності,
- прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали,
- встановлені стандарти якості продукції, що випускається,
- фірмовий стиль тощо [25].

Значення організаційної культури з року в рік зростає. Сьогодні вона стає основою життєвого потенціалу організації. Рівень організаційної культури не тільки відрізняє одну організацію від інших, але і зумовлює успіх її функціонування, або стратегію виживання.

Американські дослідники Фредерік Харріс та Роберт Моран пропонують розглядати конкретну організаційну культуру на основі десяти характеристик (табл. 1.1)

**Характеристики корпоративної культури за Ф. Харрісом і Р. Мораном [59].**

<b>Характеристика організаційної культури</b>	<b>Коментарі до характеристики</b>
Взаємини між людьми	Вплив на міжособові стосунки таких характеристик як вік, стать, національність, статус, обсяг влади, освіченість, досвід, знання. Дотримання формальних вимог етикету або протоколу; рівень формалізації стосунків, отримуваної підтримки, прийняті форми вирішення конфліктів.
Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання	Сприйняття часу як найважливішого ресурсу або марна трата часу, дотримання або постійне порушення тимчасових параметрів організаційної діяльності.
Трудова етика і мотивування	Відношення до роботи як цінності або повинності; відповідальність або байдужість до результатів праці; відношення до свого робочого місця; якісні характеристики трудової діяльності; гідні і шкідливі звички на роботі; планування кар'єри працівника в організації.
Усвідомлення себе і свого місця в організації	В одних культурах цінується стриманість і приховування працівником своїх внутрішніх настроїв і проблем, в інших - заохочується відвертість, емоційна підтримка і зовнішній прояв своїх переживань.
Звички і традиції, пов'язані з прийомом і асортиментом їжі	Організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність їдалень і буфетів; участь організації в оплаті витрат на харчування; періодичність і тривалість харчування; спільне або роздільне харчування працівників з різним організаційним статусом і т.п.
Світогляд	Віра або відсутність віри в справедливість, успіх, свої сили, керівництво; відношення до взаємодопомоги, до етичної або негідної поведінки, переконаність в караності зла й торжестві добра й т.п.
Розвиток і	Бездумне або усвідомлене виконання роботи; опора

самореалізація працівника	на інтелект або силу; вільна або обмежена циркуляція інформації в організації; творча обстановка або жорстка рутинна; визнання обмеженості людини або акцент на її потенціалі до зростання.
Комунікаційна система і мова спілкування	Використання усної, письмової, невербальної комунікації, "телефонного права" варіюється від організації до організації; професійний жаргон, аббревіатури, мова жестів специфічна для організацій різної галузевої, функціональної і територіальної приналежності.
Зовнішній вигляд, одяг і подання себе на роботі	Різноманітність уніформ, ділових стилів, норми використання косметики, духів, дезодорантів і т.п., що свідчить про існування безлічі мікрокультур.
Цінності і норми	Культура впливає на те, як люди сприймають свої потреби і як вони ранжирують їх по пріоритетам. Ці прийнятні стандарти поведінки можуть бути представлені у формі робочої етики, в принципах етикету, кодексах поведінки, нормативах і законах.

Вищевикладені характеристики культури організації, взяті разом, відображають і надають сенс концепції організаційної культури.

Важливо підкреслити, що організаційна культура формується у процесі спілкування і спільного розв'язання проблем для досягнення поставленої мети.

Культуру ділового спілкування можна визначити як сукупність моральних норм та уявлень, що регулюють поведінку і взаємини людей у процесі їхньої виробничої діяльності. У діловій культурі виділяють два прошарки: ціннісний і ментальний [52].

Ціннісний прошарок виступає як культурний феномен, який може передаватися як традиція й обумовлює етичну сторону ділових відносин, зовнішньо виявляється як стереотип, як звична посадова поведінка, як актуальні цінності і норми, що регулюють практичну діяльність. Ментальний прошарок ділової культури пов'язаний із ситуаціями, коли звичні норми і цінності стають неефективними і люди починають конструювати нові. У

країнах з високим рівнем економічного розвитку ділова культура є добре сформованою, орієнтованою на творчість, незалежність і взаємодію. На етапі формування української ділової культури виникають проблеми її взаємодії з європейською і східними культурами, її обумовленістю менталітетом української нації.

У буденному житті спілкування людей, як правило, є прагматичним, воно відбувається скоріше на ритуальному рівні. Ділове спілкування виникає на цьому рівні, а далі розгортається як маніпулятивне або гуманістичне. При маніпулятивному рівні спілкування суб'єкт ставиться до інших як до об'єктів, використовує їх, як правило, у власних цілях. На гуманістичному рівні спілкування відбувається як суб'єкт-суб'єктна взаємодія, в процесі якої реалізуються взаємні інтереси, поєднуються духовність, цінність і творчість. Ми говоримо про культуру спілкування суб'єктів, якщо вони спілкуються саме на цьому рівні.

Високий рівень культури спілкування забезпечують такі механізми:

- комунікативні установки (тобто бажання спілкуватися на гуманістичному рівні) – я хочу це робити;
- знання про засади, механізми, стратегії, форми спілкування (тобто знання про етичні норми спілкування, прийняті у певному суспільстві; знання про психологію спілкування, закономірності, механізми сприймання й розуміння один одного) – я знаю, як це робити;
- вміння застосовувати набуті знання з урахуванням конкретної ситуації – я вмію це робити [52].

Найвиразніше людина виявляє себе під час виконання професійних обов'язків. Від її знань та вміння робити свою справу, від культури поведінки, вміння говорити, слухати часто залежать результати професійної діяльності. Професійні обов'язки менеджера полягають у тому, щоб організовувати спільну діяльність інших людей на виконання конкретних завдань. Спільна діяльність – це один із основних видів людського

спілкування. Вона неможлива без наявності контактів (постійних чи тимчасових) між членами групи, без обміну інформацією з метою успішного вирішення завдань.

Спілкування розглядається як вагома складова менеджменту. Спілкування, персональні контакти є одним з важливих параметрів, за яким журнал Foreign Policy визначає рівень глобалізації країни. У першу п'ятірку найглобалізованіших країн за цим показником увійшли Ірландія, Швейцарія, Швеція, Сінгапур та Нідерланди. Україна у цьому списку посідає 42 місце з 65 країн, що брали участь у рейтингу [24].

Управлінці вважають, що в основі спілкування є «діло», з приводу якого виникає і розвивається взаємодія, його визначальним змістом виступає соціально значуща спільна діяльність. В узагальненому вигляді можна сказати, що ділове спілкування – це процес взаємозв'язку і взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, спрямований на досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію конкретної цілі [53].

Особливості ділового спілкування полягають у тому, що:

- ✓ партнер у діловому спілкуванні завжди виступає як особистість, що є значущою для суб'єкта (колега, клієнт, начальник, підлеглий тощо);
- ✓ люди, що спілкуються, мають глибоке розуміння конкретної справи, яка є предметом обговорення;
- ✓ основним завданням спілкування для них є продуктивна співпраця [9].

Під час ділового спілкування легше встановлюється контакт між людьми, якщо вони говорять «однією мовою» і прагнуть до продуктивного співробітництва. При цьому засадами їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, а вони керуються тими самими механізмами спілкування.

Іноді ділове спілкування називають професійним. Воно формується в умовах конкретної діяльності, а тому певною мірою вбирає в себе її

особливості, є важливою її частиною, засобом цієї діяльності. І це не завжди буває зрозумілим для тих людей, з ким вони спілкуються. Тобто професійне спілкування, спираючись на загальні норми, зумовлені культурою суспільства загалом, часто має індивідуальний характер і виявляється у способах спілкування, що їх вибирає суб'єкт у певних ділових ситуаціях.

## **1.2. Тенденції та національні особливості формування національної ділової культури**

Є очевидним, що сфера фізичної культури і спорту сьогодні є втягнутою в процес глобалізації. Глобалізація (англ. globalization) – процес всесвітньої економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації. Він охоплює всі сфери життя суспільства. В результаті глобалізації світ стає більш зв'язаним і залежним від усіх його суб'єктів [8, 23].

Глобалізація – явище багатогранне, і її потрібно розглядати як систему (трансформаційних процесів), що охоплює різні сфери: науку, економіку, мистецтво, спорт, політику.

Стосовно глобалізаційних процесів в сфері фізичної культури і спорту слід відмітити, що спорт в умовах індустріального і постіндустріального суспільств став складовою частиною глобальної економічної системи, втіленням передових науково-технічних досягнень. впливовим інструментом сучасної політики. В наш час спорт все активніше включається в загальну систему міжнародної взаємодії, комунікативно – інформаційного обміну.

Розглядаючи вплив глобалізації на сферу спорту, можна погодитися з думкою С.В. Алтухова, що «найголовнішим його виявом є вільне пересування атлетів, тренерів, суддів, можливість інтегрування найсильніших спортсменів до різноманітних проектів Цей фактор сприяє підвищенню якісного рівня спортивних змагань, формуванню попиту на



спортивні видовища з боку споживачів та рекламодавців, формуванню глобальних спортивних ринків [2].

В епоху глобалізації завдяки широкій доступності певних товарів та ідей, локальні культури змінюються і кордони між ними стають прозорішими. У міжкультурній комунікації вона виявляється у розширенні культурних контактів, запозиченні культурних цінностей та міграції людей з однієї культури в іншу. З огляду на це Організація Об'єднаних Націй, зокрема, проголосила 2001 рік Роком діалогу між культурами [8]. Завдяки розвитку транспортних засобів, економічних зв'язків та засобів комунікації відбувається процес інтеграції окремих етнічних культур в єдину світову культуру, тобто процес глобалізації культури. При цьому культура розглядається як сукупність ціннісних орієнтацій й поведінкових стереотипів, прийнятих у конкретній країні або групі країн і засвоєних більшістю [8].

Зауважимо, що історичний досвід людства сформував три основні системи цінностей: індивідуально-конкуренційні, групово-корпоративні, егалітарно-колективістські, які на думку Б. Гаврилишина визначають співвідношення людей в усіх сучасних країнах [13].

Кожний народ має свою національну культуру. Її неповторність та оригінальність виявляються як в духовній (мова, література, музика, живопис, релігія), так і в матеріальній (особливості економічного укладу, ведення господарства, виробництва тощо) сферах життя та діяльності. Культурні, психологічні, національні особливості народу не можуть не позначатися на його діловій культурі, не можуть не впливати на культуру спілкування та взаємодії. Відмінності культур можуть бути досить істотними і стосуватися мови, правил етикету, стереотипів поведінки, використання певних засобів спілкування. Взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різних національних культур.

Увага до культурних коренів та національних особливостей людей в інших країнах дає менеджеру змогу передбачати та чітко уявляти, як вони реагуватимуть на наші пропозиції. Практичне знання базових рис культур інших народів (як і своєї власної) дасть розуміння того, як долати певні бар'єри у спілкуванні з представниками інших країн. Це вкрай важливо, насамперед, для тих організацій, які розпочинають зовнішньоекономічну діяльність.

Поняття «культура» у контексті взаємин з іноземцями визначається як стійка сукупність ціннісних орієнтирів і поведінкових стереотипів, прийнятих у конкретній країні та засвоєних особистістю. Сукупність різноманітних форм взаємин та спілкування між людьми і групами, що належать до різних культур називають міжкультурною комунікацією [8]. У процесі міжкультурної комунікації сторонам, що взаємодіють, доводиться стикатися з необхідністю осмислення іншої культури, яка має свої особливості. Сама установка на осмислення іншої культури принципово відрізняється від осмислення тих чи інших явищ своєї власної культури. Тут неможливими будуть спроби використати нормативно-ціннісну систему своєї культури, бо це призведе до негативних наслідків. І, навпаки, спроба осмислити чужу культуру характерними для неї способами теж принесе ті самі неправильні результати [8].

Треба враховувати, що на ділові відносини на міжнародному рівні накладають відбиток дві основні культури – Заходу та Сходу. В основі соціокультурної системи Заходу лежить принципова автономія домогосподарств сімейного типу. Їх існування сприяє формуванню соціально-економічної самостійності, повноцінного громадянського статусу та особистої гідності господаря-власника. Саме такий підхід забезпечив перемогу принципів раціоналізму та індивідуалізму, утилітаризму та меркантильності, буржуазних відносин і парламентаризму, затвердження основних цінностей західної цивілізації: свободи, рівності, братерства, а

також закону (права) та приватної власності. Східний шлях розвитку цивілізації визначається незмінним підвищенням ролі надобщинних органів влади та управління у всіх сферах життєдіяльності. Можливо, це було пов'язано з необхідністю організації колективної праці великих мас людей. Держава тут залишає за собою загальний контроль над політичним, економічним, релігійно-культурним життям [59].

Звідси випливає, що в центрі уваги західної культури – повноправна особистість. Наголошується на активном ставленні людини до всього, культивується раціоналізм, прагматизм. Східна ж культура в основу покладає відмову від особистості на користь певному абсолюту, культивує колективізм, інтуїтивне пізнання світу. Так сталося, що європейські держави будувалися «знизу», азійські – «зверху». В Європі соціальне становище людини визначалося її статусом як члена суспільства, а в Азії – належністю до сім'ї, касти, клану. В Європі цінувалася свобода, в Азії – залежність, здатність підкорятися іншому; в Європі цінувалися такі якості людини, як мобільність та здатність до змін, а в Азії – прив'язаність до місця прихильність традиціям [58]. Мабуть, це культурно-історичне коріння багато в чому пояснює ті відмінності, що становлять фундамент західної та східної культур. Водночас, не зважаючи на всі політичні, національні і культурні відмінності та суперечності, людство фактично живе спільним життям, його окремі частини тісно взаємодіють між собою, Захід та Схід перебувають у безперервному та тісному спілкуванні, яке ще більше активізується в наш бурхливий час [55].

Коли треба розкрити сутність ділової культури, то звертають увагу, що це – набір загальнолюдських, загальногуманітарних базових цінностей і морально-етичних норм, як фундамент взаєморозуміння і взаємодії представників різних націй, як основа для встановлення ділових контактів [1]. Тобто під діловою культурою розуміємо цінності та норми, що регулюють поведінку і діяльність людей у процесі виробництва та обміну під

час переговорів та укладення угод на міжнародному рівні. І саме із загальнолюдських цінностей і морально-етичних норм слід насамперед виходити, спілкуючись з іноземними партнерами.

Проте ділова культура кожної нації має свої специфічні характеристики, пов'язані з певними психологічними та культурними особливостями, що впливають з її історії та розвитку. У будь-якій діловій культурі роль головного елемента управління, що поєднує, відіграють комунікації. Так, англійські менеджери у 60 % випадків віддають пріоритет комунікаціям, американські – в 73 %, а японські лідерами – у 86 %. Наприклад, вони вважають, що розміщення працівників одного підрозділу в різних приміщеннях заважає ефективному в реальному часі обміну інформацією між працівниками, а отже, негативно позначається на ефективності управління [60].

Найвідоміші менеджери світу виходять з того, що розвиток і вивчення ділових культур стане в недалекому майбутньому одним із ключових аспектів забезпечення конкурентоспроможності. А менеджери, що вміють розуміти, цінувати й ефективно мотивувати колег, що належать до різних культур, стануть найціннішим ресурсом у майбутньому.

Всесвітньо відомий британський науковець Ричард Льюїс, запропонував всі існуючі ділові культури умовно поділити на три типи: моноактивні, поліактивні та реактивні, виходячи з національних, психологічних та інших особливостей народів [28].

До моноактивного типу культури він відніс англосаксонські, германські та скандинавські народи (німці, швейцарці, англійці, американці, шведи). Це – культури, де прийнято планувати своє життя, організовувати діяльність у певній послідовності, займатися тільки однією справою у кожний конкретний момент.

До поліактивного типу культури належать романські, латиноамериканські, арабські та африканські народи (італійці, іспанці,

португальці, бразильці, французи, араби). Це культури людей, що є дуже комунікабельними, рухливими, попередньо не планують свою діяльність, а діють відповідно до значущості того чи іншого заходу у конкретний момент [28].

До реактивного типу культури належать народи східної та південно-східної Азії (Японія, Китай, Тайвань, Сінгапур), а також Туреччина та Фінляндія. Це культури людей, які надають найбільшого значення ввічливості та повазі до співрозмовника, слухають його уважно й мовчки, обережно реагують на пропозиції іншої сторони.

Зазначені ділові культури відрізняються між собою, по-перше, системою прийнятих у кожній культурі норм, правил, форм, орієнтацій, установок та ставленням до трудової діяльності; по-друге, мовними особливостями, які позначаються на комунікативній поведінці партнерів по спілкуванню [28].

Цікавими є напрацювання голландського дослідника Герта Хофстеде. Він працював менеджером у транснаціональній корпорації ІВМ, що на той час мала філії у 66 країнах світу, й вивчав відмінності у ділових культурах цих країн. Дослідник склав своєрідну «карту світу», об'єднавши країни за типами провідних цінностей у чотири групи. До першої групи він відніс такі країни, як США та Англія, зазначивши, що в цих країнах визначальним є прагнення до особистісного успіху, благополуччя та самоактуалізації. До другої групи було віднесено Японію, Німеччину, Грецію, латиноамериканські країни, де найбільше цінуються особиста безпека, благополуччя та старанна робота. До третьої групи увійшли Франція, Іспанія, Португалія, колишня Югославія, Чилі, азійські країни, де індивідуальне благополуччя є менш важливим, ніж групова солідарність. У четвертій групі, до якої увійшли Північна Європа, Нідерланди, Україна, особистісний успіх оцінюється як загальне досягнення, а велике значення надається міжособистісним взаєминам [60].

Г. Хофстеде, провівши дослідження за спеціальною методикою, дійшов висновку, що ділові культури в різних країнах найбільше відрізняються за такими факторами: співвідношенням індивідуалізму та колективізму; дистанцією влади; співвідношенням мужності та жіночності в діях; ставленням до невпевненості; простотою або складністю культури; відкритістю – закритістю [60].

1. Індивідуалізм – колективізм. Термін «індивідуалізм» стосується тієї культури, де основою соціальної організації є родина (батьки та діти), «колективізм» – це культури, де провідна роль належить комунальним відносинам, а головною ланкою суспільства є сімейна спільнота в широкому розумінні [25].

Типовими представниками країн, де культивується індивідуалізм, є США та Велика Британія. У країнах з високим ступенем індивідуалізму люди відверто висловлюють критичні зауваження своїм колегам; тут наймання на роботу та кар'єра пов'язані тільки з особистісними якостями та здібностями; управління зорієнтовано на особистість, а не на групу; кожен орієнтується на власний особистісний успіх; тут – високий рівень життя та свободи слова (преси), а індивідуальні цілі важливіші за групові.

Колективізм культивується в Японії, інших країнах Азії, а також Південної Америки. Взаємини між людьми тут відрізняються щирістю, взаємодопомогою, високо цінується гостинність. Групові цілі у цих країнах важливіші за індивідуальні. Україна тяжіє більше до колективних цінностей [60].

2. Дистанція влади. В одних культурах ідеалом є тверда рука, яка і покарає, і допоможе, а в інших – сильна влада сприймається як обмеження прав і свобод людини. Найбільшою є дистанція влади в Азії, колишній Югославії, Франції та деяких інших країнах. Тут велике значення надається статусу, походженню, належності до владних кіл. Ці культури характеризуються конформізмом, авторитарністю. До цих культур тяжіє

росія. Невеликою дистанцією влади характеризуються Німеччина, Англія, США, скандинавські країни. Тут людина оцінюється за її особистими діями та досягненнями (найбільше шанують тут людину, яка себе сама зробила). Аристократичне походження або належність до владної сім'ї великого значення не мають [60].

3. Співвідношення мужності і жіночності. До мужніх країн належать США, Австрія, Швейцарія, Німеччина, Італія, Англія. У цих країнах кар'єра і матеріальне благополуччя – ключові показники успіху; найбільшим компліментом є «справжній чоловік»; люди живуть задля роботи, а не працюють заради того, щоб жити; хороший керівник – той, хто самостійно приймає рішення. У цих країнах жінки, що досягають можливості відігравати впливові соціальні ролі у суспільстві, засвоюють стереотипи чоловічої поведінки, вони намагаються виявити силу, швидкість прийняття рішення, жорсткість у діях, тобто діють відповідно до чоловічого стилю. Там, де в культурі домінує жіночність, соціальні ролі жінок і чоловіків збігаються. Тут домінують такі цінності, як якість життя, запобігання конфліктам, духовний розвиток, турбота про слабших. Керівники (чоловіки і жінки) орієнтуються на безконфліктну групову роботу, консенсус, справедливу мотивацію. До жіночних культур відносять Нідерланди, Швецію, колишню Югославію [60].

4. Ставлення до невпевненості. Для культур одних країн характерним є максимальне прагнення уникнути невпевненості в усіх ситуаціях. Це країни Латинської Америки, Африки, Близького Сходу, Греція, Франція, Бельгія, Ізраїль, Японія, колишня Югославія. Для них характерним є високий рівень тривожності, велика турбота про майбутнє, опір змінам; тут більше довіряють думці експертів, аніж здоровому глузду та життєвому досвіду. Спокійно ставляться до невпевненості в США, Англії, Данії, скандинавських країнах. Для них характерними є схильність до ризику, низький рівень стресів, вміння йти на компроміси тощо[60].

5. Простота або складність культури. До країн, які характеризуються простотою у ставленні до проблем, прийнятті рішень, належать країни Африки, Латинської Америки, Близького Сходу. Ці культури відзначаються нешановливим ставленням до часу (звичайним явищем тут є запізнення), одночасним веденням кількох справ, розмитістю соціальних ролей. До країн, культури яких характеризуються складним ставленням до проблем, прийнятті рішень, відносяться США, країни Західної Європи. Тут цінують кожную хвилину, одночасно ведуть тільки одну справу, соціальні ролі чітко диференційовані [60]

6. Відкритість – закритість. Критерієм культури є високий рівень стабільності традиційних моделей поведінки та внутрішньо-групових взаємин, інтенсивність обміну і зв'язків із іншими культурами. У відкритих культурах спостерігається більша терпимість до відхилення поведінки людей від загальноприйнятих норм. У закритих культурах люди більш тривожні. Для них важливим є визначеність та безпека, розуміння намірів інших людей. [60].

Дослідження, проведені в бізнес школі Києво-Могилянської академії, показали, що в Україні існує велика «дистанція влади» і це не тільки не допомагає працювати бізнесу, а іноді й просто заважає жити. У нас значно більша відстань між керівником і підлеглим, ніж у США. В Україні підлеглі перед тим, як впровадити якусь інновацію, намагатимуться передбачити, якою буде реакція керівника. Друга особливість України, на як одразу звертають увагу іноземці, це – домінуючий колективізм. Звичайно, він не такий всеохоплюючий, як у Японії, але нам ще далеко до індивідуалізму американців. Іноземці зазначають що для України також високим є прагнення уникнути невпевненості [68].

Будь-яка організація, що веде пошук країни для розвитку бізнесу, побудови довготривалих ділових стосунків, свідомо чи ні, але завжди робить вибір між країнами, що належать до тих чи інших культур. Бо саме зання



національних культур може мати вирішальний вплив на долю бізнесу чи співробітництва [26]. Зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств здійснюється з конкретними фірмами, організаціями, концернами та ін. Тут, крім знання особливостей загальнонаціональної культури, менеджера, який розраховує на успіх, слід орієнтуватися і в типах їхньої корпоративної культури. Тип корпоративної культури іноземної фірми, організації, з якою доведеться мати справу менеджера, визначається за допомогою трьох важливих характеристик:

- ✓ ступеня централізації управління;
- ✓ ступеня формалізації управління;
- ✓ об'єкта управління.

На основі цих характеристик виділяють чотири типи корпоративної культури, які мають такі умовні назви: «Сім'я», «Керована ракета», «Інкубатор», «Ейфелева башта» (розроблено голландським ученим Фонсом Тромпенаарсом) [63].

По-різному, представники різних культур цінують головну цінність менеджменту – час. За ставленням до часу ділові культури поділяють на:

- монохромні (це – скандинавські країни, Англія, Німеччина, США). Для них характерним є послідовність та концентрація зусиль на одній справі в кожний момент часу. Жителі цих країн пунктуальні та прискіпливі в деталях;
- поліхромні (азійські, латиноамериканські, арабські країни, південно-західна Європа). Вони непунктуальні (запізнюються на зустріч, до укладених контрактів ставляться як до проектів). У Латинській Америці, наприклад, розмовляючи з вами, працівник буде одночасно робити багато інших справ, а ваша справа, яку можна завершити за 15 хвилин розтягнеться на цілий день. Проте тут важливими для себе вважають попереднє глибоке пізнання майбутнього партнера (його інтересів, хобі), пошук спільних знайомих тощо [27].

Характерним є ставлення представників різних ділових культур до організації ділових переговорів і відведення часу для підготовки до офіційної частини (тобто часу для Small talk). Так, якщо в Німеччині, Фінляндії та США для цього відводиться 5 хвилин і витрачаються вони на представлення та розміщення учасників переговорів, то у Франції для формального представлення учасників і світської бесіди витрачається 15 хвилин, в Японії – 20 хвилин. В Іспанії, Італії учасники переговорів збираються із запізненням на 20–30 хвилин [11].

Для різних країн характерними є різні типи корпоративної культури організації:

- для Сполучених Штатів Америки та Канади – низький ступінь централізації та формалізації управління, а об'єктом управління визначено розвиток здібностей особистості. Такий тип корпоративної культури називають «Інкубатор»;

- для країн Північної Європи та Англії – низький ступінь централізації управління і високий ступінь формалізації управління, а об'єктом управління є вирішення певного завдання. Такий тип культури називають «Керована ракета»;

- типи «Інкубатор» та «Керована ракета» – це елітарні культури, де відстані між керівництвом та виконавцями незначні, ступінь централізації управління є низьким. Культура – «Інкубатор» – забезпечує створення найкращих умов для самовдосконалення та самореалізації особистості. При культурі – «Керована ракета» відбувається максимальне делегування влади зверху вниз, здійснюється орієнтація на досягнення конкретного результату;

- для арабських країн, країн Азії, Латинської Америки, Південно-Західної Європи – типом корпоративної культури є «Сім'я». Він визначається високим ступенем централізації управління, низьким ступенем формалізації управління, а об'єктом управління є реалізація вказівок згори;

- для Німеччини та країн Центральної Європи є характерним – високий ступінь централізації та формалізації управління, визначення рольових функцій. Цей тип корпоративної культури називають «Ейфелевою баштою» [18].

Типи «Сім'я» та «Ейфелева башта» – це ієрархічні культури з обмеженим делегуванням влади. Тут високою є централізація управління, заформалізовані стосунки між людьми. При культурі «Сім'я» відбувається орієнтація на виконання вказівок згори, ініціатива підлеглих повинна відповідати побажанням верхівки. Культура «Ейфелева башта» характеризується чітко вираженою рольовою орієнтацією, здійсненням постійного контролю за виконанням функціональних обов'язків, їх перерозподіл не допускається.

### **1.3. Ділова етика як засіб забезпечення ефективного функціонування українських фізкультурно-спортивних організацій**

З розвитком і становленням ринкових відносин в Україні питання ділової етики стають все більш актуальними в діяльності організацій фізичної культури і спорту. Керівники та працівники усвідомлюють необхідність створення ділового, творчого мікроклімату в своїх організаціях. Нині в Україні існує необхідність створення нового типу професійної моралі як спортсменів та спортивних фахівців, так і працівників комерційних організацій, що надають фізкультурно-спортивні послуги.

Моральні відносини людей в трудовій сфері регулюють складні стосунки в колективі. Етичні норми поведінки організації у взаємовідносинах з державою, клієнтами – споживачами фізкультурно-спортивних послуг, постачальниками, працівниками вивчає корпоративна етика. Змістом ділової етики являються кодекси поведінки, що встановлюють певний тип взаємовідносин між людьми в процесі трудової діяльності.

Родоначалниками корпоративних кодексів вважаються японські компанії. Вони довели регламентування поведінки всередині компанії до абсолюту. Більшість фірм Заходу також мають свої етичні кодекси. При цьому вони виходять з того, що високі етичні стандарти забезпечують стабільний прибуток [16].

Проблеми етичного порядку, що виникають у різних фізкультурно-спортивних організаціях, викликали потребу прийняття кодексів ділової чесі і для представників сфери фізичної культури і спорту. Існування даних кодексів буде важливим фактором зміцнення статусу спортсменів-професіоналів України і працівників організацій сфери фізкультурно-спортивних послуг [62].

Отже, етика – це уявлення про правильну або неправильну поведінку в процесі досягнення конкретної мети [16]. Ділова етика – це система загальних етичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їх спілкування і взаємодії. Вона виявляється як на мікрорівні – це моральні відносини в організаціях, так і на макрорівні – це моральні відносини між суб'єктами господарської діяльності [27].

Ділова етика регулює відносини бізнесмена, підприємця, менеджера зі своїми партнерами, конкурентами, клієнтами, працівниками тощо. З огляду на неї відбувається:

- регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку на основі виконання договірних зобов'язань та дотримання норм права. Йдеться про виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушенням ділової практики та вільної конкуренції; додержання правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків, прав захисту промислової власності, справедливих умов здійснення спільної підприємницької діяльності. Окремі норми ділової етики включаються в умови договорів, як наприклад: сумлінне

виконання зобов'язань, дотримання інтересів контрагента, умов договору, розумні дії тощо;

- виконання норм та правил державного регулювання, що встановлюють заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності. Повага до закону є одним з найважливіших життєвих принципів, яким повинен керуватися бізнес, бо він може нормально розвиватися тільки в правовій державі на основі розвинутого законодавства. Водночас держава повинна сприяти підвищенню етичних норм та культури бізнесу стимулюванням чесності, сумлінності і порядності та покаранням за порушення моралі відповідними санкціями [59]:

- регулювання відносин бізнесу із споживачами. Йдеться про сумлінне ставлення до споживача. Реклама повинна мати чесний та достовірний характер, а також задовольняти вимоги споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, що випускаються на ринок. Передбачається обов'язкове дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції, забезпечення інтересів споживачів;

- відносини бізнесу із суспільством. Передбачається, що керівники зобов'язані приймати рішення і здійснювати дії, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників самої організації, так і суспільства загалом;

- культури ділового партнерства – дотримання партнерських відносин, побудованих на довірі, добропорядності, чесності, почутті обов'язку, вмінні тримати своє слово; виключення обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера тощо, а також забезпечення етичного ставлення підприємця до своїх працівників, повага до людей та почуття гуманності [59].

У міжнародній комерційній практиці етика бізнесу – це сукупність норм і правил, розроблених і прийнятих на багатосторонній основі, які визначають відносини між господарськими суб'єктами різних країн, що виступають контрагентами в міжнародних угодах. З міжнародних етико-

правових норм повинні виходити багатосторонні угоди, резолюції, декларації, документи, що виробляються міжнародними економічними організаціями (як міжурядовими, так і позаурядовими), до яких приєдналася країна – учасниця міжнародної угоди. Оскільки міжнародний бізнес має на увазі, як ділові операції між фірмами, що виступають незалежними суб'єктами ринку, так і внутрішньофірмові операції, які здійснюються в межах транснаціональних корпорацій (ТНК), що розташовані в різних країнах і взаємодіють між собою, то регулювання етико-правових відносин охоплює міжнародну комерційну практику в цілому, а також всі види операцій, які здійснюються фірмами [59].

Автор однієї з найрейтинговіших бізнес-книжок, написаних за останніх двадцять років – «Від хорошого до великого», Джим Коллінз у, зауважив: «поєднуючи культуру дисципліни з етикою підприємництва, ви отримуєте магію видатних результатів» [17]. На жаль, доводиться констатувати, що серед тих, хто сьогодні займається бізнесом, є чимало таких, хто перебуває у суперечності із законодавством та етичними вимогами. Тому бізнесова діяльність у свідомості людей погано пов'язується з мораллю, етикою та культурою. Однією з причин є тотальна криза довіри як морально-психологічної основи ділових взаємин [17]. Наше суспільство, на жаль, досі має цинічний погляд на етичні стандарти й норми управління, бо всі знають, що керівникові іноді доводиться поступатися моральними принципами у своїй діяльності. Проте декого це зовсім не шокує, а дехто вважає це взагалі невід'ємною частиною бізнесу [26].

На жаль, у нашому суспільстві бізнес-діяльність асоціюється з жорсткою поведінкою щодо один одного. Проблема полягає у тому, що те, що є благом для одного, не завжди буде благом для другого. У такому разі виникає своєрідна моральна суперечка, коли кожна із сторін вважає свою (і тільки свою!) позицію правильною. Але ж на рівні здорового глузду ми розуміємо, що економіка може бути ефективною, бізнес успішним тільки

тоді, якщо його учасники керуватимуться загальнолюдськими моральними цінностями. Хто ж захоче мати справи, тим більше довгострокові відносини, з партнерами, яким не можна довіряти? Тому менеджерам для успішного бізнесу необхідно формувати імідж «хорошого», надійного партнера. І ті, хто це розуміють, докладають багато зусиль та коштів для створення позитивного іміджу і його постійного підтримання, щоб партнери по бізнесу та клієнти ставилися до них з довірою. Якщо ж повсякденні дії не відповідають такому іміджу, то рано чи пізно партнери підуть геть, клієнти втратять довіру. Наслідком цього може стати банкрутство організації.

Розвинені країни світу надзвичайно піклуються про формування позитивного іміджу своїх компаній та його повсякденне підтримання.

Імідж – цілеспрямовано сформований, наділений певними ціннісними характеристиками образ фізичної, юридичної особи з метою забезпечення його популярності, визнання, авторитету у певному середовищі, суспільної значущості його діяльності [29]. У сучасних реаліях ділова репутація та позитивний імідж є надзвичайно важливими стратегічними ресурсами будь-якого суб'єкта підприємництва. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки в законодавстві щодо бізнесу враховуються такі загальнолюдські цінності, як чесність, прямота, довіра та справедливість у комерційних стосунках. Тут великого значення надають розкриттю інформації як одному з правил етики бізнесу. Це робиться для того, щоб не допускати монопольного становища виробників на ринку; не давати можливості комусь диктувати суспільству свої умови та стандарти поведінки; не допускати переваг іноземних компаній над національними тощо [17]. В американському бізнесі неетичною поведінкою є хабарництво, шахрайство, корупція, несплата податків (це переслідується законом). Якщо менеджера буде піймано на тому, що взяв цінний подарунок від клієнта, то від його послуг компанія відразу відмовляється, хоча він і є успішним менеджером і приносить компанії прибуток [14].

Говорячи про етику бізнесу, відомий менеджер і меценат Джордж Сорос у книзі «Криза світового капіталізму» визначав, що сучасне суспільство страждає від гострої нестачі загальнолюдських цінностей і що ринкові цінності проникли в такі галузі суспільства, які раніше керувалися не ринковими відносинами (наприклад, політику, право, медицину, освіту тощо), і накладають на них, а також на міжособистісні взаємини свій відбиток. Особливо це виявляється в країнах з перехідною економікою, де моральні норми іноді розглядаються як перешкода для досягнення прибутків, а соціальні цінності поступаються ринковим. Коли ж мотив прибутку підноситься до рівня морального принципу, то починає процвітати корупція. Тоді компанії, що створюються, наприклад, у галузі охорони здоров'я, працюють не заради спасіння життя людей, а для того, щоб отримувати прибуток. А найгіршим є те, що в такому суспільстві про людей судять не за їх чеснотами, діловими і розумовими здібностями, а за тим, скільки грошей вони приносять. «Зведення прибутку в ранг етичного принципу — це найбільша помилка людства, — пише Дж. Сорос, — а підміняти меркантильними цінностями всі інші — означає штовхати людство в напрямі небезпечного дисбалансу і подавляти всі людські сподівання» [48].

Для успішного розвитку підприємництва і суспільства загалом таку ситуацію слід змінити. Організації різного рівня, їхні менеджери це роблять, викладаючи свої морально-етичні норми і правила у формі маніфестів.

Спорт та спортивна поведінка ґрунтуються на етичних ідеях чесності, справедливості, толерантності. Так, етичні принципи, на які мають орієнтуватися спортсмени, тренери, вболівальники й, загалом, широка спортивна громадськість, зшайшли своє втілення у кодексі «Fair play», прийнятому у 1992 році на сьомій конференції європейських міністрів, що відповідають за спорт й схваленому Комітетом міністрів Ради Європи [19].



Спортивна етика регулює поняття чесності і справедливості в житті спортсмена. Вона регламентує правила поведінки і моральні принципи в спортивній діяльності.

### **Висновки до 1 розділу**

Результати аналізу наукової літератури дають можливість, констатувати, що феномен культури охоплює всі сфери суспільного життя, вона притаманна як кожній людині, так і самим різноманітним спільнотам. Культура розглядається, як правило, у двох напрямках: один у контексті особистісного становлення людини, другий – як спосіб її діяльності. «Великий тлумачний словник сучасної української мови» визначає культуру, «як сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії» [9].

Ділова культура існує на рівні країни, народу. під діловою культурою розуміємо цінності та норми, що регулюють поведінку і діяльність людей у процесі виробництва та обміну під час переговорів та укладення угод, проведенні змагань, як в середині країни, так і на міжнародному рівні.

Коли треба розкрити сутність ділової культури, то насамперед, треба звернути увагу на те, що це – набір загальнолюдських, загальногуманітарних базових цінностей і морально-етичних норм, які є фундаментом взаєморозуміння і взаємодії представників різних націй й основою для встановлення ділових контактів [39].

І саме із загальнолюдських цінностей і морально-етичних норм слід насамперед виходити в процесі співробітництва з іноземними партнерами. Треба також враховувати, що на ділові відносини на міжнародному рівні накладають відбиток дві основні культури – Заходу та Сходу. Так, в центрі уваги західної культури – повноправна особистість; наголошується на активном ставленні людини до всього, культивується раціоналізм,

прагматизм. Східна ж культура в основу покладає відмову від особистості на користь певному абсолюту, культивує колективізм. Історично сталося, що європейські держави будувалися «знизу», азійські – «згори» й саме культурно-історичне коріння багато в чому пояснює ті відмінності, що становлять фундамент західної та східної культур. Водночас, не зважаючи на всі політичні, національні і культурні відмінності та суперечності, людство фактично живе спільним життям, його окремі частини тісно взаємодіють між собою, Захід та Схід перебувають у безперервному та тісному спілкуванні, яке ще більше активізується в наш бурхливий час

З розвитком і становленням ринкових відносин в Україні питання ділової етики стають все більш актуальними в діяльності організацій фізичної культури і спорту. Керівники та працівники усвідомлюють необхідність створення ділового, творчого мікроклімату в своїх організаціях. Нині в Україні існує необхідність створення нового типу професійної моралі як спортсменів та спортивних фахівців, так і працівників комерційних організацій, що надають фізкультурно-спортивні послуги [62].

Спорт та спортивна поведінка ґрунтуються на етичних ідеях чесності, справедливості, толерантності. Так, етичні принципи, на які мають орієнтуватися спортсмени, тренери, вболівальники й, загалом, широка спортивна громадськість, зшайшли своє втілення у кодексі «Fair play»

Отже, ділова етика в сучасному бізнесі та спорті, зокрема, відіграє важливу роль. Відповідно ця сфера потребує вивчення і вдосконалення організаціями для ефективного існування на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

#### 2.1. Методи дослідження

Для реалізації мети і завдань дослідження нами були використані наступні методи:

- Аналіз спеціальної літератури, моніторинг інтернет-сайтів.
- Порівняння і співставлення.
- Соціологічне опитування.
- Методи математичної статистики.

#### Аналіз літературних джерел

Одним з основних методів дослідження в нашій роботі було вивчення та аналіз літературних джерел та контент - аналіз періодичних видань, які дозволили вирішити ряд поставлених завдань.

Відповідно до магістерської роботи, вивчалися різноманітні джерела з питань розвитку ділових відносин у сфері ФКіС, особливостей ділової культури США, європейських країн та України. Було опрацьовано і проаналізовано матеріали наукових досліджень та узагальнений досвід сучасних менеджерів.

Аналіз літературних джерел виконує під час дослідження такі функції:

1. Виявляє здобутки науки, її досягнення і недоліки, помилки та прогалини.
2. Сприяє визначенню основних тенденцій у поглядах фахівців на проблему виходячи з того, що вже зроблено в науці.
3. Дає можливість визначити актуальність, рівень висвітлення проблеми, що досліджується.
4. Надає матеріал для вибору аспектів і напрямів дослідження, визначення його мети і завдань.

5. Забезпечує достовірність висновків і результатів пошуків здобувача, зв'язок його концепції із загальним розвитком теорії.

Контент - аналіз був використаний при вивченні періодичних видань, а також даних з Інтернету.

Суть контент-аналізу полягає в тому, щоб знайти такі ознаки, риси, властивості досліджуваного об'єкта в літературних джерелах, які легко підраховуються та віддзеркалюють певні суттєві його сторони. Він дозволив проаналізувати наявні відмінності різних моделей ділових культур. Слід зазначити, що контент - аналіз спеціальних літературних джерел в основному використовувався нами на першому етапі дослідження.

### **Соціологічне опитування**

Опитування – метод збору соціальної вербальної інформації про досліджуваний об'єкт під час безпосереднього чи опосередкованого спілкування дослідника з респондентом шляхом реєстрації його відповідей на сформульовані запитання. За допомогою опитування можна одержати інформацію, яка не завжди відображена в документальних джерелах чи доступна прямому спостереженню. Особливості застосування: до опитування вдаються, коли необхідним, а часто і єдиним джерелом інформації є людина – безпосередній учасник, представник, носій досліджуваних явищ чи процесу. Вербальна інформація, одержана завдяки цьому методу, є значно багатшою, ніж невербальна, вона легше піддається кількісному опрацюванню та аналізу, що дає змогу широко використовувати обчислювальну техніку.

За допомогою соціологічного опитування нами була отримана різноманітна інформація з проблеми дослідження. Основним призначенням проведеного соціологічного опитування було отримання необхідної, об'єктивної соціологічної інформації. У ході досліджень нами використовувався опосередкований вид опитування – анкетування.

Анкетування – опосередкований (заочний) вид опитування, який передбачає збір первинної вербальної інформації за допомогою анкети, яку

респондент заповнює самостійно. Соціологічна анкета – письмовий бланк опитування, що містить запитання, об'єднанні єдиним дослідницьким задумом і спрямований на з'ясування кількісно-якісних характеристик об'єкта і предмета аналізу. До анкети висувається ряд вимог, яких треба дотримуватись при її конструюванні.

Анкетне опитування ґрунтується на відповідях фахівців ФПУ та проводилося з метою виявлення думки респондентів, а також є найважливішим, практично унікальним джерелом інформації про реально існуючі соціальні факти, що відображають особливості та специфіку об'єкта та предмета дослідження.

Для підвищення достовірності результатів, розроблена нами анкета носила анонімний характер та включала відкриті, а також напівзакриті питання з альтернативними варіантами відповідей.

### **Математична статистика**

Математична статистика не пояснює явищ і не встановлює їх причин, а кількісно описує масові (не одиничні) явища і встановлює емпіричні закономірності. Статистика приймає до аналізу дані, на які впливає безліч причин. Основними задачами математичної статистики є статистична перевірка гіпотез, оцінка розподілу статистичних імовірностей та його параметрів, вивчення статистичної залежності, визначення основних числових характеристик випадкових вибірок, якими є: вибіркоче середнє, вибіркочі дисперсії, стандартне відхилення. Математична статистика широко використовує методи теорії ймовірностей для побудови і перевірки математичних моделей. Її методи розширюють можливості наукового передбачення і раціонального прийняття рішення багатьох задач, де суттєві параметри не можуть бути з'ясовані чи контрольовані з достатньою точністю.

Основними завданнями математичної статистики є:

- встановлення законів розподілу різних випадкових змінних, одержаних у результаті статистичного спостереження;
- перевірка статистичних гіпотез;
- оцінка невідомих параметрів різних розподілів.

З метою вивчення зібраної інформації, нами була проведена обробка отриманих даних за допомогою методів математичної статистики. Кількісні методи, якісні дані, отримані нами в процесі опитування, були оброблені і представлені наступними математичними показниками:

- Кількість респондентів, використовувався для визначення реальної кількості людей, що дали відповідь на певний варіант відповіді;
- Процентне співвідношення, використовувалося для визначення частини респондентів від всієї їх кількості.

Статистична обробка отриманих нами даних матеріалів проводилась за допомогою програми Exell.

## **2.2. Організація дослідження**

Дане дослідження проводилося з метою визначення місця та ролі ділової культури у спорті, її завдань та функцій, зокрема для громадської організації – «Федерація плавання України».

Дослідження проводилося за допомогою розробленої анкети (Додаток А). Основна частина анкети містить 16 питань. Зміст питань було сформульовано на основі вивчення спеціальних літературних джерел. Заключна частина анкети включає в себе 3 пункти, які дозволили визначити якісний склад респондентів: стаж роботи на момент проведення дослідження, вік та освіту. Кваліфікаційне дослідження проводилося в три етапи, кожен з яких передбачав наявність конкретних цілей.

Перший етап дослідження (жовтень 2021-квітень 2022 року) передбачав вибір і обґрунтування теми роботи, проводився пошук, підбір та

аналіз науково-методичних і спеціальних літературних джерел: періодичних видань, а також підручників та навчальних посібників. Велику увагу було приділено роботі з періодичною літературою, класифікувалися, вивчалися й аналізувалися документи та інформація з Інтернету. Виявлення актуальності дослідження, об'єкта і предмета дослідження, а також визначення мети і завдань дослідження.

На даному етапі проводився збір, вивчення та класифікація інформації з проблеми дослідження.

Другий етап дослідження (квітень – вересень 2022 року). Головною метою другого етапу була підготовка, проведення соціологічного опитування у формі анкетування та обробка отриманих результатів. Для успішної реалізації цієї мети було визначено конкретний об'єкт дослідження, підготовлені засоби обробки первинної інформації, розроблений дослідницький інструментарій.

Метод соціологічного опитування на даному етапі дослідження застосовувався для отримання оперативної інформації про роль і місце ділової культури у сфері ФКіС, в діяльності спортивного менеджера, у функціонуванні ФПУ.

На цьому етапі нами здійснювалася підготовка і оформлення остаточного варіанту магістерської роботи і презентації її результатів.

### РОЗДІЛ 3

## ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УКРАЇНІ

### 3.1. Врахування особливостей українського менталітету в діяльності спортивного менеджера

Ділова культура в Україні сформувалася під впливом різних економічних часів, нестабільних урядів, імперського і радянського правління, а також глибоко закріплених традиційних та релігійних цінностей. Постійні іноземні навали, то активна, то обмежена взаємодія із Заходом змусили покоління українців насторожено ставитись до іноземців. Історичні чинники, визначені з давних часів між Сходом і Заходом, ставили Україну на рівень геополітичної межовості. Це не могло не супроводжуватися істотними впливами з боку інших, домінуючих в межах своїх державних утворень етносів (передусім російського і польського), їхньої культури, суспільної психології, традицій, світосприйняття тощо. Оцінити ці впливи як однозначно позитивні не має жодних підстав. Попри все це українська ментальність упродовж віків зуміла зберегти свої основні характерологічні риси: гуманність, яка має в українстві різні форми вияву: невойовничість, миролюбність, лагідність, милосердність, благодійність; щирість; душевність; демократизм; любов до праці; індивідуалізм; стремління до свободи; хазяйновитість; волелюбність; інтровертизм і, не зважаючи на наявність істотних східних впливів в цілому, може бути охарактеризована як ментальність західного типу [22].

Саме це має враховувати сучасний менеджмент. Так, етнополітичний менеджмент є складовою системи державного управління, основним засобом здійснення етнонаціональної політики. Як специфічний вид діяльності держави та її структурних елементів, громадсько-політичних організацій, він



передбачає планомірний, свідомий, цілеспрямований вплив на розвиток етнопонаціональної сфери суспільства з метою досягнення певних цілей. Найвищою метою етнополітичного менеджменту в демократичному суспільстві є забезпечення оптимального, гармонійного розвитку, зміцнення та вдосконалення усієї системи етнопонаціональних відносин. Багатогранність та багатоманітність цих відносин, що пронизують усі сторони життєдіяльності багатонаціональних і поліетнічних суспільств, зумовлюють потребу в забезпеченні ефективного управління ними.

Кожна багатонаціональна та поліетнічна держава у процесі розвитку формує власну специфічну модель етнополітичного менеджменту.

Для України ця модель має базуватися на таких факторах:

- 1) особливостях національного характеру;
- 2) конкретних умовах нинішнього періоду;
- 3) врахуванні міжнародного досвіду демократичних держав [13].

Національний характер (грецьк. *character* – специфічна риса, ознака) – сукупність стійких соціально-психологічних властивостей, притаманних національній спільноті, що формуються в процесі її життєдіяльності та відображаються у культурі, мистецтві, традиціях, ставленні до навколишнього середовища [12]. Незважаючи на мінливість рис національного характеру, зумовлених конкретними історичними та соціально-економічними умовами існування націй, порівнюючи усі відомі дослідження в історичному контексті характерологічних особливостей українців, можна виокремити у них блок «наскрізних», найбільш стійких, притаманних їм стереотипів:

1. *Розвинене особистісне начало*, що виявляється в почутті власної гідності, незалежності та в індивідуалізмі. Українські вчені В. Павленко і С. Тагіл підкреслюють, що владі українці служили віддано, але без раболіпства. Намагалися уникнути таких ситуацій, коли б їх принижували грубими словами; не були настирливими у своїх проханнях [68].

2. *Любов до природи.* Дослідники зазначають особливий вплив природних умов на формування української ментальності через певних «посередників» (сонце, земля, дощ, дерева, рослини, вода, річка, ставок, тварини тощо). Український фольклор має багато усталених тваринних і рослинних образів, які символізують певні людські якості: барвінок – символ молодості, явір – символ краси і кохання тощо. Основними природно зумовленими характеристиками українців стали: господарський індивідуалізм, загострене почуття власності, працьовитість, доброзичливість, чуйність, м'якість, розвинена уява, сентиментальність;

3. *Терпимість.* Про цю рису характеру українців писали М. Костомаров, І. Сікорський, М. Данилевський. На неї помітно вплинула взаємодія українців з іншими народами, яку М. Костомаров називав «взаємним тертям народів». Такі цінні якості українського народу, як толерантність, повага до інших народів та їхніх культур, збереглися до наших днів.

4. *Індивідуалізм.* М. Костомаров зазначав, що в натурі українського народу переважає «власна воля».

5. *Інтровертність.* Цю характеристику деякі дослідники вважають основною ознакою української духовності. Разом з Україною до інтровертивних суспільств відносять Корею, Японію, В'єтнам, Індію, Китай, для яких характерна насамперед закритість і орієнтація під час здійснення реформ на внутрішні тенденції та традиції, потреби, можливості, інтереси. Таким суспільствам притаманна здатність вчитися, спираючись на власний досвід, завдяки чому вони мають вищий та ефективніший інтелект, пристрасну відданість власним ідеалам. Із цього випливає, що українець – людина «малих груп». Для нього сім'я, громада означають набагато більше, ніж абстрактні групи однодумців. В інтровертивних суспільствах народ відносно спокійний, терплячий, не агресивний, миролюбний. Інертність, стриманість, терплячість і наполегливість вирізняли ще давніх предків українців – східних слов'ян Київської Русі [45, 61].

Наведені визначальні риси національного характеру українського народу набули втілення у формуванні етнополітичної парадигми розвитку України, ці риси також мають враховувати в своїй роботі менеджери, бо ці риси багато в чому зумовлюють вчинки і дії їх підлеглих. Треба також пам'ятати, що переважна більшість клієнтів, партнерів, конкурентів також є носіями цих характерологічних рис.

Діловим людям, що збираються заснувати та розвивати власний бізнес на нових українських ринках, також бажано це знати і враховувати в своїй діяльності особливості українського ділового етикету. Ознайомлення з цими правилами та їх дотримання буде надзвичайно корисним під час роботи з українськими партнерами.

Українська культура часом може здаватися фаталістичною, і люди можуть спочатку не здаватися доброзичливими. Життя в Україні є нестабільним і непередбачуваним, що призвело до фаталістичних поглядів. Як тільки українські колеги познайомляться з іноземцями, вони будуть теплими та гостинними [62].

Україна – це країна, яка вітає іноземний бізнес і інвестиції й має велике бажання та потенціал стати важливим європейським гравцем. Її потужна сільськогосподарська база, велика кількість природних ресурсів та потужність для промислового виробництва в поєднанні з великою освіченою та висококваліфікованою робочою силою робить її все більш привабливим місцем для бізнесу. Кожен, хто веде бізнес в Україні, однак повинен знати про проблеми, з якими вони можуть зіткнутися внаслідок втручання влади, корупції, відсутності адекватних дій правоохоронних органів та культурних відмінностей. Україна може принести успіх тим, хто розуміє, як орієнтуватися в цій складній і постійно мінливій культурі. Українці, як правило, мають досить обережний підхід до бізнесу з іноземцями та шукають ділових партнерів, яким вони можуть довіряти та з ким можуть працювати над довгостроковими проектами. Українці люблять вести бізнес з людьми,

яких добре знають, а іноді можуть віддавати перевагу знайомству перед рекомендаціями. Важливо презентувати себе як надійну людину та познайомитись з українським колегою під час ділових заходів.

Українські спортивні менеджери можуть спочатку здатися закритими та підозрілими для іноземців; однак в процесі знайомства вони відкриваються і коли буде встановлено певний рівень довіри, працювати з ними буде комфортніше. Оскільки більшість українців не дуже добре володіють англійською мовою, краще перекласти будь-який матеріал українською мовою до наради та переконатися, чи потрібен перекладач [62].

Розташована між рештою Європи на заході та Азією та Росією на сході, Україна є другою за величиною країною Європи та займає вигідне географічне положення. Ведення бізнесу в Україні ефективно вимагає розуміння унікальних культурних традицій та цінностей, які впливають на українську бізнесову та ділову культуру [45].

### **3.2. Особливості українського ділового етикету**

Життя людини проходить у постійній взаємодії, спілкуванні з іншими людьми. Для того, щоб ці контакти не призводили до конфліктів, не порушували соціальної рівноваги, щоб повсякденне спілкування було гармонічним, приємним і корисним, з давніх-давен люди створювали правила етикету.

Етикет – це встановлений порядок, сукупність правил, що регламентують зовнішні прояви людських взаємовідносин [4]. Національний характер значною мірою впливає на ставлення до них та дотримання цих правил.

У багатьох іноземців, що працюють в Україні склалося враження, що запізнення є нормою для українців. Запізнення на п'ять хвилин на зустріч, як

правило, сприймається як ідеальне прибуття. Ця риса може спричинити ускладнення відносин між іноземними та українськими діловими партнерами. Іноземці, зазвичай, налаштовуються на відсутність пунктуальності, але з часом, вони врешті опиняються з іншого боку, і запізнюючись на ділову зустріч із закордонним партнером, вже щиро дивуються «глибокому роздратуванню» іншої людини. Це є ознакою того, що культурна адаптація у них проходить добре... [38].

Іноземцям не варто планувати суворо дотримуватися порядку денного. Українці розглядають порядок денний скоріш як пропозиції для подальшого обговорення. В більшості випадків частина розмови під час зустрічі не стосується справи.

Українці надають перевагу веденню бізнесу із знайомими людьми. На початку зустрічі з українськими партнерами, як правило, відбувається коротка розмова, щоб познайомитися.

Час – українці, як правило, гнучко ставляться до часу. Працюючи зі своїми колегами в Україні, іноземець повинен пам'ятати, що люди можуть приїхати із запізненням на 5–10 хвилин на ділову зустріч, хоча цей час може відрізнятися для осіб різного ієрархічного статусу. Навіть з'явився такий вислів: «Більш поважні люди прибувають пізніше». В деяких випадках це може тривати й до 15 хвилин. Крім того, графіки та зустрічі можуть змінюватися досить регулярно [38].

В українських ділових колах, та зокрема, в сфері фізичної культури і спорту, прийнято вітатися рукоштовкуванням [67]. Рукоштовкування – найпоширеніша форма привітання в Україні. Жінки, особливо якщо вони добре знають один одного, можуть привітатися поцілунком у щічку. Чоловіки можуть вітати жінок простим кивком голови замість рукоштовкування [62].

Чоловіки повинні завжди потискати один одному руки, жінки – за взаємною згодою. Коли жінка знайомиться з чоловіком, вона спочатку

пропонує руку. У деяких випадках чоловік спочатку простягає руку, але лише якщо вона набагато старша або незрівнянно вище за посадою.

Деякі українці певною мірою забобонні. Тому потрібно уникати рукоштовпання через поріг. Також не варто нічого передавати через поріг [62].

Українці приділяють багато уваги своєму вбранню та зовнішньому вигляду, особливо на робочому місці. Статус часто демонструється через одяг та аксесуари. Чоловіки повинні носити класичний костюм і краватку; тоді як жінки повинні носити костюм, спідницю та підбори. Одяг повинен бути стильним, але консервативним. Повсякденне вбрання для бізнесу не надто поширене, але може бути прийнятним в залежності від галузі, деякі фірми вимагають від співробітників дотримуватися певного дрес-коду чи використовувати елементи фірмового стилю [67].

Етикет ділової поведінки вимагає від бізнесменів, запрошених на прийом, дотримуватися правил, що стосуються одягу, поведінки за столом, спілкування, обміну візитними картками тощо. Таким чином, чоловік завжди повинен носити костюм будь-якого нечорного кольору під час відвідування прийомів, що проводяться до 20 години; після 20:00. чоловіки повинні носити костюми чорного або іншого темного кольору. Як правило, потрібно завжди з'ясовувати, яким є дрес-код для тих чи інших заходів, щоб підтримувати ділову репутацію й успішно вести бізнес в Україні [68].

Ще один критичний момент – це зовнішність та одяг бізнес-леді. Ділова сукня відрізняється класичним кроєм, ніжними кольорами та багатофункціональністю. Основний одяг ділової жінки – це костюм. Плаття одягають лише влітку, вони повинні бути однокольоровим; зачіска, макіяж та прикраси повинні органічно компліментувати діловий одяг. Зачіска повинна бути суворою, але елегантною. Краще мати не так багато декору; макіяж повинен бути скромним, майже непомітним [62].

Правил, що стосується обміну візитівками не існує. Бажано, щоб одна сторона картки була перекладена українською мовою. Картка також повинна містити інформацію про будь-які вищі університетські ступені, адреса офісу повинна бути деталізована [65]. Обмінюючись візитними картками з українськими професіоналами, іноземці повинні звертати увагу на їх посади: «менеджер», зазвичай, використовується для опису багатьох посад середнього та низького рангу в сфері фізичної культури і спорту [65].

Важливо залишатися витриманими, оскільки переговори, як правило, є тривалими та багатоаспектними. Українці, в першу чергу, хотіли б бачити дані, що підтверджують надійність іноземної компанії. З іншого боку, вони розглядають навіть основні дані як конфіденційні (кількість персоналу, плінність тощо) і можуть неохоче давати занадто багато інформації про власну компанію, поки не буде досягнуто певного рівня довіри. Інформацію важко отримати по телефону, але її можна отримати на зустрічі, коли вже встановлений контакт. Уряд відіграє важливу роль у справах бізнесу, тому і українським та іноземним компаніям важливо мати знайомих у керівних органах.

Рівень стосунків визначає спосіб спілкування українців зі своїми закордонними колегами. Вони, швидше за все, залишаються обережними та закритими на початку відносин; проте вони віддають перевагу досить прямому підходу на пізніх стадіях переговорів. Тим не менш, бажано зберігати спокій і ввічливість, як під час перших зустрічей, так і пізніше. Українці, можливо, захочуть підписати меморандум про взаєморозуміння наприкінці зустрічі. Навіть якщо це не юридично обов'язковий документ, він все ще вважається важливою частиною процесу партнерства [4,5].

Важливим елементом ділового спілкування та обов'язковою умовою успішної ділової діяльності є переговори. Сучасні вимоги щодо проведення переговорів безпосередньо стосуються компетентності та високого професіоналізму ділових партнерів, надзвичайно важливо ретельно

готуватися до конференцій та переговорів. Менеджери не повинні відповідати на запитання партнерів загальними фразами; а мають продемонструвати знання технічних та організаційних деталей усіх аспектів переговорів. Важливо, що в переговорах бере участь не тільки керівництво компаній, але також фахівці, що є експертами в технічних деталях обговорюваних питань [11].

Для досягнення бажаного успіху у ділових відносинах важливо використовувати тактику. Перш за все, вони повинні використовувати всі відомі засоби впливу на партнера, щоб пролобіювати свій інтерес. По-друге, потрібно бути максимально зацікавленим слухачем. По-третє, під час переговорів сторони мають бути ввічливими та стриманими; всі невідповідні (більш грубі) методи взаємодії є неприпустимими. Компетентна та переконлива промова та позитивний тон – неодмінна умова успішних переговорів. Тут значення мають не тільки вимовлені слова, але і невербальні способи спілкування [54].

У професійних умовах українці традиційно звертаються один до одного за іменем та по батькові, але тепер все частіше використовуються просто імена. Прийнята раніше на Заході України форма звертання – «Пан» чи «Пані» перед ім'ям чи прізвищем нині поширилася всією Україною.

Розмовляючи з маловідомими українськими колегами, потрібно бути обережним щодо висловлення своїх почуттів при наданні інформації. Після того, як колеги краще пізнають один одного, починається вже більш відверта розмова. [68].

Ділові неформальні заходи є важливою частиною переговорного процесу. Спільні вечери – це найпоширеніший вид взаємодії з українцями поза офісом. Переговори можуть тривати й під час їжі; однак. Українці також частіше проводять ділові зустрічі з їжею у себе вдома [62].

Принципова відмінність між українцями та представниками заходу полягає в тому, що іноземці, як правило, беруть на себе більшу частку



індивідуальної відповідальності та значно менше покладаються на групи, в той час як в Україні все навпаки. Якщо іноземець веде бізнес в Україні, то, швидше за все, звикне до того, що «зовнішні сили» майже завжди будуть перешкоджають роботі і не дають у повному обсязі виконувати свої обов'язки та відповідати очікуванням. Поширеним винуватцем є урядові органи, що затягують бюрократичні питання або несподівано вимагають додаткових документів та формальностей. Часто українські організації передбачають проблеми, але сподіваються на краще і не попереджають своїх партнерів про можливі труднощі, поки вони вже не проходять [64].

Щоб керувати своїми справами в суспільстві, яке завжди перебуває у бентежному стані через недосконалу та не дуже логічну систему регулювання, українці покладаються на силу особистого контакту. Контакти в державних органах особливо цінуються, оскільки відносини між владою та бізнесом часто є антагоністичними. Крім того, українці воліють влаштовувати зустрічі особисто для обговорення бізнесу та прийняття спільних рішень, тоді як телефонні конференції та онлайн-дискусії зараз широко застосовуються на Заході. Можливо, українці мають рацію, віддаючи перевагу зустрічам особисто; бо лише особисто можна адекватно судити про наміри та надійність інших людей та вирішувати проблеми. Українці приділяють більше уваги емоційним аспектам спілкування, а не виключають їх з бізнесу, як це відбувається у багатьох західних країнах. Багато іноземців вважають це марною тратою часу [67].

Отже, відносини між владою та бізнесом в Україні є однією з найбільших перешкод для збільшення західних інвестицій у країну. Звичайно, бюрократія – це бюрократія в будь-якій країні, але в Україні уряд та бізнес грають між собою в ігри. Різні урядові органи часто мають сфери відповідальності, що перекриваються, і мають суперечливі інструкції та політику. Органи контролю і регулювання часто діють непередбачувано, спираючись на правила, про які ніхто інший не знає.

Ми часто чуємо слово «непрозоре» стосовно українських урядових процесів. Що саме це означає? Це означає, що правила та принципи, яких державні органи дотримуються, виконуючи свої обов'язки, є розмито сформульованими та недоступними для широкої громадськості. Ця відсутність офіційної, зафіксованої інформації, вражає багатьох українських бізнесменів, а також іноземців. Навіть якщо правила видаються як закони, «деталі» (або «нюанси», як люблять говорити в Україні) суттєво змінюють їх зміст.. Здається, що нічого не робиться для того, щоб система працювала передбачувано, злагоджено та ефективно. Західні бізнесмени часто точно знають, які зміни необхідно внести в систему, щоб полегшити життя кожному, але вони ніколи не здійснюються [68].

Так у чому ж причина? Безпосередньою причиною є те, що всі ці невідповідності, надмірності та незручності дозволяють державним органам утримувати бізнес та громадян у стані невизначеності та покірності, які вони можуть за потреби використати для своєї вигоди. Історично в Україні процвітало хабарництво різних видів, і бізнес змушений шукати особисті стосунки з державними службовцями задля власної безпеки та доступу до інформації. У більшості західних країн, як правило, не має вирішального значення для успіху бізнесу добрі контакти у державних органах. В Україні поки це так. Такий стан справ часто здається загрозливим і ризикованим для іноземців із Заходу. Для ефективного ведення великого бізнесу в Україні іноземцю доведеться певною мірою адаптуватися до існуючого стилю спілкування, навіть якщо він відчуває, що «компрометує свої принципи». 67].

Уряд активно впливає на ділову атмосферу в Україні. Для підприємств важливо особисте знайомство з людьми в керівних органах. Правила, яких дотримується уряд при взаємодії з бізнесом, не завжди прозорі і зрозумілі. Це однаково засмучує українських та іноземних ділових людей [67].

Стилі лідерства керівництва в українських організаціях відрізняються від звичних на Заході. Українці не беруть на себе відповідальність так легко,

як іноземці, яких західне суспільство готує до керівних ролей ледь не з дитячого садка. Після здобуття лідерської позиції багато українців стають досить авторитарними та змінюють ставлення до своїх колег.

Серед західних менеджерів бізнесу, безумовно, є більш поширеними демократичний та егалітарний стилі керівництва, і лідери, швидше за все, делегують повноваження. В Україні лідери, як правило, зосереджують свої повноваження щодо прийняття рішень у своїх руках та вимагають від своїх працівників лояльності. У нових реаліях українського бізнесу багато роботодавців вдаються до виснажливих та агресивних методів інтерв'ю, розроблених для того, щоб вилучити «слабких» потенційних співробітників, які не можуть витримати тиск [64].

Пошук роботи та дискримінація в Україні. Для вільних робочих місць в Україні прийнято визначати вік і стать потенційних працівників, , ця та інша особиста інформація, наприклад, сімейний стан, надається у верхній частині майже всіх резюме.. У нових економічних реаліях багатьом людям практично неможливо знайти роботу після 45 років. Крім того, дискримінація на роботі серед молодих, заміжніх жінок є поширеною, і іноді жінок навіть запитують, чи планують вони скоро мати дітей під час співбесіди. Звичайно, такі питання є цілком раціональними з точки зору роботодавця, але це відповідає етичному нормам та сучасним уявленням про права людини. Зважаючи на традиційні для України цінності, на дискримінацію часто не дивляться з такою ж огидою, як в США [668].

Західні бізнес-леді часто стикаються з цікавими ситуаціями, коли приїжджають в Україну для ведення бізнесу. З одного боку, їх ділові партнери повинні ставитися до них як до рівних, щоб виконати необхідні завдання. З іншого боку, соціальний етикет вимагає, щоб вони ставились до жінки «як до жінки», з усіма типовими жестами уваги або з певною поблажливістю та емоційним ставленням, ніж зазвичай. Ефективні бізнес-леді вчаться використовувати це на свою користь. [67].Українці ж діють за

традиційними гендерними ролями. Українські чоловіки відкривають для жінок двері, наливають напої ... [62].

Робочі відносини в Україні. За винятком організацій з менеджерами тиранами, стосунки між українцями на роботі, як правило, значно тепліші, відкритіші та більш емоційні, ніж у протестантських західних країнах, де відстань та формальність є нормою. Працівники, як правило, святкують день народження на роботі, пригощаючи колег фруктами, цукерками, шампанським, тортами..., а компанії часто виділяють гроші на подарунки на день народження для працівників. Українці прагнуть легко встановлювати емоційні зв'язки та знаходити моральну підтримку та товариські стосунки у своїх робочих стосунках [67].

У традиційних українських компаніях рішення зазвичай приймаються зверху вниз. можна виявити, що бізнесмени приймаючи їх, не консультуючись зі своїми підлеглими.

Стосунки дуже важливі в українській бізнес-культурі, і хоча менеджери враховують специфічні навички та знання кандидата під час найму нових людей у свій відділ, вони також часто використовують особисті рекомендації

Багато українців звикли до одночасної уваги для вирішення багатьох завдань. Якщо колега приймає телефонний дзвінок, пише електронні листи чи розмовляє з іншими колегами на зустрічі, потрібно проявити терпіння та розуміння. Робочий час в Україні зазвичай триває з 9.00 до 18.00, а перерва на обід між 13.00 і 14.00, хоча деякі компанії попереджають про ненормований робочий час.

Українська мова розрізняє формальне та неофіційне «ти». Звертаючись до старших колег, слід скористатись формальним «ви» разом із їхніми іменами та по батькові. Для молодих колег нижчого професійного рангу прийнятно використовувати неформальне «ти» з їхнім іменами [68].

Інтелігентність та хороші манери ділового суспільства повинні підтримуватися усіма сучасними бізнесменами. Важливими є такі елементи поведінки, як ввічливість, легкість та тактовність.

Увійшовши до кімнати, де є люди, потрібно зробити комплімент усім присутнім легким нахилом голови та потисканням рук усім знайомим. На вулиці прийнято вітатися з нахилом голови без жодних вигуків. Чоловік спочатку вітає жінку, молодший вітає старшого, тощо.

Представлення – дуже важливий елемент ділового спілкування. Етикет передбачає дотримання певного кодексу поведінки, який визначає, коли і як це має відбуватися. Бажано уникати знайомства «на швидкості», слід використовувати прості та зрозумілі фрази. Коли чоловік знайомиться з жінкою, він повинен встати і трохи поклонитися, вона повинна залишитися сидіти [62].

Потрібно зауважити, що сім'я відіграє важливу роль в житті українців. Не рідкість, коли разом живуть і тісно комунікують декілька поколінь, а бабуся і дідусь відіграють активну роль у вихованні онуків. Таким чином, в сімейному житті України є міцні міжгенераційні зв'язки. З зовнішньої точки зору, українських батьків іноді можна сприймати як тих, хто надмірно опікується дорослими дітьми, чого немає на Заході, але це природна частина їх батьківського ставлення і може бути результатом традиційної культурної цінності.

Непряме та безпосереднє спілкування – українці, як правило, комбінують пряме та опосередковане спілкування залежно від взаємин, що складаються між комунікаторами. Чим триваліше знайомство, тим вище рівень прямого спілкування. Коли вперше зустрічаючись з українськими колегами, цілком ймовірно, що вони використовуватимуть офіційний стиль спілкування, але після встановлення відносин українці мають звичайний прямий підхід. [68].

### Висновки до 3 розділу

Ділова культура в Україні формувалася в різні економічні періоди та правління, попри все це українська ментальність упродовж віків зуміла зберегти свої основні характерологічні риси: гуманність, демократизм; любов до природи і праці; індивідуалізм; стремління до свободи; волелюбність; інтровертизм і, не зважаючи на наявність істотних східних впливів в цілому, може бути охарактеризована як ментальність західного типу [22]. Менталітет, на думку західних дослідників, являє собою інтегральну характеристику психічного життя людей певної епохи або культури, котра визначає своєрідність бачення ними навколишньої дійсності і зумовлює специфіку форм реагування і поведінки. Домінуючим у спеціальній літературі є підхід до нього як до інтегративного показника рівня цивілізованості народу, як до органічного поєднання свідомості, розуму, інтелекту, світосприйняття, характеру. Поділяючи таку точку зору щодо поняття «менталітет», водночас є всі підстави погодитись також з його дещо поетичною оцінкою як «душі, серця і розуму народу». Все це необхідно враховувати менеджерам, що працюють в українських кампаніях, бо ментальні особливості пронизують весь спектр ділових відносин, включаючи діловий етикет. Етикет – це встановлений порядок, сукупність правил, що регламентують зовнішні прояви людських взаємовідносин [4]. Національний характер значною мірою впливає на ставлення до них та дотримання цих правил.

Діловим людям, що збираються заснувати та розвивати власний бізнес на нових українських ринках, також бажано це знати і враховувати в своїй діяльності. Ознайомлення з цими правилами та їх дотримання буде надзвичайно корисним під час роботи з українськими партнерами.

Україна – це країна, яка вітає іноземний бізнес і інвестиції й має велике бажання та потенціал стати важливим європейським гравцем. Її потужна сільськогосподарська база, велика кількість природних ресурсів та

потужність для промислового виробництва в поєднанні з великою освіченою та висококваліфікованою робочою силою робить її все більш привабливим місцем для бізнесу. Кожен, хто веде бізнес в Україні, однак повинен знати про проблеми, з якими вони можуть зіткнутися внаслідок втручання влади, корупції, відсутності сучасної нормативно-правової бази, недосконалою судовою системою та національно-культурними відмінностями. Україна може принести успіх тим, хто розуміє, як орієнтуватися в цій складній і постійно мінливій культурі.

## РОЗДІЛ 4

### СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДІЛОВОЇ КУЛЬТУРИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ УКРАЇНИ

Важливо зауважити, що методи емпіричного рівня дослідження передбачають їх поєднання і комбінацію в процесі проведення дослідження для уточнення і підтвердження вже наявної інформації. Тому вивчення і аналіз особливостей становлення і розвитку ділової культури у вітчизняних фізкультурно-спортивних організаціях та ролі спортивних менеджерів в цьому процесі обумовило, поряд із здійсненням аналізу документів, потребу в проведенні соціологічного опитування, бо саме завдяки його використанню ми змогли отримати нові дані, що відображають оцінку вітчизняними фахівцями ролі і значення ділової культури для стабільного функціонування фізкультурно-спортивних організацій. В анкетуванні взяли участь 20 респондентів – фахівці федерації плавання України, тренери, спортсмени. Переважна більшість з них – особи віком від 25 до 55 років (8 жінок та 12 чоловіків), що мають вищу освіту (бакалавр. магістр) та різний стаж роботи ( від 2 до 25 років) у сфері фізичної культури і спорту. Як бачимо, склад респондентів є достатньо репрезентативним і таким, що дозволяє компетентно розібратися у питаннях, що нами розглядаються.

#### **4.1. Аналіз сучасного рівня ділової культури у вітчизняних ФСО**

Ми розпочали соціологічне опитування у ФПУ її з'ясування чи знайоме фахівцям таке поняття, як «ділова культура». Це питання відіграло в нашому емпіричному дослідженні роль фільтру.

Так, більшість респондентів знайомі з поняттям «ділова культура» та можуть орієнтуватися у його основних параметрах (рис. 4. 1).



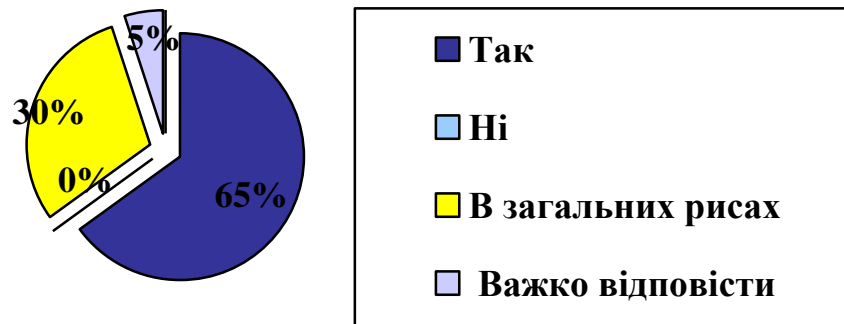


Рис. 4.1. Знайомство респондентів з поняттям «ділова культура».

Ділова культура існує, як на рівні країни, так і на рівні окремих організацій й багато в чому визначається рівнем загальної культури народу, що живе на теренах цієї країни. Саме ділова культура визначає поведінку людей у взаємодії, в процесі праці, під час прийняття важливих рішень й проведення переговорів, організації змагань і надання фізкультурно-спортивних послуг тощо. Такі цінності, як повага до закону і особистості, обов'язковість і пунктуальність, толерантність і моральність тощо виявляються у представників різних народів по-різному. Отже, ділову культуру можна визначити як сукупність певних принципів, методів і прийомів реалізації ділової активності відповідно до діючих в країні чи суспільстві правових, етичних і поведінкових норм, а також традицій і звичаїв.

Як результат взаємодії ділової культури макросередовища (континенту, країни, галузі, окремої професії) і особливостей індивідуальних культур членів організації постає організаційна культура. Вона спонтанно формується в будь-якій організації через деякий час після її утворення, бо кожний її член обов'язково привносить в неї свій власний досвід і моделі поведінки, набуті в інших субкультурах. Саме так виникає складне поєднання індивідуальних культур, що зумовлює унікальність кожної організації.

В процесі анкетування, визначаючи ролі ділової культури у життєдіяльності сучасної ФСО ми з'ясували, що ділова культура найбільше сприяє, на думку опитаних, підвищенню конкурентоспроможності організації та її послуг (85%), далі – формує привабливий імідж організації та її співробітників (70%), створює атмосферу довіри між працівниками ФСО та її клієнтами (65%); допомагає у встановленні контактів з партнерами (50%); забезпечує ефективність керівництва організацією та регулює взаємовідносини керівництва та співробітників ( по 30%) (рис.4.2).

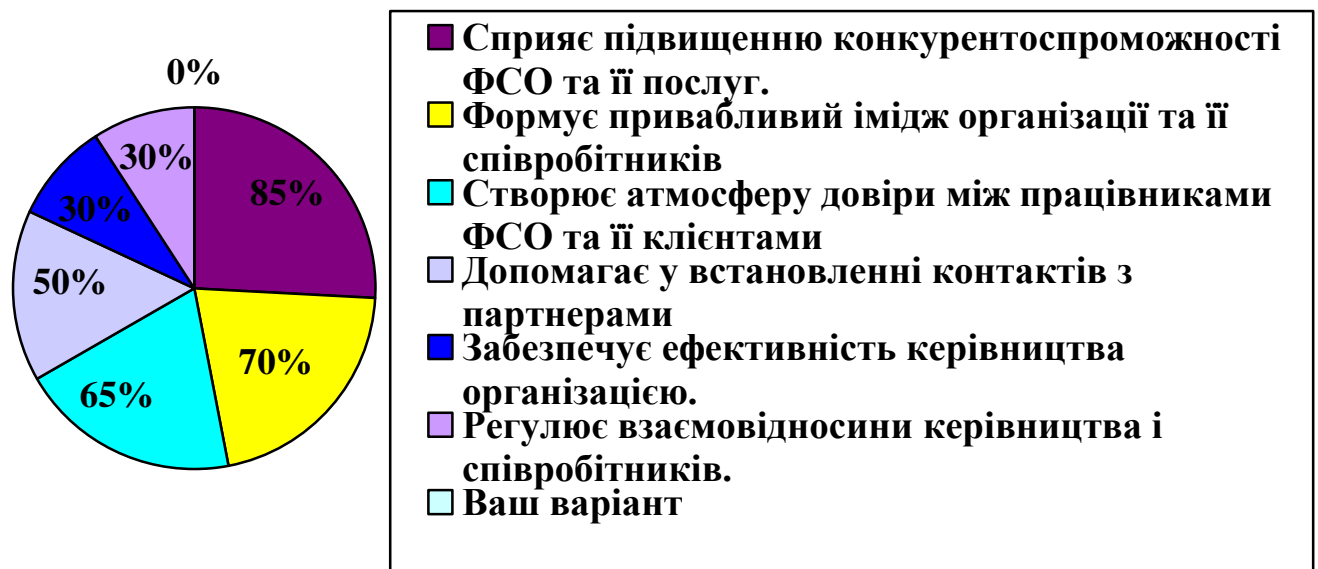


Рис. 4.2. Роль ділової культури у життєдіяльності сучасної ФСО.

Результати відповідей продемонстрували, що фахівці ФПУ розуміють значення ділової культури для успішного розвитку сучасної ФСО. Дійсно. значення ділової культури в організаціях щороку зростає, й це зрозуміло. бо організаційна культура є елементом внутрішнього середовища організації, свого роду «душею» організації, бо має суттєвий вплив на погляди і поведінку співробітників. Її можна вважати основою життєвого потенціалу організації. Це саме те, що об'єднує людей в організацію; допомагає будувати відносини співробітництва між ними; кристалізує стійкі принципи і

норми життя і діяльності, які вони поділяють; визначає що, на їхню думку, добре у професійній діяльності, а що погано.

Далі, в процесі анкетування ми визначили фактори, що здійснюють вплив на формування сучасної ділової культури у сфері спорту (табл. 4.1)

*Таблиця 4.1.*

**Фактори впливу на формування сучасної ділової культури у сфері спорту**

<b>Фактори впливу</b>	<b>Кількість відповідей</b>	<b>Оцінка в балах</b>
Вплив глобалізації та її наслідки.	<b>20</b>	<b>91</b>
Економічне становище.	<b>20</b>	<b>63</b>
Зрілість демократії.	<b>20</b>	<b>84</b>
Імідж і репутація організації.	<b>20</b>	<b>67</b>
Національний менталітет.	<b>20</b>	<b>81</b>
Стиль керівництва.	<b>20</b>	<b>76</b>
Стан нормативно-правової бази.	<b>20</b>	<b>70</b>
Ваш варіант.	<b>4</b>	<b>30</b>

Аналіз результатів опитування свідчить, що найбільше впливає на формування сучасної ділової культури глобалізація та її наслідки (91 бал).

Глобалізація є багатовимірним і системним явищем, що охоплює різні сфери суспільного життя: економіку і політику, науку і мистецтво, спорт та технології. Це – «об'єктивний процес всесвітньої економічної, політичної і культурної інтеграції та уніфікації, що відкриває перед людством як нові небачені раніше можливості, так і несе й суттєві загрози». Так, з одного боку стрімко зростає мобільність людей, їх контакти та спілкування, зникають географічні, економічні і мовні кордони (у сфері спорту також), відбувається інтернаціоналізація простору науки, культури і освіти, але в той самий час слабшає роль соціальних зв'язків, звичаїв, традицій.

Респонденти також високо оцінили вплив такого фактору, як зрілість демократії (84 бали) й це зрозуміло, бо вона базується на повазі до людини, її прав, думок; дає можливості самореалізації. Й, як зауважував У. Черчіль, хоч вона є недосконалою формою правління, але кращої ще людство не знає. Також важливим визнається вплив національного менталітету (81 бал). Саме менталітет дає можливість відкрити таємницю національності. Він акумулює в собі сприйняття навколишнього світу й систему переконань і цінностей, звичок, що безумовно, знаходить вияв у діловій культурі будь-якої організації.

В ході опитування зустрічалися і власні відповіді на це питання. Так респонденти підкреслили вплив соціальних мереж на ділову культуру сучасних ФСО, що формують нові підходи у спілкуванні із споживачами фізкультурно-спортивних послуг та партнерами в он-лайн форматі й вимагають спеціальних вмінь.

Однією з найважливіших задач під час проведення анкетування було визначення респондентами моделі ділової культури, яка найбільше підходить українським ФСО. Результати відповідей на питання виявилися значною мірою очікуваними: серед моделей розвитку ділової культури 40% респондентів обрали європейську, що відповідає поглядам визнаних фахівців-теоретиків й реаліям сьогодення, бо є очевидним, що де факто Україна – це Європа, яка захищає європейські цінності у справедливій боротьбі з варварством, тому вкрай потрібно і важливо переходити також і на європейські стандарти ведення ділової активності, в спортивній сфері в тому числі. 30% опитаних підтримують комбіновану модель, наголошуючи, що треба раціонально поєднувати все краще, що має світовий досвід й впроваджувати в практику. Також серед фахівців ФПУ є багато прихильників американської моделі (25%). Тут спостерігається цікава гендерна ситуація. Американську модель обрали респонденти-жінки (такий вибір можливо означає прагнення стрімкого економічного розвитку і

зростання, гендерної рівності, професіоналізму, високої дисципліни праці) (рис. 4.4).

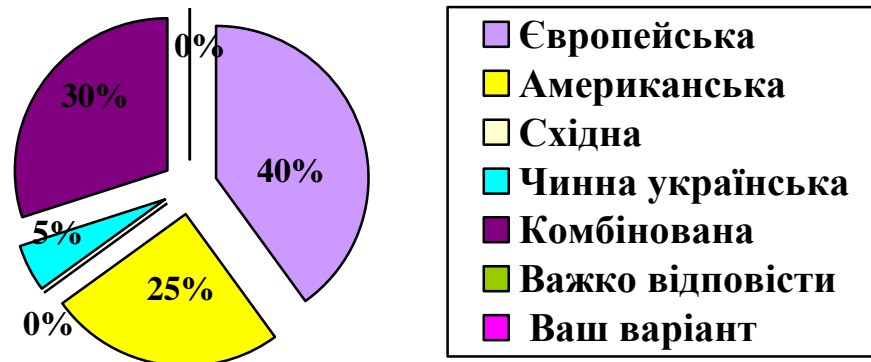


Рис. 4.4. Модель ділової культури, яка найбільше підходить українським ФСО ( на думку респондентів).

Під час проведення опитування респонденти оцінили наявний рівень організаційної культури у федерації плавання України. Тут спостерігаємо різні позиції. Максимальні 5 балів поставили 15% , 4 – 30%, 3– 50% і від одного респондента була виставлена двійка (рис. 4.5).

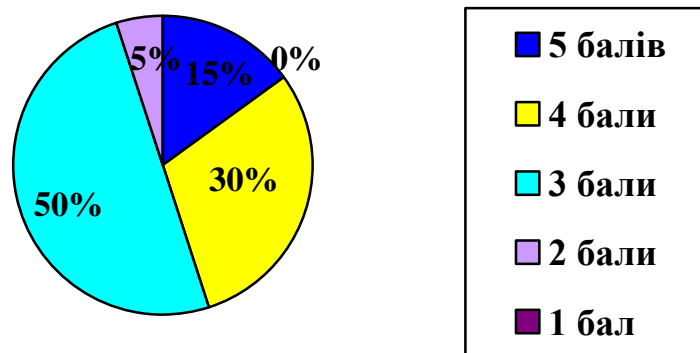


Рис. 4.5. Оцінка респондентами рівня організаційної культури у федерації плавання України.

Як ми бачимо, половина фахівців оцінили рівень організаційної культури у федерації як задовільний, що свідчить про необхідність звернути особливу увагу на цю складову діяльності ФПУ й працювати над її вдосконаленням. Це має стати одним із пріоритетних напрямів роботи менеджерів. Тут можливі різні підходи: тренінги з ділового спілкування,

вивчення досвіду західних компаній, розгляд етичних кодексів спортивних організацій, курси іноземних мов тощо.

#### **4.2. Місце ділової культури у професійній діяльності фахівців сфери фізичної культури і спорту**

Аналіз відповідей, що ми отримали на наступне запитання дав можливість встановити який саме тип організаційної культури є найбільш поширеним у сфері ФКіС України. На думку 40% опитаних – це культура, що базується на владі керівника. Тут, безумовно, відчувається досвід роботи в організаціях з авторитарним стилем управління, які й досі активно функціонують у сфері ФКіС. Така культура ґрунтується на владі однієї особи, що керує й повністю контролює організацію. Такий тип культури, як ми бачимо, й в наш має чимало прихильників, які вважають його доцільним, мотивуючим та мобілізуючим; їх опоненти наголошують на його небезпеці, насамперед, надмірній концентрації влади в руках керівника, відсутності можливості контролювати його, придушенні прав особистості та ігноруванні думок і потреб працівників.

25% фахівців ФПУ вважають, що це культура, яка базується на розподілі ролей. Цей тип характеризується функціональним розподілом ролей в організації, спеціалізацією функцій та чітким дотриманням правил і процедур. Важливо зауважити, що тут високо цінують професіоналізм, але в чітких рамках, творчій підхід до розв'язання завдань не вітається.

20% респондентів стверджують, що – це культура, спрямована на виконання завдань. Тут робиться акцент на ефективності діяльності груп, групові інтереси є пріоритетними, на формальний бік справи увага не звертається.

Культура, що орієнтується на задоволення потреб співробітників, як свідчать отримані нами результати зустрічається у вітчизняних ФСО ще

вкрай рідко. цю модель обрали всього 3 респонденти (рис. 4.6). Але саме за цією моделлю – майбутнє, бо в сучасному менеджменті, у ХХІ столітті утвердився антропосоціальний підхід, й основним пріоритетом визнаються інтереси людини.

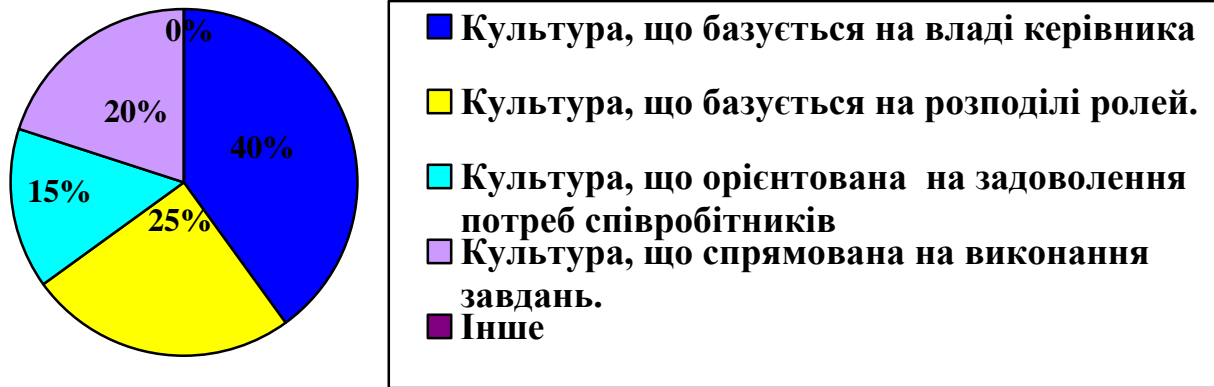


Рис. 4.6. Найбільш поширений тип організаційної культури у сфері ФКіС України

Наступне питання було тісно пов'язане з попереднім. нами було визначено чи впливають особистісні якості керівника на формування ділової культури організації. Переважна більшість наших респондентів (70%) вважає, що впливає й це не стало несподіванкою, бо сьогодні, як зазначав П. Друкер, менеджер (керівник) є центральною фігурою організації (рис. 4.7).

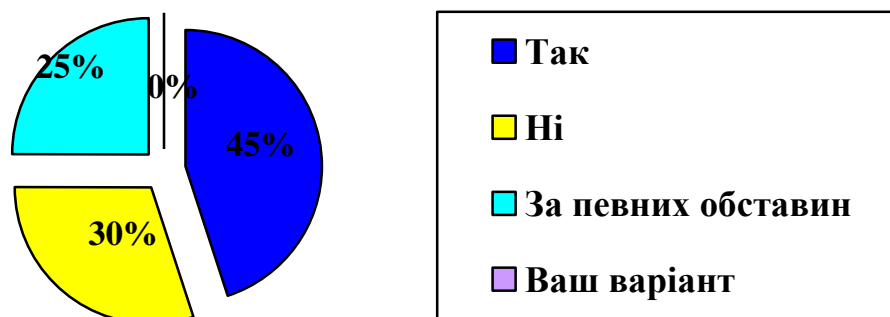


Рис. 4.7. Вплив особистісних якостей керівника на формування ділової культури організації.

Враховуючи це, нами також встановлено, що, на думку більшості опитаних (55%) керівникам ФСО не завжди достатньо сучасних компетенцій

для впровадження обраної моделі ділової культури, хоча існують й інші погляди: 25% респондентів вважає, що їх достатньо, а 15%, що взагалі ні.

На нашу думку, сучасний спортивний менеджер має постійно працювати над собою, підвищувати свій освітній і професійний рівень, звертаючи увагу на ознайомлення з досвідом найбільш ефективних менеджерів сучасності, на вдосконалення володіння іноземними мовами, що є необхідним для спілкування з іноземними партнерами, проведення переговорів, організації змагань. Треба, зауважити, що вже на сьогодні вимогу досконалого володіння англійською мовою для певного кола спортивних менеджерів зафіксовано в статутах деяких українських спортивних асоціацій і федерацій.

За результатами відповідей на запитання «Які функції у фізкультурно-спортивній організації виконує ділова культура?» голоси респондентів розподілись так: забезпечує взаємодію між організаціями – 20%, регулює відносини всередині неї і створює можливості ефективного реагування на зміни її зовнішнього і внутрішнього середовища – по 15%, сприяє мобільності ринку – 10%, все вищеперераховане – 40%. (рис. 4.8). Дійсно, можна цілковито погодитися з вибором більшості респондентів щодо широкого спектру функцій ділової культури, її можливостей в процесі функціонування ФСО.



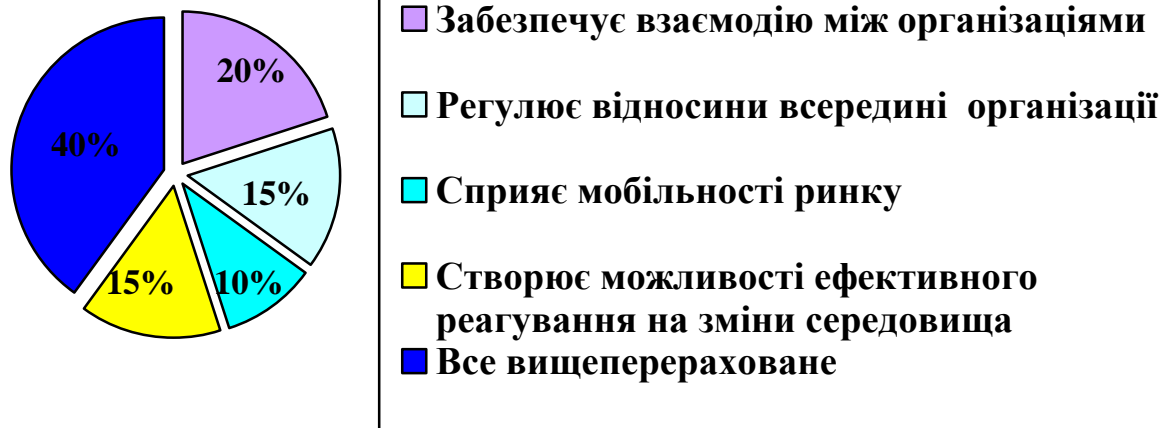


Рис. 4.8. Функції ділової культури у фізкультурно-спортивній організації.

Інформативними виявилися результати оцінювання респондентами параметрів організаційної культури, що характеризують ФПУ (табл. 4.2). Так, з них випливає, що у федерації домінує спілкування на офіційному рівні (73 бали), дотримуються етичного кодексу (71 бал), створена сприятлива ділова атмосфера (68 балів). всі учасники опитування підтвердили факт використання інновацій ( 64 бали). Більшість респондентів також вказує високий рівень формалізованості (59 балів).

Таблиця 4.2.

**Параметри організаційної культури, що характеризують ФПУ.**

<b>Фактори впливу</b>	<b>Кількість відповідей</b>	<b>Оцінка в балах</b>
Використання інновацій.	<b>20</b>	<b>64</b>
Можливість кар'єрного зростання.	<b>12</b>	<b>46</b>
Відсутність кар'єрного зростання.	<b>8</b>	<b>38</b>
Наявність дрес-коду.	<b>15</b>	<b>59</b>
Відсутність дрес-коду;	<b>4</b>	<b>18</b>
Високий рівень формалізованості;	<b>15</b>	<b>62</b>
Низький рівень формалізованості;	<b>5</b>	<b>21</b>
Дотримання етичного кодексу	<b>20</b>	<b>71</b>
Офіційний рівень спілкування	<b>20</b>	<b>73</b>

Раціональне розміщення співробітників:	<b>20</b>	<b>55</b>
Сприятлива ділова атмосфера	<b>20</b>	<b>68</b>
Ваш варіант.	<b>00</b>	<b>00</b>

В своїй роботі фахівці ФПУ, як свідчать результати опитування у федерації, керуються «етичним кодексом» та дотримуються офіційного рівня спілкування, вважають, що в федерації панує сприятлива ділова атмосфера. Надзвичайно позитивним можна вважати використання інновацій в роботі ФПУ.

#### **4.3. Шляхи розвитку ділової культури в спортивних організаціях України**

Треба зауважити, що сучасні моделі менеджменту мають національне «забарвлення». Так, говорять про особливості японської чи американські моделі управління. Це пояснюється особливостями національного менталітету.

Ми вже звертали увагу на те, що національний менталітет – це своєрідний «образ світу», манера його сприйняття й розуміння; це особливий стиль мислення і поведінки людей, що здійснює вплив на різні сторони людського буття, на модель управління, ставлення до керівників. характер взаємовідносин співробітників й ділову культуру, зокрема.

Анкетування виявило як оцінюють риси українського менталітету та їх вплив на відносини із співробітниками наші респонденти (табл. 4.3).

*Таблиця 4.3.*

#### **Оцінка впливу рис українського менталітету фахівцями ФПУ.**

<b>Риси українського менталітету</b>	<b>Позитивно</b>		<b>Негативно</b>	
Волелюбність	<b>17</b>	<b>85%</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>
Гуманність	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
Демократизм	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>0</b>

Емоційність і чуттєвість	<b>8</b>	<b>40%</b>	<b>12</b>	<b>60%</b>
Індивідуалізм	<b>16</b>	<b>80%</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>
Інтровертність	<b>14</b>	<b>70%</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>
Критичне ставлення до влади	<b>12</b>	<b>60%</b>	<b>8</b>	<b>40%</b>
Працьовитість	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
Толерантність	<b>15</b>	<b>75%</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>
Хазяйновитість	<b>20</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>0</b>
Ваш варіант	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Так, одностайно респонденти визнали позитивний вплив на відносини в колективі таких рис українського менталітету, як гуманність, демократизм, працьовитість та хазяйновитість, переважна більшість також відзначила позитив інтровертності, волелюбності, індивідуалізму та толерантності. Деякі респонденти (40%) вважають негативним критичне ставлення українців до влади, й переважна більшість (60%) – вплив емоційності і чуттєвості, що на їх думку можуть в певні моменти ускладнювати відносини в колективі, додавати напруження в процесі прийняття рішень. Вважаємо необхідним зауважити, що всі вищеперераховані риси української ментальності дають змогу охарактеризувати її як ментальність західного типу.

Євроінтеграційний курс висуває нові, більш високі вимоги і умови до параметрів діяльності організацій, ефективності управління, дотримання стандартів. А для цього, перш за все, потрібно з'ясувати, що активно перешкоджає становленню західноєвропейської моделі ділової культури у вітчизняних ФСО. Респонденти в процесі анкетування продемонстрували різні позиції: 35% рахують, що це всі наведені нами фактори, 25% – недосконалість нормативно-правової бази, по 15% – бюрократизм та низький рівень загальної культури, 10% – авторитарна система керівництва в організації (рис. 4.9).

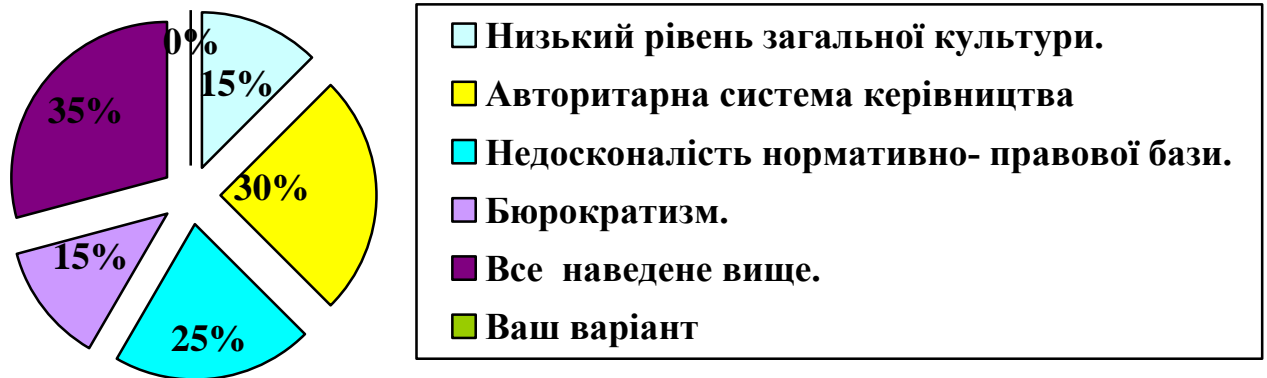


Рис. 4.9. Фактори, що активно перешкоджають становленню західноєвропейської моделі ділової культури в українських ФСО.

Треба звернути увагу, що відповіді фахівців ФПУ багато в чому співпадають з позицією зарубіжних експертів, що критикують сучасну вітчизняну ділову культуру, звертаючи увагу на такі її недоліки, як низький рівень виконавчої дисципліни. правовий нігілізм. неефективність. авторитаризм, брак системності Також вказують на такі вияви бюрократизму, як марнотратство, корупція, кумівство.... Тобто є очевидним, що треба змінювати й модель управління, й ділову культуру. Й в основу нової моделі мають бути покладені, насамперед, етичні правила ділової активності й цінності цивілізованого світу.

Наступне запитання було тісно пов'язане з попереднім й мало визначити чи призведе вже в найближчому майбутньому євроінтеграційний курс до переходу західноєвропейську модель ділової культури (рис. 4.10).

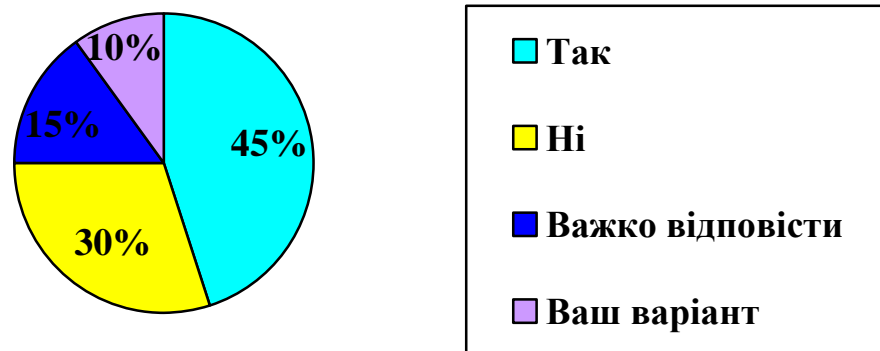


Рис. 4.10. Можливість переходу українських ФСО на західноєвропейську модель ділової культури в найближчому майбутньому.

Наприкінці опитування ми використали контрольне запитання: «Як ви бачите подальший розвиток ділової культури в Україні?» й отримали наступні результати: переважна більшість (55%) вважає, що відбудеться перехід на західноєвропейську модель ділової культури, 30% думають, що нічого не зміниться, 15% опитаних висловлює сподівання, що буде створена сучасна українська модель ділової культури (рис. 4.11).

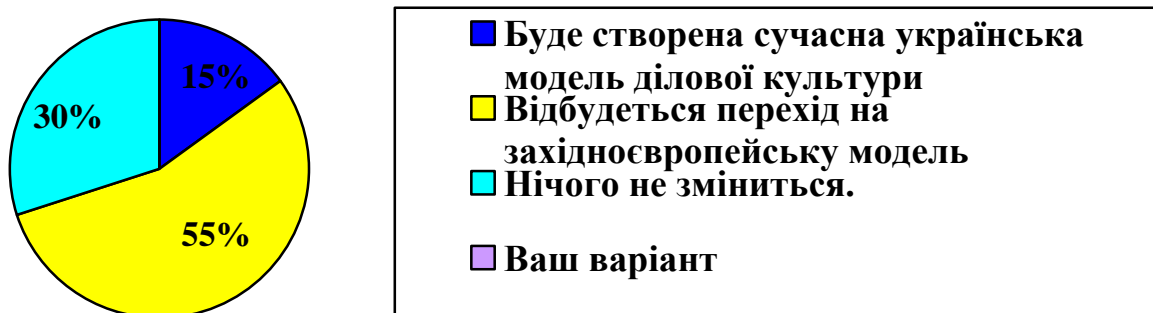


Рис. 4.11. Подальший розвиток ділової культури в Україні.

#### Висновки до 4 розділу

Соціологічне дослідження, проведене нами серед фахівців ФПУ дало можливість отримати важливі дані, що характеризують стан розвитку ділової культури у фізкультурно-спортивних організаціях України і ставлення фахівців до перспектив її розвитку.

Позитивним є те, що всі, без винятку респонденти розуміють важливість ділової культури та визнають її роль у ефективному функціонуванні вітчизняних ФСО: 85% респондентів вважають, що вона сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та її послуг; 70% – формує привабливий імідж організації та її співробітників, 65%–створює

атмосферу довіри між працівниками ФСО та її клієнтами; 50% – допомагає у встановленні контактів з партнерами.

Найбільш дискусійним в ході анкетування виявилися питання щодо моделі ділової культури, яка найбільше враховує особливості українського менталітету та підходить українським ФСО, а також перспектив її розвитку у сфері ФКіС України. Тут, фахівці висловлювали різні думки 40% респондентів обрали європейську, що співпадає з позицією визнаних фахівців-теоретиків й відповідає реаліям сьогодення, бо нині є очевидним, що де факто Україна – це Європа, тому вкрай потрібно і важливо переходити також і на європейські стандарти якості і дисципліни, здійснення ділової активності, в спортивній сфері в тому числі. 30% опитаних підтримують комбіновану модель, наголошуючи, що треба раціонально поєднувати все краще, що має світовий досвід й впроваджувати в практику. Також серед фахівців ФПУ є багато прихильників американської моделі (25%). Отже, необхідність розвитку ділової культури, визнають всі, при цьому більшість респондентів вважає, що потрібно рухатися вперед, саме до європейської моделі, долаючи існуючі перешкоди й розв'язуючи нагальні проблеми: недосконалість існуючого законодавства, бюрократизм в усіх його виявах (корупція, підміна цілей, ігнорування потреб населення, марнотратство тощо); низький рівень загальної культури і культури праці, авторитарну систему керівництва в організаціях сфери.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Результати дослідження дозволили нам сформулювати такі практичні рекомендації, що спрямовані на удосконалення системи управління сферою фізичної культури і спорту в сучасній Україні та розвиток ділової культури, зокрема:

1. Насамперед, потрібно усвідомлення менеджерами всіх рівнів впливів глобалізації на функціонування сфери фізичної культури і спорту. З одного боку, глобалізація руйнує кордони, сприяє активізації міжнародних контактів між спортсменами, бізнесменами, науковцями; збільшенню кількості міжнародних змагань, обміну інформацією і технологіями тощо, а з іншою вимагає встановлення загальних правил й стандартів діяльності, дотримання етичних норм. Тому питання ділової культури мають бути в центрі уваги, бо рівень організаційної культури напряму пов'язаний з ефективністю діяльності будь-якої ФСО.

2. Так як ділова культура багато в чому зумовлюється рівнем загальної культури кожного члена колективу, то завданням менеджерів має бути мотивація персоналу до підвищення свого культурного і професійного рівня, важливо організувати і проводити семінари і тренінги, присвячені професійній етиці, діловому етикету, технологіям ділового спілкування. В цьому менеджер має показувати власний приклад, постійно займатися самоосвітою, демонструвати гідність і тактовність, повагу до закону і членів колективу, виявляти комунікативні вміння й знання психології.

3. На порядку денному для всіх фахівців сфери – вивчення іноземних мов, насамперед, англійської, бо майже 90% нової інформації у світі з'являється цією мовою. Володіння англійською мовою сьогодні є необхідною умовою для роботи менеджера, діяльності спортсмена і тренера. Це допомагає провести переговори з партнерами, зрозуміти один одного під час тренувань й змагань, надати інформацію представникам мас-медіа, а

також ознайомитися з новітніми результатами досліджень спортивних науковців.

4. Менеджерам також потрібно враховувати, що модель ділової культури організації багато в чому буде залежати від врахування рис національного менталітету, й те, що природньо, наприклад, для французів й німців. не завжди можна механічно переносити на український ґрунт. Важливо максимально використовувати той потенціал, який сформований багатовіковою історією українського народу, враховуючи, що, насамперед, такі риси українського менталітету, як індивідуалізм і толерантність, демократизм і гуманність, на думку авторитетних дослідників, свідчать, що це менталітет західного типу. а отже європейська модель ділової культури є для українських організацій «своєю», тому потрібно активніше запроваджувати її, долаючи наслідки радянського колоніального минулого.

## **ВИСНОВКИ**

1. Аналіз наукової літератури з проблеми дослідження, здійснений нами свідчить, що термін «культура» є багатоаспектним і широко вживаним, його використовують у різних значеннях представники багатьох наук. Культура, взагалі, виступає як «специфічний спосіб організації і розвитку життєдіяльності людей, що репрезентована у продуктах їх праці (духовних і матеріальних), у системі суспільних норм, настанов і духовних цінностей, що існують, у ставленні людей, як до природи та інших людей, так і до самих себе. Зауважимо, що цей термін наприкінці ХХ століття також став



активно використовуватися у працях з менеджменту і управління, характеризуючи виправдані методи роботи з персоналом і зацікавленими особами, декларовані цінності й загальний клімат в організації. Сьогодні ж організаційна (корпоративна) культура є одним з базових понять сучасного менеджменту, а також одним з головних показників ефективного управління організацією. Отже, ділова культура є невід'ємним елементом організації ділової активності. Її можна визначити, як сукупність принципів, методів і прийомів, етичних норм, що регулюють взаємовідносини і поведінку людей у процесі професійної діяльності. Коли ж розглядати культуру організації, то тут на першому плані – рівень правової, економічної та управлінської культури, етика підприємництва, ділових відносин, як всередині колективу, так і з зовнішніми аудиторіями (партнерами, предстаніками державних структур, конкурентами, клієнтами, тощо).

2. В наш час у сфері фізичної культури і спорту відбувається безліч подій і взаємодій, що охоплюють представників різних країн і континентів й їх успіх та результати значною мірою залежать від моделі і рівня ділової культури. Нами були досліджені особливості ділових культур у сфері фізичної культури та спорту США, країн Європи та України. Це є надзвичайно важливим для побудови ефективної комунікації із закордонними партнерами – організаціями, федераціями, компаніями. Ділова культура кожної країни має свої традиції, усталені принципи, специфіку, національні особливості. Проведений аналіз дає можливість стверджувати, що у світі існує три основні моделі ділової культури: американська, західноєвропейська і азійська. Фахівці вважають, що в українській діловій культурі поєднуються елементи всіх цих моделей, але все ж вона значною мірою є орієнтованою на західноєвропейську модель. Не зважаючи на всіякі національні відмінності ділова культура у сфері спорту має бути орієнтованою на визнання й підтримку всіх моральних цінностей спорту: дотримання спортивних правил, повагу до суперників, відмову від

використання допінгу, стриманість, відданість олімпійським ідеалам. Етичні принципи спортсменів, тренерів, суддів і всіх, пов'язаних зі спортом осіб, знаходять свій концентроване втілення у визначенні «Fair play» (чесна гра). Тридцять років тому, у 1992 році на сьомій конференції європейських міністрів, що відповідають за спорт було прийнято кодекс «Fair play», який був схвалений Комітетом Міністрів Ради Європи.

Найуспішніші менеджери світу звертають увагу на необхідність вивчення і аналізу ділових культур, бо їх розвиток в майбутньому буде одним із головних факторів конкурентоспроможності організацій.

3. Соціологічне опитування, проведене у федерації плавання України дало можливість отримати змістовну інформацію та вирішити ряд дослідницьких завдань. Ми встановили фактори, що активно впливають на розвиток ділової культури у сфері фізичної культури і спорту. Аналіз результатів анкетування свідчить, що глобалізація та її наслідки, на думку респондентів впливають найбільше (91 бал), також – зрілість демократії (84 бали), бо саме це дає можливість активно впливати на процес управління, прийняття важливих рішень, контролювати владу. Також важливим визнається вплив національного менталітету (81 бал), існуючий стан нормативно-правової бази (77 балів), що, за твердженням фахівців гальмує євроінтеграційні процеси в різних суспільних сферах, а також стиль керівництва (72 бали).

Під час проведення опитування нами з'ясовано, як респонденти оцінили наявний рівень організаційної культури у федерації плавання України. Тут спостерігаємо різні позиції, але зауважимо, що 50% виставили задовільну оцінку – 3 бали, що свідчить про необхідність звернути увагу на існуючі проблеми, розвивати й вдосконалювати ділову культуру у сфері ФКіС України.

Інформативними виявилися результати оцінювання респондентами параметрів організаційної культури, що характеризують ФПУ. Так, з них

впливає, що у федерації домінує спілкування на офіційному рівні (71 бал), створено сприятливу ділова атмосфера (68 балів). всі учасники опитування підтвердили факт використання інновацій ( 64 бали). Більшість респондентів також вказує на високий рівень формалізованості (59 балів).

4. За результатами проведеного теоретичного та емпіричного дослідження нами було розроблено практичні рекомендації щодо розвитку й вдосконалення ділової культури у сфері фізичної культури і спорту.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авраменко О. О. Ділове спілкування: Навчальний посібник / О. О. Авраменко, Л. В. Яковенко, В. Я. Шийка / За ред. О. О. Авраменко. – Івано- Франківськ, «Лілея- НВ».– 2015. – 160 с.
2. Алтухов С.В. Ивент – менеджмент в спорте. управление спортивными мероприятиями: учебно-методическое пособие. М.: Советский спорт, 2013. 208 с.

3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 8-е изд./ Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина / М.Армстронг – СПб.: Питер, 2007. – 832 с.
4. Афанасьев Илья. Діловий етикет. Етика ділового спілкування / И Афанасьев . – К .: «Аптерпрес», 2003. – 368 с.
5. Афанасьев И. Деловой этикет / И Афанасьев . – К.: Ваклер, 2003. 264 с.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навч. посібник / АЛ.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2004. – 265 с.
7. Беркетт Л. Бизнес по Книге /Пер. с англ. Е. Прищенко / Ларри Беркетт. – Киев: Светлая звезда, 2018. – 428 с.
8. Бистрицький Є. Комунікація і культура в глобальному світі / Є. Бистрицький, С. Пролесєв, Р. Зимовець. – К: Дух і Літера, 2020. – 416 с.
9. Брукс Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация : учебник /Науч. ред. англ. пер. В. Л. Доблаев / Я. Брукс. – М. : Дело и Сервис, 2008. – 464 с.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с
11. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів / Галушко В. П. – Вінниця: Нова книга, 2002. – 223 с.
12. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О.(2013). Сучасна геокультура як соціокультурний феномен культурної глобалізації // К: «Видавництво «Гілея», Вип. 72. С.487-492.
13. Гаврилишин Богдан. До ефективних суспільств Дороговкази в майбутнє / Доповідь Римському клубові. – К.: Пульсари, 2009, – 251 с.
14. Гриффин Р. Международный бизнес. - 4-е изд./ Пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева / Р. Гриффин, М. Пастей. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с.

15. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий / Друкер П. Ф. – М.: Бук Чембер интернэшнл, 1994.
16. Етика ділового спілкування: Курс Лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. – Київ: МАУП, 2003. – 208 с. – (2-ге видання, стереотипне).
17. Етичні норми в діловому спілкуванні [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://posibnyku.vntu.edu.ua/et\\_/13.htm](http://posibnyku.vntu.edu.ua/et_/13.htm)
18. Єгоров І.Ю. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / І.Ю. Єгоров, О.В. Красовська - Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. – 185 с.
19. Зайдовий Ю. Історико-політичні та організаційні аспекти формування і розвитку Національних олімпійських структур в Україні та країнах Європи. – Л.: Українські технології, 2004. – 176 с.
20. Імас Є. В. Маркетинг у спорті: теорія та практика : монографія / Є. В. Імас, Ю. П. Мічуда, О. В. Ярмолюк. – К.: НУФВСУ, вид-во "Олімп. л-ра.", 2016. – 272 с.
21. Імідж менеджера [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/19210226/menedzhment/imidzh\\_menedzhera](http://pidruchniki.ws/19210226/menedzhment/imidzh_menedzhera) .
22. Калита Л.В. Православні цінності як базисні структурні складові українського менталітету /Православні духовні цінності і сучасність: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф. – К.: МАУП, 2003. – С.43-50.
23. Калита Л.В., Копаліані С.М. Глобалізація і спортивний менеджмент// Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: збірник наукових праць – Харків: ХДАФК – 2021. – 145 с.
24. Ковальова Г.П., Даніл'ян В.О. Україна у світових глобалізаційних процесах : виклики і відповіді, Науковий вісник. Серія «Філософія». – Харків: ХНПУ, 2015. – Вип.45 (частина І)
25. Комарова К. В. Організаційна культура: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / К.В. Комарова. – Дніпропетровськ, ДДФА, 2011 – 166 с.

26. Котусенко В. Що таке етика бізнесу? [Електронний ресурс] / В. Котусенко // Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/strategy>
27. Лесько О. Й. Етика ділових відносин // О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Режим доступу до ресурсу: [http://posibnyky.vntu.edu.ua/et\\_/26.htm](http://posibnyky.vntu.edu.ua/et_/26.htm)
28. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. / Р. Д. Льюис. – Москва: Дело, 2001. – 448 с. – (2-е изд.).
29. Маджаро С. Международный маркетинг: Сокр. пер. с англ. / С. Маджаро. – Москва: МО, 1979.
30. Мартыненко Н. М. Техногология менеджмента: Учебник. / Н. М. Мартыненко. – Киев: Каравелла, 2011. – 496 с.
31. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва, 2006. – 594 с. – (Издательство дом «Вильямс»).
32. Монахов Г. А. Мелочи создают совершенство. Деловой и светский этикет. Благоприятный персональный имидж / Г. А. Монахов. – Киев: Киев Альтерирес, 2001. – 474 с.
33. Немов Р. С. Психология: Словарь-справочник: В 2 ч. / Р. С. Немов. – Москва, 2003
34. Носко М.О., Бріжата І.А., Гаркуша С.В. Основи наукових досліджень у підготовці фахівців з фізичного виховання. Навчальний посібник для студентів спеціальності «Фізичне Виховання». – К.: "МП Леся", 2012. – 236 с.
35. Основи науково-дослідної роботи здобувачів вищої освіти зі спеціальності «Фізична культура і спорт»: /В.М. Костюкевич, О.А. Шинкарук, В.І. Воронова, О.В.Борисова; за ред. В.М. Костюкевича, О.А. Шинкарук. – Вид. 2-ге. – К.: Національний університет фізичного виховання і спорту, вид-во «Олімпійська література», 2019. – 528 с.

36. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: курс лекцій / Г. В. Осовська. – К.: «Кондор». – 2003. – 218 с.
37. Палеха Ю. І. Ключі до успіху або організаційна та управлінська культура: Навч. посіб. / Ю. І. Палеха. – Київ: Європ. ун-т, 2002. – 336 с.
38. Палеха Ю. Л. Ділова етика: Навч. посіб / Ю. Л. Палеха. – Київ: СУФІМБ, 2002. – 310 с. – (4-е вид.).
39. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин : навч. посібник / Палеха Ю. І. – К.: Кондор, 2008. – 356 с.
40. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие / А.П. Панфилова. – [2-е изд.]. – СПб: Знание, СПб ИВЭСЭП, 2009. – 496 с.
41. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 2004. – 416с.
42. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. / И.И. Переверзин. – М.: «ФиС», 2006.– 464 с.
43. Психологический словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – 494 с. – (2-е изд.).
44. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта [Текст]: учеб. пособие/ А.В. Починкин. – 2-е изд. доп. и перераб. – М.: Советский спорт, 2010. – 264с.
45. Рожен О. Особливості нашої бізнес ментальності / О. Рожен. // Дзеркало тижня. – 2002. – №50.
46. Свистунов С.В. Особенности формирования информационно-коммуникационной компетентности у спортивного менеджера/ С.В. Свистунов// Современный Олимпийский и Паралимпийский спорт и спорт для всех: материалы XII Междунар. науч. конгресса. – М., 2008. – Т.3. – С.276.

47. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В.Смолін. – К.: Київ, торг.- екон. ун-т, 2012. – 344 с.
48. Сорос Д. Кризис мирового капитализма. Электронная копия [Электронный ресурс] / Д. Сорос // ИНФРА-М. – 1999. – Режим доступа до ресурсу: <http://capitalizm.narod.ru//>.
49. Сравнительный менеджмент: Электронное учеб.пособие – Режим доступа до ресурсу: [http://inform.finesc.org/theory/sm/smlec\\_end/phtml](http://inform.finesc.org/theory/sm/smlec_end/phtml).
50. Туленков Н.В. Концептуальні засади організації сучасного менеджменту / Н.В.Туленков. – К.: Аспект-поліграфія, 2005. – 435 с.
51. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. / Жданова О.М., Чеховська Л.Я. – Дрогобич. Коло: 2009. - 224С.
52. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Чайка Г. Л. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
53. Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навчальний посібник/ передмова Р.О.Шепелюк / Г. Л. Чайка. – К.: Знання, 2007. – 424с. – (Вища освіта ХХІ століття).
54. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування: Навчальний посібник / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. – Київ: МАУП, 2002.
55. Шейн Э. Организационная культура и лидерство/Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака / Э. Шейн. – Санкт-Петербургу, 2002. – 336 с. – (Теория и практика менеджмента).
56. Щокін Г. В. Менеджмент / Г. В. Щокін. – Київ: МАУП, 2007. – 816 с.
57. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. Столпер С. Ю. / Ли Якокка. – Москва: Прогресс, 1991. – 278 с.
58. Hall, E. T., Hall M. R. (1990). Understanding Cultural Differences: P.1. URL:<http://teaching.up.edu/bus511/xculture/Hall%20and%20Hall%201990,%20ch1.p>
59. Harris P.R. Moran R.T. Managing cultural differences. - Houston Gulf Publishing Co., 1991.



60. Hofstede G. Cultural and Organizaions: Software of the mind - Glogow: HarperCollins, 1994.
61. Landsprofler Ukraina [Электронний ресурс] // nordeatrade.com. – 2016. – Режим доступу до ресурсу <https://www.nordeatrade.com/no/explore-new-market/ukraine/opening-hours>.
62. Main characteristics of business ethics in Ukraine [Электронний ресурс] // Tema 2000. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <http://tema2000.com.ua/ukraine-in-detail/ethics.html>.
63. Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century, 7th Edition by Robert T. Moran, Philip R. Harris, Sarah V. Moran. – Butterworth-Heinemann, 2007. –732 pages
64. Mitry D. and Bradley T. Managerial leadership and cultural differences of Eastern European economics. [Электронний ресурс]. – Режим доступу: <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/mitrybradley.htm>
65. Morgan William John. Ethics in Sport. – Human Kinetics, 2007.
66. Samovar L.A., Porter R.E., McDaniel E.R. Intercultural Communication: A Reader 13th edition. -- Wadsworth / Cengage Learning, 2012. – 518 pages
67. Ukraine [Электронний ресурс] // [communicaid.com](https://www.communicaid.com). – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.communicaid.com/country/ukraine/>.
68. Ukraine's Business Culture [Электронний ресурс] // [tryukraine.com](http://tryukraine.com). – 2005. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.tryukraine.com/society/business\\_culture](https://www.tryukraine.com/society/business_culture).

**ДОДАТКИ**

**АНКЕТА**

**ДОДАТОК А**

*Шановні фахівці!*

*З метою визначення ролі та значення ділової культури для українських ФСО та виявлення особливостей ділових культур США, Західної Європи та України, просимо Вас відповісти на питання, що цікавлять нас. Підкресліть варіант відповіді, який Ви обрали! Опитування носить анонімний характер.*

**1. Чи знайомі ви з поняттям «ділова культура»?**

- Так.
- Ні.
- В загальних рисах.
- Важко відповісти.

**2. Яку роль, на Вашу думку, відіграє ділова культура у сучасній ФСО? (можливо декілька варіантів відповіді)**

- Забезпечує ефективність керівництва організацією.
- Допомогає у встановленні контактів з партнерами.
- Регулює взаємовідносини керівництва і співробітників.
- Сприяє підвищенню конкурентоспроможності ФСО та її послуг.
- Створює атмосферу довіри між працівниками ФСО та її клієнтами.
- Формує привабливий імідж організації та її співробітників
- Ваш варіант.

**3. Які фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на формування сучасної ділової культури у сфері спорту? (оцініть за 5-ти бальною шкалою)**

- Вплив глобалізації та її наслідки.
- Економічне становище.
- Зрілість демократії
- Імідж і репутація організації.
- Національний менталітет.
- Стиль керівництва.
- Стан нормативно-правової бази;
- Ваш варіант.

**4. Яка модель ділової культури, на Вашу думку, найбільше підходить українським ФСО?**

- Європейська.
- Американська.
- Східна
- Чинна українська.
- Комбінована.
- Важко відповісти.
- Ваш варіант.

**5. Як ви можете оцінити рівень організаційної культури Вашої організації? (за 5-ти бальною шкалою).**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**6. Який тип організаційної культури, на Ваш погляд, є найбільш поширеним у сфері ФКіС України?**

- Культура, що базується на владі керівника.
- Культура, що базується на розподілі ролей.
- Культура, що орієнтована на задоволення потреб співробітників.
- Культура, що спрямована на виконання завдань.
- Інше.

**7. Як Ви вважаєте, чи впливають особистісні якості керівника на формування ділової культури організації?**

- Так.
- Ні.
- За певних обставин.
- Ваш варіант.

**8. Як Ви вважаєте, чи достатньо сучасних компетенцій керівникам сфери для впровадження обраної ФСО моделі ділової культури?**

- Так.
- Ні.
- Не завжди.
- Важко відповісти.

**9. Які функції у сучасній фізкультурно-спортивній організації виконує ділова культура?**

- Забезпечує взаємодію між організаціями.
- Регулює відносини всередині організації
- Сприяє мобільності ринку.
- Створює можливості ефективного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організації .
- Все вищеперераховане

**10. Оцініть, будь ласка, параметри організаційної культури, що характеризують Вашу організацію?( за 5-ти бальною шкалою)**

- Офіційний рівень спілкування;
- Можливість кар'єрного зростання;
- Відсутність кар'єрного зростання;
- Наявність дресс-коду;
- Відсутність дресс-коду;
- Високий рівень формалізованості;
- Низький рівень формалізованості;

- Використання інновацій;
- Рациональне розміщення співробітників;
- Сприятлива ділові атмосфера
- Ваш варіант.

**11. Чи керується Ваша організація в своїй діяльності офіційним «етичним кодексом»?**

- Так;
- Ні;
- Важко відповісти.

**12. Чи існує у Вашій організації діловий етикет?**

- Так.
- Ні.
- Важко сказати.

**13. Як, на Вашу думку впливають на відносини в колективі позначені риси українського менталітету?**

<b>Риси українського менталітету</b>	<b>Позитивно</b>	<b>Негативно</b>
Демократизм		
Емоційність і чуттєвість		
Індивідуалізм		
Інтровертність		
Критичне ставлення до влади		
Працьовитість		
Толерантність		
Сакралізація		
Ваш варіант		

**14. Вкажіть що, на Вашу думку, активно перешкоджає становленню західноєвропейської моделі ділової культури у вітчизняних ФСО?**

- Низький рівень загальної культури.
- Авторитарна система керівництва в організації.
- Недосконалість нормативно- правової бази.
- Бюрократизм.
- Все наведене вище.
- Ваш варіант.

**15. Як ви вважаєте, чи призведе вплив євроінтеграційних процесів до переходу українських ФСО на західноєвропейську модель ділової культури в найближчому майбутньому?**

- Так.

- Ні.
- Важко відповісти.
- Ваш варіант.

**16. Як ви бачите подальший розвиток ділової культури в Україні ?**

- Буде створена сучасна українська модель ділової культури
- Відбудеться перехід на західноєвропейську модель ділової культури.
- Нічого не зміниться.
- Ваш варіант.

**17. Ваш вік.**

- До 25 років;
- 25-35 років;
- 35-50 років;
- Старше 50 років

**19. Ваша освіта:**

- Незакінчена вища.
- Вища технічна.
- Вища гуманітарна.
- Вища ФС профілю.
- Ваш варіант \_\_\_\_\_

**18. Ваш стаж роботи у сфері фізичної культури і спорту:**

- До 3 років;
- 3-5 років;
- 5-10 років;
- 10 -15 років
- Більше 15 років

**ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ В АНКЕТУВАННІ!!!**

## ДОДАТОК Б

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ ФАХІВЦІВ  
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

№	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	Кількість відповідей у відсотках (%)	Ранг (v)
1	2	3	4	5
<b>1. Чи знайомі ви з поняттям «ділова культура»?</b>				
-	Так.	13	65%	1
-	Ні.	0	0	4
-	В загальних рисах.	6	30%	2
-	Важко відповісти.	1	5%	3
<b>2. Яку роль, на Вашу думку, відіграє ділова культура у сучасній ФСО? (можливо декілька варіантів відповіді)</b>				
-	Забезпечує ефективність керівництва організацією.	6	30%	5-6
-	Допомагає у встановленні контактів з партнерами.	10	50%	4
-	Регулює взаємовідносини керівництва і співробітників.	6	30%	5-6
-	Сприяє підвищенню конкурентоспроможності ФСО та її послуг.	17	85%	1
-	Створює атмосферу довіри між працівниками ФСО та її клієнтами.	13	65%	3
-	Формує привабливий імідж організації та її співробітників	14	70%	2
-	Ваш варіант.	0	0	0
<b>3. Які фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на формування сучасної ділової культури у сфері спорту? (оцініть за 5-ти бальною шкалою)</b>				
	Вплив глобалізації та її наслідки.	20	91	1
-	Економічне становище.	20	63	7
-	Зрілість демократії	20	84	2
-	Імідж і репутація організації.	20	67	6

-	Національний менталітет.	20	81	3
-	Стиль керівництва.	20	76	4
-	Стан нормативно-правової бази	20	70	5
-	Ваш варіант.	4	30	8
<b>4. Яка модель ділової культури, на Вашу думку, найбільше підходить українським ФСО?</b>				
-	Європейська.	8	40%	1
-	Американська.	5	25%	3
-	Східна	0	0	5
-	Чинна українська.	1	5%	4
-	Комбінована.	6	30%	2
-	Важко відповісти.	0	0	6-7
-	Ваш варіант.	0	0	6-7
<b>5. Як ви можете оцінити рівень організаційної культури Вашої організації? (за 5-ти бальною шкалою).</b>				
-	1	0	0	5
-	2	1	5%	4
-	3	10	50%	1
-	4	6	30%	2
-	5	3	15%	3
<b>6. Який тип організаційної культури, на Ваш погляд, є найбільш поширеним у сфері ФКіС України?</b>				
-	Культура, що базується на владі керівника.	8	40%	1
-	Культура, що базується на розподілі ролей.	5	25%	2
-	Культура, що орієнтована на задоволення потреб співробітників.	3	15%	4
-	Культура, що спрямована на виконання завдань.	4	20%	3
-	Інше.	0	0	5
<b>7. Як Ви вважаєте, чи впливають особистісні якості керівника на формування ділової культури організації?</b>				
-	Так	9	45%	1
-	Ні	6	30%	2
-	За певних обставин	5	25%	3
-	Ваш варіант.	0	0	4
<b>8. Як Ви вважаєте, чи достатньо сучасних компетенцій керівникам сфери для впровадження обраної ФСО моделі ділової культури?</b>				
-	Так	5	25%	2
-	Ні	3	15%	3
-	Не завжди	11	55%	1
-	Важко відповісти.	0	0	4
<b>9. Які функції у сучасній фізкультурно-спортивній організації виконує ділова культура?</b>				
-	Забезпечує взаємодію між організаціями.	4	20%	2



-	Регулює відносини всередині організації	3	15%	3-4	
-	Сприяє мобільності ринку.	2	10%	5	
-	Створює можливості ефективного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організації .	3	15%	3-4	
-	Все вищеперераховане	8	40%	1	
<b>10. Оцініть, будь ласка, параметри організаційної культури, що характеризують Вашу організацію? ( за 5-ти бальною шкалою).</b>					
-	Використання інновацій.	20	64	3	
-	Можливість кар'єрного зростання.	12	46	7	
-	Відсутність кар'єрного зростання.	8	38	8	
-	Наявність дрес-коду.	15	59	5	
-	Відсутність дрес-коду;	4	18	10	
-	Високий рівень формалізованості;	15	62	4	
-	Низький рівень формалізованості;	5	21	9	
-	Дотримання етичного кодексу	20	71	2	
-	Офіційний рівень спілкування	20	73	1	
-	Рациональне розміщення співробітників.	20	55	6	
-	Ваш варіант.	0	0	11	
<b>11. Чи керується Ваша організація в своїй діяльності офіційним «етичним кодексом»?</b>					
-	Так	15	75%	1	
-	Ні	4	20%	2	
-	Важко відповісти.	1	5%	3	
<b>12. Чи існує у Вашій організації діловий етикет?</b>					
-	Так	13	65%	1	
-	Ні	3	15%	3	
-	Важко сказати	4	20%	2	
<b>13. Як, на Вашу думку впливають на відносини в колективі позначені риси українського менталітету?</b>					
-	<b>Риси українського менталітету</b>	<b>Позитивно</b>		<b>Негативно</b>	
-	Волелюбність	17	85%	3	15%
-	Гуманність	20	100%	-	0
-	Демократизм	20	100%	-	0
-	Емоційність і чуттєвість	8	40%	12	60%
-	Індивідуалізм	16	80%	4	20%
-	Інтровертність	14	70%	6	30%
-	Критичне ставлення до влади	12	60%	8	40%
-	Працьовитість	20	100%	-	0
-	Толерантність	15	75%	5	25%
-	Хазяйновитість	20	100%	-	0
-	Ваш варіант	0	0	0	0

<b>14. Вкажіть що, на Вашу думку, активно перешкоджає становленню західноєвропейської моделі ділової культури у вітчизняних ФСО?</b>				
-	Низький рівень загальної культури.	3	15%	4-5
-	Авторитарна система керівництва в організації.	6	30%	2
-	Недосконалість нормативно- правової бази.	5	25%	3
-	Бюрократизм.	3	15%	4-5
-	Все наведене вище.	7	35%	1
-	Ваш варіант.	0	0	6
<b>15. Як ви вважаєте, чи призведе вплив євроінтеграційних процесів до переходу українських ФСО на західноєвропейську модель ділової культури в найближчому майбутньому?</b>				
-	Так	9	45%	1
-	Ні	6	30%	2
-	Важко відповісти.	3	15%	3
-	Ваш варіант.	2	10%	4
<b>16. Як ви бачите подальший розвиток ділової культури в Україні ?</b>				
-	Буде створена сучасна українська модель ділової культури	3	15%	3
-	Відбудеться перехід на західноєвропейську модель ділової культури.	11	55%	1
-	Нічого не зміниться.	6	30%	2
-	Ваш варіант.	0	0	4
<b>17. Ваш вік?</b>				
-	До 25 років;	6	30%	1-2
-	25-35 років;	5	25%	3
-	35-50 років;	6	30%	1-2
-	Старше 50 років	3	15%	4
<b>18. Ваша освіта?</b>				
-	Незакінчена вища.	2	10%	3-4
-	Вища технічна.	2	10%	3-4
-	Вища гуманітарна.	4	20%	2
-	Вища ФС профілю.	11	55%	1
-	Ваш варіант	1	5%	5
<b>19. Ваш стаж роботи у сфері ФКіС:</b>				
-	До 3 років;	2	10%	5
-	3-5 років;	6	30%	1
-	5-10 років;	5	25%	2
-	10 -15 років	4	20%	3
-	Більше 15 років	3	15%	4