

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

**НА ТЕМУ: «ОСОБЛИВОСТІ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ В
КИТАЇ ТА УКРАЇНІ»**

Здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Ся Шуя

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

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

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри
(протокол № 3 від 10. 11. 2022 року)

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

Київ – 2022

ЗМІСТ

	Стор.	
СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3	
ВСТУП	4	*
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СПОРТІ	8	M E R G E F O R M A T
1.1. Поняття міжкультурної комунікації: його суть та структура	8	
1.2. Проблемне поле міжкультурної комунікації	16	
1.3. Роль міжкультурної комунікації у спортивній діяльності	24	
Висновки до розділу	29	
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ	32	
2.1. Методи дослідження	32	
2.2. Організація дослідження	33	
РОЗДІЛ 3. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В КИТАЇ ТА УКРАЇНІ	35	
3.1. Виникнення та сутність крос-культурного спортивного менеджменту.....	35	
3.2. Характеристика західної та східної міжкультурної комунікації	43	
Висновки до розділу.....	47	
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ В КИТАЇ ТА УКРАЇНІ	49	
4.1. Особливості ділової культури Китаю	49	
4.2. Особливості ділової культури України	52	
4.3. Порівняння ділової культури України з діловими культурами інших країн	55	
Висновки до розділу.....	56	
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	57	
ВИСНОВКИ	60	
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	62	

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

НБА	-	Національна баскетбольна ліга	\
ООН	-	Організація Об'єднаних Націй	*
ТНК	-	транс-національні компанії	M
ФКіС	-	фізична культура і спорт	E
ФСО	-	фізкультурно-спортивна організація	R
			E
			G
			E
			F
			O
			R
			M
			A
			T

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі різко зросла увага до такого феномену, як комунікація. Сучасний світ складний, різноманітний, динамічний, пронизаний протидорчими тенденціями. Він суперечливий, але взаємозалежний, багато в чому цілісний. Розвиток суспільних відносин супроводжується поглибленням відносин спілкування та розгалуженням зв'язків людини з людиною, народу з народом, товариства з суспільством, тобто розвитком процесів міжкультурної комунікації.

Міжкультурна комунікація - одне з важливих явищ сучасного суспільства, яке помітно позначається на розвитку суспільних відносин всередині кожної країни і між країнами та народами.

Актуальність проблем міжкультурної комунікації пов'язана не тільки з пізнавальним інтересом до інших культур і прагненням збагатити свою культуру, але й з об'єктивними соціальними, політичними та економічними процесами, із збільшеним числом контактів між представниками різних народів у найрізноманітніших сферах сучасного суспільного життя, наприклад сфера фізичної культури і спорту. Сьогодні стає все більш очевидним, що технологічний розвиток і тісна співпраця у сфері ФК і С змушує спілкуватися людей, що належать до різних культур.

Глобалізація соціальних процесів, в тому числі і культурних, веде до формування єдиних механізмів соціальної взаємодії, що забезпечує можливість спілкування представників різних культур, організацій, структур і спільнот. Разом з тим загострюється проблема визначення культурної ідентичності людей і збереження культурного різноманіття в світовому співтоваристві, а отже, зростає важливість розуміння процесів міжкультурної комунікації. Також не маленьке значення мають проблеми та конфлікти, які виникають при спілкуванні у представників різних культур, що несуть за собою негативні наслідки. Для менеджерів і керівників спортивних організацій розуміти різницю між культурами, роль міжкультурної

комунікації в сучасному суспільстві є також необхідним для того, щоб вміти надалі оптимально керувати зовнішніми комунікативними процесами в інтересах своєї організації. Все це визначає актуальність і практичну значимість теми даної роботи.

Дослідження міжкультурних відмінностей, усвідомлення необхідності вирішення питань щодо співвідношення культури та комунікації, їх взаємозв'язку та взаємовпливу були представлені філософами ще з античних часів. Однак, розгляд явищ культури та комунікації у їх нерозривному зв'язку здійснюється, зокрема, у працях філософів XVII–XX ст.. Л. Вітгенштайна, Ю. Габермаса, Г. Гадамера, І. Гердера, І. Канта, П. Сорокіна, І. Фіхте, Ф. Шляєрмахера, О. Шпенглера та інших.

Дослідженням проблем крос-культурного менеджменту як нової парадигми управління присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Н. Адлер, В. Буніна, Н. Василенко, С. Васильєв, Р. Гордєєв, Р. Гріффін, П. Вернон, А. Гаттермен, Р. Гестеланд, К. Камерун, Е. Клейн, А. Кребер, С. Клакхон, І. Костіна, Р. Куїнн, К. Ліндзі, Р. Льюїс, Д. Мацумото, С. М'ясоєдов, Д. Оляніч, В. Павленко, Ю. Палєха, С. Півоваров, Т. Пітерс, В. Пушних, М. Райхлен, О. Рожен, М. Рокіч, О. Стегній, М. Тайєб, Н. Тодорова, Г. Тріадіс, Ф. Тромпенаарс, Р. Фармер, Л. Халілова, П. Харріс, Н. Холден, Е. Холл, С. Хемпден-Тернер, Г. Хофстеде, І. Шакун, В. Шапкіна, Ш. Шварц, Є. Шейн, Н. Шишкіна та багато інших.

Саме поняття міжкультурної комунікації виникає в середині XX століття і пов'язане з іменами таких вчених як Е. Голл, К. Клакхон, А. Кребер, Р. Портер, Д. Трагер, Л. Самовар. Теорії міжкультурної комунікації, що намагалися пояснити даний феномен з різних точок зору розробляли західні дослідники К. Бергер, С. Гантінгтон, Е. Гірш, Е. Голл, Г. Гофстеде.

Важливий внесок у вивчення міжкультурної комунікації у сфері фізичної культури і спорту, внесли такі вчені як А. Верещагін, А. Бугреев, В. Васин, Б. Голощапов, В. Костомаров, В. Попков, А. Садохін, С. Тер-Мінасова, И. Гридина, С. Павлов. В контексті міжкультурної комунікації також

розглядаються проблеми глобалізації культури та взаємодії цивілізацій обговорення яких відбувається на науково-теоретичних конференціях та круглих столах.

У Китаї до розробок міжкультурної комунікації і міжнародного спортивного менеджменту прилучилися Дуншуй Су, Meng Xinxin, Бай Янь Сіньсін Мен, Чжоу Цзе, Хе Ін, Чжоу Юаньчен, Янг Бай, Chen Xinnan, Luo Zhengyu, Zhu Masheng, Zou Guangyi та інші.

В Україні предметне поле досліджень в рамках проблематики "міжкультурна комунікація" тільки формується. Цю проблему розробляють у різнопланових працях О. Арєф'єва, Т. Близнюк, Н. Висоцька, І. Грідіна, Л. Губерський, І. Дзюба, П. Донець, В. Євтух, Г. Касьянов, М. Кушнар'єва, Л. Нагорна, А. Приятельчук, Н.Тодорова.

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

Мета дослідження визначити та обґрунтування концептуальні основи крос-культурних комунікацій в Китаї та Україні.

Виходячи з мети дослідження визначаємо **завдання**:

1. Дослідити теоретичні основи міжкультурної комунікації в спорті.
2. Обговорити результати дослідження міжкультурної комунікації в Китаї та Україні.
3. Проаналізувати характерні риси крос-культурних комунікацій в Китаї та Україні.

Об'єкт дослідження: вплив національних в Китаї та Україні особливостей організації управління персоналом у сфері спорту.

Предмет дослідження: зміст та структура управління персоналом в

різних країнах та їх вплив на спортивні організації.

P
A
G
E

Методи дослідження:

1. Метод аналізу вітчизняних та зарубіжних літературних джерел та інформації.

M

2. Метод системного аналізу та системного підходу.

E

3. Метод "контент-аналізу".

R

4. Методи порівняння та зіставлення.

G

E

F

O

P

A

Наукова новизна роботи полягає в тому, що були проаналізовані і систематизовані дані літературних джерел і проведені дослідження по проблемам щодо кроскультурних особливостей спорту в Китаї та Україні.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В
СПОРТІ

\

M
E

R

G

E

F

R

A

1.1. Поняття міжкультурної комунікації: його суть та структура

Комунікація виконує дуже важливі функції в суспільному житті, створюючи умови для забезпечення роботи не тільки інформаційної, а й усієї суспільної сфери. Віддаючи належне міжособистісній, груповій комунікації та масовій комунікації у сфері менеджменту, також має місце і міжкультурна комунікація - це процес взаємного зв'язку і взаємодії представників різних культур [49, 28].

Міжкультурна комунікація - це специфічна суб'єкт-суб'єктна взаємодія, у якій відбувається обмін інформацією, досвідом, уміннями і навичками носіїв різних типів культур. У процесі такого спілкування передається і засвоюється соціальний досвід, формуються історично визначені типи особистостей.

Ймовірно, датою народження поняття міжкультурної комунікації був 1954 р., коли вийшла у світ книга Е. Холла і Д. Трагера «Culture as Communication» («Культура як комунікація»), в якій автори вперше запропонували для широкого вживання термін «міжкультурна комунікація», він відображав, на їхню думку, особливу область людських відносин. Пізніше основні положення та ідеї міжкультурної комунікації були більш докладно розвинені у відомій роботі Е. Холла «The Silent Language» («Німа мова», 1959 р.), де автор показав тісний зв'язок між культурою і комунікацією. Розвиваючи свої ідеї про взаємозв'язок культури і комунікації, Холл прийшов до висновку про необхідність вивчення цього питання більш глибоко. Тим самим Холл першим запропонував зробити проблему міжкультурної комунікації не тільки предметом наукових досліджень, а й самостійної навчальної дисципліною [22, 9].

У сучасних гуманітарних науках поняття «культура» відноситься до

числа фундаментальних. Закономірно, що воно є центральним і міжкультурній комунікації. Серед величезної кількості наукових категорій і термінів важко знайти інше поняття, яке мало б таку безліч смислових відтінків і використовувалося б у таких різних контекстах. Найбільш поширеним повсякденним значенням поняття «культури» є його розуміння як сукупності матеріальних предметів, об'єктів, ідей, образів, створених людиною протягом її історії. У цій інтерпретації культура постає як сума всіх досягнень людства, як «друга природа», створена самою людиною, яка утворює власний людський світ на відміну від дикої природи. Саме таке розуміння культури було сформульовано американськими культурними антропологами А. Кребером і К. Клакхоном. За їхнім визначенням культура являє собою складний феномен, який включає в себе як матеріальні та соціальні явища, так і різні форми індивідуальної поведінки та організованої діяльності.

Культурна антропология розглядає культуру як продукт спільної життєдіяльності людей, систему узгоджених способів їх колективного існування, упорядкованих норм і правил задоволення групових та індивідуальних потреб.

Культурне розмаїття впливає на відбір інформації в процесі спілкування, вибір мотиваційних стратегій, стилі врегулювання конфліктів, особистість, соціальні відносини і навички взаємодії [7, 16].

Співвідношення мови і культури теж питання складне і багатоаспектне. Тим не менше, їх тісний взаємозв'язок очевидний. Як зазначає в одній зі своїх робіт С.Г. Тер-Минасова, «Мова - дзеркало культури, в ньому відбивається не тільки реальний світ, що оточує людину, не тільки реальні умови його життя, а й суспільна самосвідомість народу, його менталітет, національний характер, образ життя, традиції, звичаї, мораль, система цінностей, світовідчуття, бачення світу». Мова не просто відображає світ, вона будує ідеальний світ в нашій свідомості, вона конструює другу реальність. Людина бачить світ так, як вона говорить. Тому люди, що говорять на різних мовах, бачать світ по-

різному [58, 103].

У процесі міжкультурної комунікації кожна людина одночасно вирішує дві найважливіші проблеми - прагне зберегти свою культурну ідентичність і включитися у чужу культуру. Комбінація можливих варіантів розв'язання цих задач - визначає чотири основні форми міжкультурної комунікації: пряму, непряму, опосередковану і неопосередковану. При прямій комунікації інформація адресована безпосередньо від відправника до одержувачу. Вона може здійснюватися як і в усній, так і в письмовій формах. У безпосередній комунікації максимальний ефект досягається через мовлення, що поєднує в собі вербальну і невербальну. У непрямій комунікації, що носить переважно односторонній характер, інформаційними джерелами є твори літератури і мистецтва, повідомлення на радіо, телевізійні передачі, публікації у газетах та журналах тощо.

Безпосередній і опосередкована форми комунікації різняться наявністю чи відсутністю проміжної ланки, яка виступає в ролі посередника між партнерами. Посередником може бути людина та технічні засоби. Комунікація, опосередкована технічними засобами, може бути прямою (розмова телефоном) у цьому лише скорочується можливість використання невербальної комунікації [50, 38].

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

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

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

До країн реактивної культури можна віднести Японію, Китай, Тайвань, Сінгапур, Південну Корею, Туреччину та Фінляндію. Жителі ряду інших країн Східної Азії, незважаючи на те що іноді бувають поліактивними і збудливими, мають певні риси реактивної культури. В Європі тільки фіни мають яскраво виражену реактивність, проте британці, турки і шведи, а також українці, легко переходять в «режим слухання», коли їм це необхідно. Народи реактивних культур слухають, перш ніж взятися за справу. Вони кращі в світі слухачі, оскільки концентруються на тому, що їм кажуть, не відволікаючись, і практично ніколи не переривають промовця, поки триває виступ або презентація. Вислухавши, вони не поспішають з відповіддю. Невелика пауза після того, як виступаючий зупиниться, демонструє повагу до висловлених

зауважень, які слід розглядати неспішно і з належною увагою. Навіть, коли представники реактивної культури приступають до відповіді, вони навряд чи відразу візьмуться заперечувати. Найімовірнішою тактикою буде постановка низки питань і уточнень з приводу сказаного з метою прояснити наміри і очікування мовця. Китайці, наприклад, не поспішають і спокійно розробляють різноманітні стратегії, які дозволяють їм уникнути заперечень.

Носії реактивної культури інтровертні, не люблять багатослівність і отже, є майстрами невербальної комунікації – ледь вловимої мови міміки, жестів і рухів тіла, які не мають нічого спільного з жестикуляцією латиноамериканців, представників романської мовної групи і африканців. Моноактивним людям реактивна тактика здається складною для розуміння, оскільки вона не вписується в лінійну систему (питання / відповідь, причина / наслідок). У реактивних культурах кращим способом спілкування є монолог – пауза – роздум – монолог. Якщо можливо, одна сторона дозволяє іншій вимовити свій монолог першою. У моноактивних і поліактивних культурах комунікація здійснюється за допомогою діалогу. Це звичайна річ переривати монолог співрозмовника частими коментарями, навіть питаннями, які демонструють важливий інтерес до предмету розмови. Як тільки один зі співрозмовників замовкає, слово бере інший, оскільки західна людина практично не виносить мовчання [26, с.28].

Світська розмова реактивним культурам дається нелегко. Незважаючи на те, що у японців і китайців є маса формальних виразів ввічливості, вони часто сприймають висловлювання «як справи?» в якості прямого питання і не упускають можливості на що-небудь поскаржитися. В інших випадках довге мовчання або повільна реакція японців і китайців змушує західних людей думати, що ті дурні і їм нема чого сказати. Реактивні люди мають великий запас енергії, економні в рухах і зусиллях. Вони завжди справляють враження, ніби у них в запасі ще багато сил. Вони рідко бувають агресивні і не прагнуть до лідерства.

Голландський дослідник проблематики крос-культурного менеджменту

Герт Хофстеде на основі анкетування 117 тис. працівників компанії IBM в 40 країнах виділив чотири найважливіших параметра ділової культури: співвідношення індивідуалізму і колективізму; дистанція влади; співвідношення мужності і жіночності; відношення до невизначеності [55].

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

1. Співвідношення індивідуалізму і колективізму. В процесі виховання особистості одні ділові культури роблять акцент на самостійність і ініціативність. Тут, за вдалим висловом братів Стругацьких (повість «Хлопець з пекла»), формуються «бойові одиниці, які діють самі по собі». В інших культурах система цінностей прямо протилежна. Тут люди розглядають себе як частина групи, колективу, організації. Зазвичай в якості прикладу національної культури з максимальним ступенем колективізму називають Японію. З максимальним ступенем індивідуалізму – США. У країнах з високим ступенем індивідуалізму в діловій культурі люди відверто висловлюють критичні зауваження своїм колегам; прийом на роботу і просування по службі пов'язані тільки з якостями даної особистості; управління орієнтоване на особистість, а не на групу; кожен орієнтується на особистий успіх і кар'єру.

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

2. Дистанція влади. Цей параметр показує допустимий ступінь нерівномірності в розподілі влади. В одних культурах втручання сильної влади розглядається як обмеження прав індивідуума. В інших, навпаки, як благо

сприймається «сильна рука», яка «і покарає, і допоможе». Культури з високою дистанцією влади зазвичай терпимо ставляться до авторитарного стилю управління. Для них характерно підкреслене збереження нерівності в статусі як у формальних, так і в неформальних відносинах. Дистанція влади найбільш велика в східних культурах. Протилежний полюс – Північна Європа, Англія, США.

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

Навпаки, в суспільствах, де переважає жіночність, соціальні ролі чоловіків і жінок в більшості своїй збігаються. А в системі цінностей домінують якість життя, підтримка хороших відносин з оточуючими, моральні та етичні аспекти і т.п. Розум і благородство цінуються вище сили і швидкості. У керівнику поважають уміння організувати безконфліктну групову роботу, домогтися консенсусу, розробити справедливую мотивацію і т.д. [63, с.219].

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

4. Ставлення до невизначеності. У різних ділових культурах люди по-

різному сприймають наявність невизначеності в житті і бізнесі. Одним діловим культурам властиве прагнення максимально уникати невизначеності. Уникнення невизначеності не треба плутати з униканням ризику. Ризик пов'язаний зі страхом, а невизначеність – з тривогою. Ризик завжди обумовлений конкретною подією, тобто об'єктом ризику. І, отже, можливо оцінити ймовірність виграшу або програшу. Тоді як невизначеність і тривога не мають об'єкта, а оцінка ймовірності стосовно тривоги безглузда. Для таких культур зазвичай властиво прагнення «визначити умови на березі» максимально усунути двозначності у відносинах. В якості найважливішого шляху для уникнення невизначеності використовується розробка докладних законів і правил поведінки на всі випадки життя, а в рамках конкретної зовнішньоекономічної діяльності – підготовка детальних контрактів. Більш того, люди часто йдуть на невиправданий ризик, щоб уникнути двозначності своєї позиції; прагнуть піти від тривоги і невизначеності навіть шляхом можливого програшу [63, с.230].

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

-Отже, у контексті процесів модернізації сучасного суспільства набула великого значення проблема взаєморозуміння між представниками різних культур, що потребує готовності до міжкультурної комунікації і здатності до міжкультурної компетентності. Володіючи системою прямих і зворотних зв'язків, міжкультурна комунікація сприяє постійному розширенню смислового потенціалу культури комунікації. Проблеми розуміння у

міжкультурній комунікації пов'язані з розумінням кодів і концептів культур. Саме на цій основі створюється атмосфера довіри, рівності і терпимості, які забезпечують ефективну взаємодію. Одним з пріоритетів міжкультурної комунікації має бути створення і рекламування позитивного іміджу країни на міжнародній арені відповідно до викликів глобалізації.

1.2. Проблемне поле міжкультурної комунікації

Міжкультурна комунікація як особливий вид комунікації припускає спілкування між носіями різних мов і різних культур. Співставлення мов і культур виявляє не тільки загальне, універсальне, але й специфічне, національне, самобутнє, що зумовлене розбіжностями в історії розвитку народів. Проблеми міжкультурної комунікації в останній час стали предметом досліджень різних галузей знань - і в теоретичному, і в практичному аспектах. Цьому присвячені підручники і навчальні посібники А.П. Садохина, П.Р. Грушевицької, монографії Ц.Р. Тер-Мінасової та ін.

Численні дослідження проблеми взаємодії культур свідчать про те, що досягнення позитивних результатів залежить від здатності учасників спілкування розуміти один одного, а на це впливає багато факторів, серед яких Грушевицька Т.Г., Попков В.Д. та Садохін А.П. виділяють етнічну культуру кожного із співрозмовників, психологію народів, культурні цінності, які панують в тій чи іншій державі [13, 179].

Проблема міжкультурної комунікації важлива у багатьох сферах людської діяльності, але за останні десятиліття особливо гостро вона постає у сферах економіки, політики, міжнародної політики та у сфері бізнесу і спорту [8, 5].

До національно-культурних чинників, що впливають на процес міжкультурного спілкування, Бацевич Ф. відносить такі, що пов'язані з: 1) культурною традицією (дозволи і заборони у певній мовно-культурній спільноті на певні типи і різновиди спілкування; стереотипні ситуації спілкування, відтворювані типи комунікативних актів; етикетні

характеристики універсальних актів спілкування (наприклад, формули привітання, прощання тощо); рольові та соціально-символічні особливості спілкування; номенклатура і функції мовних і текстових стереотипів, які використовуються у спілкуванні й відображені; організація текстів); 2)соціальними чинниками і соціальними функціями спілкування (функціонально-стильові "підмови"; етикетні формули); 3)етнопсихологією (психолінгвістична організація мовної діяльності; номенклатура, функції та особливості проксемічних, кінестетичних і паралінгвальних засобів); 4)специфікою тезаурусної організації культурно-мовної спільноти (система традиційних образів, порівнянь, символічне вживання певних денотатів; система кінетичних засобів); 5)специфікою мови певної культурно-мовної спільноти (система стереотипів; система символів, образів тощо; структура текстів; етикетні форми; підмови і функціональна стилістика) та ін. [3, 98].

При вступі у комунікацію носіїв різних культур є цілком вірогідною поява певних проблем, що від початку пов'язані з причетністю до різних культур. Проблемами такого роду можуть бути труднощі в порозумінні, нерозуміння, створення окремих упереджень-стереотипів, а у подальшому перебігу-відмежування, скривдженість, або психічна чи соціальна ізоляція. Міжкультурна комунікація є такою комунікацією людей, при якій, наприклад, способи комунікації або функції мовних подій не є ідентичними, але є відмінності в їх реалізації та інтерпретації в певних ситуаціях. При цьому Тер-Мінасова Т.Г. наголошує, що здатність до розвитку комунікативної компетенції характерна для всіх представників *Homo sapiens*, але конкретна реалізація цієї здатності культурно обумовлена. Крім того, ця здатність зазнає впливу і самого індивідуального досвіду людини, тому часто цей досвід перешкоджає взаєморозумінню людей спільної культури і мови, не кажучи вже про представників різних культур [21, 43].

Спілкування між представниками різних культур може бути ускладнене і тим, що між культурами існують певні відмінності у використанні засобів комунікації. Тому багато науковців поділяють культури на індивідуалістичні

та колективістські. Прикладом перших може бути американська культура, оскільки її представники велику увагу приділяють змісту повідомлення, а не способу, тобто головним виступає контекст. Для таких культур характерним є когнітивний стиль обміну інформацією: вимоги висуваються до точності використання понять, логіки висловлювання. Представники колективістських культур, крім контексту повідомлення, значну роль відводять співрозмовнику та ситуації спілкування, це переносить важливість на форму повідомлення, тобто замість "що" наголошується "як" [42, 17].

П. Варна виділив шість основних перешкод, або «каменів спотикання», що заважають ефективній міжкультурній комунікації:

1. Допущення подібностей. Однією з причин непорозуміння при міжкультурній комунікації стає те, що люди наївно припускають, ніби всі вони однакові або, принаймні, досить схожі для того, щоб легко спілкуватися один з одним. Зрозуміло, всім людям властивий ряд базових подібностей в біологічних і соціальних потребах. Проте комунікація - це унікальна людська особливість, яку формують специфічні культури і суспільства. Дійсно, комунікація являє собою продукт культури. Крім того, вихідці з деяких культур роблять більше припущень щодо подібностей, ніж вихідці з інших; тобто ступінь допущення людьми того, що інші їм подібні, варіює для різних культур. Таким чином, саме припущення подібностей представляє собою культурну змінну.

2. Мовні відмінності. Коли люди намагаються спілкуватися мовою, яку знають не досконало, вони часто вважають, що слово, фраза або речення мають одне й тільки одне значення - те, яке вони мають намір передати. Робити таке припущення-значить ігнорувати всі інші можливі джерела сигналів та повідомлень включаючи невербальну експресію, інтонацію голосу, позу, жести і дії. Оскільки люди чіпляються за поодинокі, прості інтерпретації того, що по суті є складним процесом, оскільки будуть виникати проблеми.

3. Помилкові невербальні інтерпретації. Як ми бачили, в будь-якій культурі невербальне поведінка становить більшу частину комунікативних

P
A
G
E

повідомлень. Але дуже важко повністю розуміти невербальна мова культури яка не є вашою власною. Неправильна інтерпретація невербальної поведінки може легко призвести до конфліктів чи конфронтації, які порушують комунікативний процес.

M
F
R
G
E
F
R
A

4. Упередження та стереотипи. Як говорилося раніше, стереотипи і упередження щодо людей - природні і неминучі психологічні процеси, які впливають на все наше сприйняття та комунікативні контакти. Зайва опора на стереотипи може перешкодити нам об'єктивно подивитися на інших людей і їх повідомлення і знайти підказки, які допоможуть проінтерпретувати ці повідомлення в тому ключі, в якому нам мали намір їх передати. Стереотипи підтримуються безліччю психологічних процесів, які можуть негативно впливати на комунікацію.

5. Прагнення оцінювати. Культурні цінності також впливають на наші атрибуції щодо інших людей і оточуючого нас світу. Різні цінності можуть викликати негативні оцінки, які стають ще одним камінням спотикання на шляху до ефективної міжкультурної комунікації.

6. Підвищена тривога або напруга. Епізоди міжкультурної комунікації часто пов'язані з більшою тривогою і стресом, ніж знайомі ситуації внутрішньо культурної комунікації [59, 41].

Г. Гофстеде вбачав причини конфліктів міжкультурних взаємин у наявності різних типів культур, а існування самих культур, на його думку, базується на чотирьох вимірах: "дистанція влади", "вимір індивідуалізму/колективізму", "феміністичність/маскулінність" й "уникнення ризику". Ці виміри науковець виділив, опитавши співробітників компанії IBM, що працювали в 40 країнах. Основним для Гофстеде було питання про цінності, які важливі для роботи в тій чи іншій країні, а також ставлення співробітників до роботи.

Вимір "дистанція влади" показує, чи співробітники надають перевагу радше консультаціям один з одним (невелика дистанція влади, наприклад, серед працівників IBM в Скандинавії), чи керівник роздає вказівки (дистанція

влади, наприклад, серед працівників IBM у Південній Америці, Азії). Вимір індивідуалізму/колективізму стосується взаємин, які існують у суспільстві. У колективних культурах (наприклад, в арабських або в багатьох азійських країнах) перевагу надають особистим стосункам над роботою. Це означає, що при виникненні конфлікту намагаються гармонійно його вирішити

Гофстеде називає Японію, Австрію, Італію, Швейцарію, США країнами з маскуліною культурою (оскільки для них характерні конкуренція як результат визнання, кар'єра, виклик), тоді як скандинавські, азійські та багатовісденноамериканських країн – феміністичними суспільствами (для них важливі стосунки з колегами по роботі, а також якість життя та співпраця). Четвертим та центральним виміром, який виділяє Г. Гофстеде, є "уникнення ризику". За допомогою цього виміру можна описати, наскільки люди певної культури відчують небезпеку через нестабільні ситуації й відповідно наскільки вони є негнучкими.

Ці чотири виміри характеризують за Гофстеде, також мовну поведінку учасника певної культури. Людина, яка належить до культури колективного типу, наприклад, китаянка оформлюватиме критику дуже непрямом, так що представник індивідуалістичної культури, наприклад, німець, не зрозуміє, що це була критика. І навпаки, китаєць сприйматиме німецьку прямоту за агресивність та невихованість. Це може призвести до непорозумінь і навіть конфліктів у стосунках і кінець кінцем ускладнити міжнародну співпрацю [4, 69].

Немаленьку роль у міжкультурній взаємодії відіграють стереотипи. У повсякденному житті люди живуть за звичкою у відповідності зі сформованими стереотипами. Стійке відтворення певних занять, форм поведінки і сприйняття можна позначити терміном "культурний стереотип». З одного боку, стереотип допомагає індивіду орієнтуватися в ситуаціях, що не потребують відповідальних рішень, з іншого - стереотип як закріплена форма упередження відіграє негативну роль, заважає об'єктивно оцінити протиріччя, які виникають у ході розвитку суспільних відносин, неоднозначність вчинків

людей. Поняття соціального стереотипу введено в науковий обіг американським дослідником У. Ліппманом у праці "Громадська думка". За У. Ліппманом, стереотипами є актуалізовані зразки моральних норм і упереджених уявлень, що існують у громадській думці щодо характерних рис етнічних груп, представників партій, персонажів реклами й еталонів масової культури.

Вузьконаціональні інтереси й упереджене ставлення до представників інших етнічних груп можуть викликатися економічними причинами: одержанням найбільш кваліфікованої і більш високооплачуваної роботи, заняттям статусних позицій. Саме тому варто відрізнити соціальне в національному і власне етнічне в системі культури [Донец, П.Н. Основы общей теории межкультурной коммуникации / П.Н. Донец. – Харьков: Штрих, 2003].

Велике значення для з'ясування особливостей міжкультурної комунікації представників різних націй та уникнення конфліктів та непорозумінь між ними мають категорії "толерантність" і "емпатія". Толерантність ми розуміємо як терпимість до іншого способу життя, поведінки, інших поглядів, звичок, вірувань тощо. Зрозуміло, що толерантність необхідна у відносинах між представниками різних народів, націй і релігій. Вона є ознакою впевненості в собі й усвідомлення надійності власних позицій, які не бояться порівняння з іншими точками зору і не уникають духовної конкуренції.

Людам, що потрапляють в інший культурний світ, потрібні роки для того, щоб освоїтися в "новому" для них символічному просторі. При цьому кращу пристосованість демонструють люди, які представляють культури з досвідом міжкультурного спілкування і, навпаки, представники замкнених культур сутужніше освоюють культуру "інших" світів.

Формування толерантності є одним із завдань багатьох культур (як Заходу, так і Сходу). Але практика ставлення до індивідів зі своєї культури як "до людей", а до інших індивідів - як до "не зовсім людей", характерна і донині

для деяких культурних груп незалежно від того, є вони представниками етнічної культури, традиційної чи модерну. Це ставлення виявляється в поглядах латишів на росіян, росіян на чукчів, слов'ян на албанців, білих на чорних і т.п. У широкому змісті усі форми пригночення, насильства, експлуатації ґрунтуються на розподілі світу на "своїх" і "чужих", уявленні про власну моральну перевагу та неповноцінність інших людей [15, 289].

На першому рівні індивід, який потрапив, наприклад, до Японії, визнає, що японці перебільшено ввічливі. На другому рівні їх ввічливість і величезна кількість незрозумілих жестів можуть дратувати даного індивіда, оскільки культурна символіка, яка використовується, контрастує з тією, що прийнята в його "рідній" культурі. На третьому рівні знаходяться ті, хто здатний на інтелектуальному рівні зрозуміти наявні розходження між двома культурами. При цьому досягається здатність до довіри, заснована на простій ідеї, що представники іншої культури - теж люди. Але й цей рівень не достатній, хоч і більш досяжний, ніж наступний, четвертий, рівень. Четвертий рівень характеризується досягненням здатності до глибокого емоційного співчуття - емпатії як здатності поставити себе на місце іншої людини в контексті його культури, зрозуміти її почуття, бажання, ідеї і вчинки.

Розглядаючи проблему міжкультурних відносин, Р. Ханеєй виділяє кілька рівнів міжкультурного розуміння (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Рівні міжкультурного розуміння

Рівень	Інформація	Спосіб одержання	Інтерпретація
1	Ознайомлення з незвичайними чи дуже помітними рисами іншої культури	Туризм, підручники, вивчення географії, відеофільми	Екзотично, неймовірно, ексцентрично
2	Ознайомлення з деякими рисами іншої культури, що контрастують із власної культурою	Ситуація культурного шоку	Неймовірно, ірраціонально, шокує
3	Ознайомлення з основними рисами іншої культури, що контрастують із власною культурою	Інтелектуальний аналіз	Це можна зрозуміти
4	Ознайомлення з почуттями людей - представників іншої культури	Заглибленість, проникнення в іншу культуру	Цьому можна довіряти

Відповідно до запропонованої схеми, довіра досягається тільки на третьому і четвертому рівнях, і тільки на основі довіри можна досягти емпатії. Як стверджує Р. Ханвей, третій рівень (або інтелектуальне усвідомлення культурних розходжень) більш досяжний і найбільш реальний, хоча і не достатній [36, 144].

Закономірно постає питання щодо покращення встановлення діалогу між людьми різних культур. Зокрема, А. Гуревич, виокремлює два шляхи здійснення цього процесу. По-перше, для суб'єктивного сприйняття чужої культури, наголошує науковець, необхідно відкидати все, що лежить за межами культурного тексту, залишаючи лише те, що відповідає власному розумінню останнього. Цей шлях полегшує адаптацію тексту до свого світосприйняття й усвідомлення культури «чужого». Суть іншого шляху полягає в пошуку шляхів найбільш глибокого занурення у смисл «чужої» культури без втрати її своєрідності. Ми переконані, що саме другий шлях допомагає уникнути суб'єктивізації інтерпретації тексту в діалогові культур, порушення культурних традицій та допомагає уникати різного виду

непорозумінь [46, 89].

Отже, формування навичок компетентної міжкультурної взаємодії вимагає від його учасників розуміння причин і механізмів комунікативних збоїв, викликаних розбіжністю когнітивного фонду у представників різних лінгвокультурних спільнот.

Зовнішня схожість контекстів і ситуацій спілкування в різних культурах не допомагає, а скоріше заважає комунікантам усвідомити культурно значущі відмінності між ними. В результаті такого спілкування у його учасників часто складаються або знаходять підтвердження негативні стереотипи щодо партнерів. Все це може стати джерело непорозумінь і конфліктів в міжкультурній комунікації, оскільки зазвичай учасники спілкування здійснюють власні дії і оцінюють дії один одного крізь призму природних для них культурних установок, цінностей і уявлень про використання мови та про різні форми комунікативно значущої поведінки.

Володіння системою мови спілкування не є гарантією адекватного користування нею в умовах реальної комунікації. Крім власне мовних знань, учасникам міжкультурного спілкування необхідні адекватні інтеракційні і контекстні знання, а також толерантність і особлива соціокультурна чутливість, що дозволяє долати вплив стереотипів та непорозумінь, і адаптуватися до мінливих умов комунікативної взаємодії при контакті з представниками різних мовних культур [59, 82].

1.3. Роль міжкультурної комунікації у спортивній діяльності

Спорт, як частина людської культури, висхідна до загальнолюдських цілей, дає широку можливість людям спілкуватися один з одним без кордонів. Розвиток спорту неможливо без міжнародних зв'язків, так як не можна уявити цей процес тільки в національних кордонах. Це позбавило б спорт його найважливішої основи - змагальності. Дана обставина дозволяє розглядати спорт як сучасну форму комунікації між різними державами, а спортивні зв'язки як важливу частину міжнародного культурного спілкування.

Спорт, спортивні змагання та підготовка до них здатні внести величезний внесок у реалізацію гуманістичних ідеалів і цінностей, у вдосконалення людини і суспільства в цілому. Можливості спорту настільки значні, що він може розглядатися не тільки як невід'ємна частина культури і міжкультурної комунікації, а й як важливий аспект дипломатичної діяльності самостійною формою підтримки міжкультурних зв'язків. Гуманістичні принципи спортивного руху показують, що спорт може бути сполучною ланкою між різними державами, об'єднувати народи [20, 57].

Зараз спорт став реальною політичною величиною і зайняв міцне місце в міжнародних відносинах. Більшість держав розглядають участь і перемогу в спортивних змаганнях як політичну перемогу, як безумовний успіх країни у міжнародному житті. Крім того, сьогодні спортивні змагання несуть значне гуманітарне навантаження, оскільки вони безпосередньо або опосередковано вирішують найважливіші глобальні завдання сучасності [12, 101].

Спорт, міжнародні спортивні зв'язки - одна з форм міжкультурної комунікації. Він сприяє знайомству з традиціями і звичаями інших народів, активізує розвиток культурного обміну, сприяє побудові міжкультурного діалогу.

Спорт виконує багато функцій. По-перше, спорт і міжнародний спортивний рух являються важливим соціальним фактором суспільного розвитку. Спорт виконує виховну функцію, сприяє поширенню здорового способу життя, гуманістичних ідеалів. По - друге, міжнародні спортивні зв'язки виконують комунікативну функцію, сприяють спілкуванню людей різних національностей і культур, обміну інформацією, знайомству з культурними традиціями інших країн, активізує міжкультурний діалог. По-третє, сучасний спорт розвинена сфера світової економіки. Наприклад, доходи від продажу прав від телевізійних трансляцій чемпіонату світу з футболу 2006 - 2010 років склали близько 2,5 млрд. доларів. І нарешті, спорт і міжнародний спортивний рух - важливий політичний фактор [33, 28].

Коло учасників міжкультурної спортивної комунікації надзвичайно

широке: це держави, державні структури в галузі спорту, міжнародні та національні спортивні об'єднання і федерації, спортсмени, тренери, спортивні менеджери, фахівці в галузі спорту, засоби телекомунікації, ЗМІ, перевізники, готельєри, рух вболівальників, фінансові організації і бізнес структури.

Важлива роль спорту в сучасному світі знайшла відображення і діяльності ООН. У 2004 році ООН прийняла резолюцію "Спорт як засіб сприяння вихованню, здоров'ю, розвитку і миру", що визначила роль спорту в сучасному світі. У документі підкреслювалося, що "хоча спорт аполітичний по суті, він часто допомагав відновленню діалогу, коли виникали політичні, культурні та релігійні конфлікти між різними державами" [18].

Теоретичні аспекти міжкультурної спортивної комунікації, як частини міжнародних відносин в даний час відносяться до числа недостатньо розроблених в науці питань. Тим не менш, ґрунтуючись на наявному досвіді та існуючих прикладах можна виділити основні форми та учасників міжнародної спортивної комунікації.

Міжнародний спортивний зв'язок - це складне динамічне явище, що розвивається в різних формах. До основних форм міжнародних спортивних зв'язків відносяться такі міжнародні спортивні змагання як Олімпійські ігри, чемпіонати світу, континентальні першості; спільні тренування і збори; обмін делегаціями спортсменів, тренерів, фахівців у галузі спорту; обмін досвідом, інформацією, літературою та іншими матеріалами у галузі спорту; підтримка зв'язку з міжнародними спортивними організаціями.

В даний час фізична культура і спорт, як частина загальної культури і галузь соціальної діяльності людини - стала однією з основних сфер взаємодії у транскордонному співробітництві між країнами всього світу. Україні життєво необхідна співпраця з не тільки з країнами, які її оточують.

Фізична культура і спорт виступає в ролі найважливішого чинника інкультуризації та соціалізації особистості, формування міжкультурної компетентності людини. Цей чинник пов'язаний зі світовою економікою і політикою, він - засіб культури, область (індустрія) масової культури,

провідник процесів глобалізації та міжкультурних контактів між Україною і світом. Розвиток фізичної культури і спорту України - одна з обов'язкових умов створення толерантного полікультурного суспільства. Дана сфера робить істотний вплив на формування системи цінностей, стилю життя, фізичного і морального обличчя українського суспільства [38, 21].

З урахуванням вище написаного зрозуміло, що проблема розширення можливостей міжкультурної комунікації у сфері ФК і С між Україною і іншими державами є актуальною.

Важливою передумовою діяльності в спортивному середовищі виступають міжособистісна і міжкультурна комунікації, які тісно пов'язані з такими проблемами, як ціннісні орієнтири спортивної культури, трансформація моральних пріоритетів в новому суспільстві, виховання толерантності. Передача моральних і ціннісних орієнтирів - основа міжкультурної складової спортивного середовища. Вироблення ціннісного ставлення до особистості іншого стає однією з умов міжкультурного діалогу в сфері фізичної культури і спорту України.

У наш час вже накопичений великий досвід організації фізкультурно-спортивної діяльності в рамках міжнародного співробітництва з державами Європи. Українські спортивні федерації підтримують міцні партнерські відносини з іноземними організаціями і федераціями у сфері ФК і С.

Важливу роль у міжкультурній комунікації відіграє участь представників з України у наукових конгресах з проблем розвитку фізичної культури і видів спорту та пропаганди здорового способу життя. Також для розвитку міжкультурної комунікації регулярно організуються, чи береться участь у змаганнях зі спортивних ігор та інших видів спорту серед збірних команд на території України чи за її межами.

Велике значення для розвитку міжнародного спортивного співробітництва України з державами Світу відіграють тісні, плідні контакти між спортивними університетами та спортивними школами, які дозволяють удосконалювати теорію і практику викладання та навчання фізичній культурі

і спорту та готувати майбутніх вчителів, тренерів і спортсменів. Однак, на наш погляд, поки готовність студентів і педагогів до міжкультурної взаємодії в галузі спорту недостатня, рівень їх міжкультурної компетентності невисокий [23, 28].

M

Міжкультурний зв'язок у спортивному просторі - це спілкування самих учасників фізкультурно-спортивних взаємин (спортсменів, студентів тренерів, представників спортивних організацій та ін.) з іношочультурними представниками цих взаємин. Формування готовності до міжкультурної взаємодії тут може розглядатися як одна з складових компетентності, яка включає певний запас знань, умінь і навичок спілкування та міжособистісної взаємодії з представниками інших культур, а також необхідні якості для їх ефективної реалізації [17, 62].

E
RG
EF
ER
E

A

Основними напрямками розвитку міжкультурної комунікації України в галузі фізичної культури, на нашу думку, виступають наступні:

1. Створення полікультурного освітнього простору в спортивному середовищі, в якому студент та викладач орієнтовані на толерантність і діалогічність в міжкультурній комунікації.

2. Розробка та реалізація методичного забезпечення розвитку міжкультурної компетентності студентів та спортсменів, формування у них глибоких теоретичних знань в області міжкультурної комунікації.

3. Діагностика ціннісного ставлення майбутніх фахівців фізичної культури і спорту до міжкультурної комунікації [28, 139].

Таким чином, в сучасних умовах соціально-економічного розвитку українського суспільства стратегічно важливе місце займає розвиток і вдосконалення міжнародного співробітництва у сфері ФКіС. Значимість міжкультурного діалогу як часті культурної та соціальної комунікації дозволяє розглядати спортивний простір в якості складового елемента міжкультурного взаємозв'язку вираженого в процесах спортизації. Пошук шляхів розвитку та вдосконалення міжкультурного діалогу в цій сфері буде сприяти впровадженню в Україні передового зарубіжного інноваційного досвіду і

технологій, а також удосконалення спортивного руху в нашій країні.

Зараз спорт, спортивні міжкультурні зв'язки стали глобальним явищем, явищем планетарного масштабу. Вступивши в якісно новий етап свого розвитку, міжнародні спортивні комунікації набули багато нових рис, які дозволяють називати його феноменом неоолімпізма. Сучасний неоолімпізм володіє рядом характеристик, що відрізняють його від спорту попередніх десятиліть. Змінилося розуміння міжнародного спортивного руху. Воно стало сприйматися в більш широкому соціально-філософському аспекті як явище, що сприяє об'єднанню людей з різних країн без будь-яких відмінностей.

За всю свою багатовікову історію спорт ніколи не був настільки популярний, як у наш час. Незважаючи на певні складнощі, спорту дається висока оцінка в системі міжнародних відносин. Сучасний спорт і Олімпійські ігри, «спортивна дипломатія» виступають як фактор інтеграції, зближення народів, виконують функцію «посла миру», допомагають виробляти взаєморозуміння і співробітництво, встановити дружні відносини між різними країнами і народами. Про спорт як про фактор соціального розвитку йдеться в численних документах міжнародного значення. Питання спорту зачіпаються в діяльності багатьох міжнародних організацій, міжурядових об'єднань, включені до порядку денного багатьох міжнародних конференцій, вони увійшли в число найважливіших напрямків зовнішньої культурної політики багатьох країн.

Висновки до розділу

Комунікація виконує дуже важливі функції в суспільному житті, створюючи умови для забезпечення роботи не тільки інформаційної, а й усієї суспільної сфери. Віддаючи належне міжособистісній, груповій комунікації та масовій комунікації у сфері менеджменту, також має місце і міжкультурна комунікація - це процес взаємного зв'язку і взаємодії представників різних культур

Щодо міжкультурної комунікації в умовах глобалізації світу, то вона

обумовлена зростаючою інтенсивністю зв'язків і відносин економічних, соціально-політичних, культурних, науково-технічних та спортивних, які немов би "скріплюють" суспільства сучасного світу. Ці зв'язки, відносини і контакти додають планетарній цивілізації, що формується якусь системну якість: збільшується всебічна взаємозалежність різних суспільств, країн і регіонів, що все активніше впливають один на одного.

Узагальнюючи теоретичний огляд особливостей міжкультурної комунікації, можна відзначити, що культура визначає не тільки обличчя суспільства, але й його здатність сприймати цінності інших народів. Сьогодні жодна культура не може вижити в ізоляції. Культурна самотність і культурне співробітництво не суперечать один одному, а є взаємодоповнюючими факторами в загальному процесі розвитку.

Проблеми міжкультурної комунікації в останній час стали предметом досліджень різних галузей знань - і в теоретичному, і в практичному аспектах. Цьому присвячені підручники і навчальні посібники. Численні дослідження проблеми взаємодії культур свідчать про те, що досягнення позитивних результатів залежить від здатності учасників спілкування розуміти один одного, а на це впливає багато факторів, серед яких виділяють етнічну культуру кожного із співрозмовників, психологію народів, культурні цінності, які панують в тій чи іншій державі.

За всю свою багатовікову історію спорт і фізична культура ніколи не були настільки популярними, як у наш час. Незважаючи на певні складнощі, сфері ФКіС дається висока оцінка в системі міжнародних відносин. Сучасний спорт і Олімпійські ігри, «спортивна дипломатія» - виступають як фактор інтеграції, зближення народів, виконують функцію «посла миру», допомагають виробляти взаєморозуміння і співробітництво, встановити дружні відносини між різними країнами і народами. Питання ФКіС зачіпаються в діяльності багатьох міжнародних організацій, міжурядових об'єднань, включені до порядку денного багатьох міжнародних конференцій,

вони увійшли в число найважливіших напрямків зовнішньої культурної політики багатьох країн Світу, в тому числі Китаю і України.

Фізична культура і спорт виступає в ролі найважливішого чинника інкультуризації та соціалізації суспільства, формування міжкультурної компетентності людини. Цей чинник пов'язаний зі світовою економікою політикою, він - засіб культури, область масової культури, провідник процесів глобалізації та міжкультурних контактів між країнами і народами.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

\

*
M
E
R
G
F
O
R
M
A
T

2.1. Методи дослідження

Для досягнення поставленої мети дипломної роботи використовувався ряд методів дослідження:

1. Аналіз спеціальних літературних джерел, правових та програмно нормативних документів.

2. Соціологічне опитування (включене дослідження, бесіда).

3. Аналітичний метод.

4. Методи математичної статистики.

Аналіз спеціальних літературних джерел, правових та програмно - нормативних документів - це метод збору первинних даних, при якому документи використовуються в якості головного джерела інформації, а також сукупність методичних прийомів і процедур, застосовуваних для пошуку інформації з документальних джерел у вивченні процесів і явищ з метою вирішення певних дослідницьких завдань. Був проведений підбір та аналіз спеціальних літературних джерел. Були вивчені підручники та навчальні посібники, монографії та наукові статті, спеціальні періодичні видання, збірники наукових праць, автореферати, дисертації, а також Інтернет джерела. Даний метод дозволив систематизувати на основі вітчизняних і зарубіжних концепцій отримані відомості і визначити основні поняття міжкультурної комунікації взагалі и в сфері фізичної культури і спорту, а також визначити основні проблеми міжкультурної комунікації з якими стикаються у сфері ФКіС.

Соціологічне опитування - це метод отримання первинної соціологічної інформації, заснований на безпосередньому або опосередкованому зв'язку між дослідником і респондентом за метою отримання від останнього необхідних даних у формі відповідей на поставленні

запитання. Для досягнення завдань дипломної роботи нами проводилися включене дослідження і бесіда.

Для уточнення основних позицій завдань дослідження, нами паралельно проводилась бесіда.

Бесіда - метод збору інформації, який полягає у веденні тематично спрямованого діалогу між дослідником і респондентом з метою отримання відомостей від останнього. В рамках соціологічного опитування була проведена бесіда. Були включені такі питання, які зачіпають аспекти кроскультурної комунікації, а також проблем які виникають у спілкуванні з представниками інших культур на професійному рівні.

Аналітичний метод - метод узагальнення за допомогою якого на підставі властивостей предмета дослідження робляться ним відповідні висновки. Даний метод дозволив проаналізувати дані соціологічного опитування і зробити висновки на основі отриманої інформації порівняти з висновками отриманими на основі теоретичного дослідження. Під час узагальнення та систематизації інформації враховувалися особливості об'єкта і предмета дослідження.

Метод математичної статистики застосовувався для обробки отриманих даних у ході власних емпіричних досліджень, а також для встановлення їх кількісних залежностей між досліджуваними явищами. Даний метод дозволив оцінити результати соціологічного опитування, проаналізувати дані, а також отримати підстави для теоретичних узагальнень.

2.2. Організація дослідження

Для досягнення поставленої мети, дослідження проводилось в три етапи. Підготовчий етап роботи складався з вибору теми дипломної роботи, її розуміння та обґрунтування, а також пошуку та збору інформації по темі. На даному етапі був обраний об'єкт дослідження, визначались предмет, мета, завдання дослідження. Були визначені методи його проведення: аналіз спеціальних літературних джерел, правових та програмно-нормативних

документів, соціологічне опитування (анкетування і бесіда), аналітичні та методи математичної статистики.

Аналітичний етап включав в себе узагальнення отриманих теоретичних даних, була розроблена програма соціологічного опитування, а також науковий інструментарій. Відповідно до програми дослідження, мета якого полягає у виявленні змісту та значення міжкультурної комунікації у спортивній діяльності, було проведене включене соціологічне дослідження та бесіди.

РОЗДІЛ 3

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В КИТАЇ ТА УКРАЇНІ

3.1. Виникнення та сутність крос-культурного спортивного менеджменту

Вперше, як відомо, крос-культура з'явилася у сфері міжнародної комерції та торгівлі. Лише на етапі швидкого розвитку спільних підприємств і транснаціональних компаній на нього звернули увагу через глобалізацію та локалізацію. Крім того, через вплив глобалізації професіоналізація та комерціалізація спорту стають все більш популярними, а культурні конфлікти часто виникають у спортивному менеджменті. Відтак, крос-культурний спортивний менеджмент виник відповідно до вимог часу [29, 48].

Ядро крос-культурного менеджменту. Крос-культурні взаємини породили відповідний менеджмент. Міжкультурний менеджмент, також відомий як крос-культурний менеджмент, полягає у прийнятті інклюзивного та відповідного методу менеджменту для культур тих країн, де в транснаціональних операціях знаходяться філії різних рас, різних культурних типів і різних культурних рівнів розвитку. можливу організаційну структуру та механізм управління в культурній атмосфері, знаходити цілі компанії поза межами культурних конфліктів у процесі управління та підтримувати загальний кодекс поведінки для працівників з різним культурним походженням, щоб максимізувати контроль та використання потенціалу та цінності компанії .

Через вплив глобалізації на сферу спорту та інтенсифікацію професіоналізації та комерціалізації спорту культурні конфлікти часто виникають у процесі спортивного менеджменту.

3.1.1. Культурні відмінності в спортивному менеджменті. Так звані «культурні відмінності» стосуються культурних відмінностей між різними

країнами та етнічними групами. Відмінності в культурному середовищі, як відмічають Мен Сіньсінь та Бай Ян, створили різні характеристики міжнародної громадськості з точки зору мови, естетичного смаку, ціннісних орієнтацій, способу мислення, національного характеру, моральних звичаїв тощо, що неминуче призведе до різних робочих установок і поведінки працівників у різних країнах, та, внаслідок, до труднощів управління. Культурні відмінності породжені історичними традиціями країн і різними процесами соціального розвитку, а його ефективність у спортивному менеджменті можна виміряти за допомогою теорії культурних вимірів Хофстеде, а саме дистанції влади, уникнення невизначеності, індивідуалізму та чотирьох показників колективізму, маскулінності та фемінності [48].

Мен Сіньсінь і Бай Ян провели аналіз крос-культурного спортивного менеджменту за допомогою теорії культурних вимірів Хофстеде:

1. Силова дистанція. Дистанція влади означає ступінь концентрації влади та ступінь диктатури керівництва в організації, а також ступінь, до якого суспільство приймає нерівний розподіл влади в організації. Наприклад, Сполучені Штати є країною з меншою владною дистанцією, а співробітники та керівники є більш рівними та мають більш гармонійні стосунки. Китай є країною з великою дистанцією влади, де символи статусу є дуже важливими, а привілеї, якими володіють начальники, сприймаються як належне, що значною мірою сприяє здійсненню влади начальниками над підлеглими. Це також очевидно в «загальнонаціональній системі» Китаю.

Як керівники спортсменів, тренери мають владу та статус, і вони контролюють статус спортсменів, кваліфікацію та навіть розподіл бонусів. Така культура управління зробила великий внесок у розвиток китайського змагального спорту в епоху планової економіки, але сьогодні, коли спортивна система Китаю переживає реформи, рівень індивідуалізації спортсменів також значно покращився. У культуру управління слід додати гуманістичні елементи, а менеджерам необхідно свідомо скорочувати дистанцію між внутрішніми управлінськими повноваженнями на практиці, щоб краще

досягати цілей управління.

2. Уникнення невизначеності. У будь-якому суспільстві люди відчувають загрозу невизначених, неоднозначних і невизначених майбутніх ситуацій і завжди намагаються їм запобігти. Відносно кажучи, у суспільстві з низьким ступенем уникнення невизначеності люди, як правило, мають відчуття безпеки, мають тенденцію до спокійного ставлення до життя та схильності заохочувати ризик. У суспільстві з високим ступенем уникнення невизначеності люди, як правило, мають високе відчуття терміновості та підприємливість, і тому легко формують внутрішній імпульс наполегливо працювати. Китай так саме, як і Україна, належать до суспільства з високим ступенем уникнення невизначеності. Тренувальний процес, зарплата та виплати, і навіть вихід на пенсію професійних спортсменів більше залежать від держави та організацій. У той же час, спортсмени повинні прийняти суворий контроль і чіткі інструкції від свого начальства. Навпаки, США — це суспільство з низьким ступенем уникнення невизначеності, така ж політика не працює в Сполучених Штатах, спорт у Сполучених Штатах повністю проданий, «права власності» спортсменів належать їм самим, і вони більш схильні приймати невизначеність, притаманну життю.

3. Індивідуалізм і колективізм. «Індивідуалізм» відноситься до слабо інтегрованої соціальної організації, в якій кожен індивід цінує власні цінності та потреби та покладається на індивідуальні зусилля для власної вигоди. «Колективізм» означає тісно згуртовану соціальну організацію, в якій усі люди часто розрізняються на «в групі» та «поза групою», і вони очікують, що про них піклуються «в групі», але це також винагороджується абсолютною лояльністю до групи. Сполучені Штати є суспільством, яке виступає за індивідуалізм, наголошуючи на індивідуальній свободі та індивідуальних досягненнях. Китай є суспільством, яке виступає за колективізм, члени мають емоційну залежність від організації, і легко побудувати гармонійні стосунки між керівником і керованим. В Україні колективізм також домінує. Тому колективні види спорту пріоритетні в наших країнах.

4. Чоловіче та жіноче начало. Мужність і жіночність є домінуючими цінностями в суспільстві. У чоловічому суспільстві домінують маскулінності, такі як самовпевненість і напористість, агресивність, наполегливість і спокій у гонитві за грошима, а в жіночому – навпаки. США, скандинавські країни є країнами з сильним чоловічим дипломом. Основні рішення на підприємствах зазвичай приймає вище керівництво. Оскільки працівники часто змінюють роботу та не мають почуття ідентичності з компанією, працівники зазвичай не беруть активної участі в управлінні. Навпаки, Китай і Україна — це фемінізоване суспільство, яке приділяє увагу гармонії та моралі та підтримує дух позитивного світу.

Зі значень індексу ХУО для різних культурних аспектів можна побачити, що культурні відмінності між Сходом і Заходом дуже очевидні. Справжнє ефективне управління полягає в управлінні відповідно до місцевих умов того часу, особливо управління міжнародним організаціями. Такі приклади не рідкість у спортивній сфері. Різні культурне походження, мови та звичаї сформують різні культурні установки та сприйняття, а також спричинять непорозуміння у спілкуванні. Німецький футбольний тренер Шрапнер програв Майченгу в Китаї, тому що він не бачив величезних культурних відмінностей між Китаєм і Німеччиною; тоді як успіх південнокорейського тренера Чой Юн Тека в Яньбяні був тісно пов'язаний з успіхом його та його команди. не пов'язані з подібним культурним походженням корейських гравців [48].

3.1.2. Вплив культурних відмінностей на спортивний менеджмент.

1. Розширення закордонних ринків у процесі спортивного маркетингу. Національні команди та деякі провідні багаті клуби (Чикаго Буллз, Манчестер Юнайтед тощо) збільшують свою рекламу на закордонних ринках, просуваючи товари, пов'язані з національною командою та цими клубами. Наприклад, НБА щороку проводить передсезонні ігри, регулярні сезони та виставкові ігри за кордоном, а також організовує різноманітні тренувальні заходи, наприклад тренувальні табори, щоб привернути увагу молоді з усього світу. Девід Стерн продав права на трансляцію НБА по всьому світу. Щоб

реалізувати стратегію глобального розширення, він створив 12 підрозділів по всьому світу та найняв найкращих маркетингових та менеджерських талантів, щоб служити йому для просування справи НБА. У той же час він енергійно просуває продукти, книги та періодичні видання з логотипом НБА в усіх частинах світу[48].

2. Поява міжнародних компаній спортивного менеджменту. Міжкультурний менеджмент в умовах тенденції глобалізації спорту породив багато транснаціональних корпорацій у сфері спорту, які відповідають за пересування спортсменів по всьому світу, контролюють різноманітні змагання та створюють телепрограми цих змагань, так що сучасний спорт може бути перетворено з первісного суспільного добробуту. Операція поступово рухається до індустріалізації.

3. Глобальний потік спортивних людських ресурсів робить управління більш міжнародним. Давним-давно іноземці почали з'являтися в професійних лігах Китаю, а також набирав обертів «Заморський корпус» з настільного тенісу, стрибків у воду та інших предметів.

Тенденція глобалізації спортивних кадрів характерна і для України. Інтернаціоналізація спортивних талантів стала важливою рисою сучасного спорту. І ця глобалізація потоку талантів також підняла сферу управління та труднощі управління відповідними менеджерами спортивного відділу на нову висоту, створюючи ще більший виклик їхнім управлінським можливостям.

4. Прискорення професіоналізації світового спорту та конфлікт між різними системами менеджменту різних країн. У квітні 2005 року Дін Цзюньхуей виграв Відкритий Чемпіонат Китаю у Всесвітньому професійному рейтинговому турнірі зі снукеру; на Відкритому чемпіонаті Австралії, що відбувся в січні 2006 року, Юань Мен, китайська тенісистка, стала єдиною, хто пройшла перший раунд у Основній сітці жіночого одиночного розряду. Китайські гравці йдуть зовсім іншим шляхом, ніж попередні китайські шахові спортсмени. У деяких високопрофесійних і міжнародних видах спорту, таких як теніс і більярд, національна система моєї країни навряд чи може відігравати

роль. Два чемпіонати на Олімпійських іграх і Відкритий чемпіонат Австралії в жіночому парному розряді не можуть приховати величезного відставання нашої країни від світового рівня тенісу.

5. Конфлікт концепцій спортивного менеджменту. Величезні відмінності в цінностях через різне культурне походження призвели до різного розуміння людьми спортивних функцій, що, у свою чергу, впливає на реалізацію концепцій управління спортивними менеджерами та цілей управління. З моменту заснування Китайської Народної Республіки, окрім соціальних перетворень та економічного розвитку, найважливіше, що потрібно вирішити, — це створити міжнародний імідж і посилити свій вплив, щоб підняти національний дух і підвищити самосвідомість. впевненість і згуртованість китайської нації. Унікальна соціально-агрегаційна функція спортивних змагань робить своєчасним і доречним виступ у ролі «політичного оратора». Успіх "дипломатії пінг-понгу" та "п'ять послідовних чемпіонатів" китайської жіночої волейбольної команди зробили спорт більш політичним, ніж будь-коли. Через це «щасливий футбол», який пропагував югослав Мілу під час тренування національної збірної Китаю, ставиться під сумнів багатьма сторонами. Коли концепція гри, яка міститься в західному спорті, відповідає політичним вимогам китайського спорту, різні непримиренні суперечності, які вона приносить, постійно впливатимуть на розвиток китайського спорту[48].

3.1.3. Культурні відмінності. Завдяки прогресу культури люди переходять від варварства до цивілізації, завдяки культурному вихованню ми можемо стати соціальними людьми, сенс і цінність людського існування невіддільні від культури. Проте темпи прогресу до цивілізації у народів світу дуже відрізняються. Порівняно з кочовими людьми, які живуть на луках, люди, що живуть у басейні річки, першими почали примітивні сільськогосподарські операції; порівняно з американським народом, історія розвитку якого лише кілька сотень років, китайська нація має багатшу історичну та культурну систему з 5000 років; у порівнянні з останнім часом «Культуроцентризм» країн, які були захоплені протягом століття, і західних

колоніальних країн є ще більш чітким [29]... Це створило різні вірування, мови, цінності, стилі мислення, мистецтво, мораль і закони різних етносів.

Чжоу Цзе разом із Хе Ін. наголошують, що «спортивна культура також дотримується цього правила. Завдяки проникненню ідеї «помірної підлості та миру», стародавні китайці, які звикли до процвітання невеликого багатства, часто переслідували досвід діяльності отримання надприродних відчуттів, контролюючи своє дихання, і приділяли більше уваги прагнення до етики спортивній культурі, західна спортивна культура, яка базується на західноєвропейській культурі, розвиненій у промисловому виробництві та ринковій конкуренції, є надзвичайно конкурентоспроможною та виступає за індивідуальний героїзм. У процесі перехресного впливу міжнародної спортивної культури її національний характер неминуче буде притиратися один до одного. Індивідуальні здібності південноамериканських футболістів є видатними, результати гри часто тісно пов'язані з продуктивністю певного гравця, але якщо південноамериканський гравець переходить до Прем'єр-ліги, він повинен адаптуватися до загальної тактики, яка зазвичай використовується європейськими командами [29].

Взявши за керівний принцип ринкову економіку, спортивні підприємства в усіх країнах приймають прибуток як кінцеву мету. Впровадження іноземного персоналу в кінцевому рахунку максимізує інтереси підприємств. Тому поширення спортивних кадрів привернуло увагу керівників підприємств. NBA Rockets представила китайського баскетболіста Яо Мінга. З одного боку, вони сподіваються, що за допомогою Яо Мінга команда зможе досягти хороших ігрових результатів, з іншого боку, це також чудова ринкова робота менеджерів Рокетс: не тільки збільшив футболку команди та продаж сувенірів також привернув велику увагу людей у Китаї, Азії та навіть у світі, підвищивши рейтинги телевізійних трансляцій. Порівняно зі спортсменами того самого спортивного рівня (загалом високого), ефект розповсюдження ринку від «іноземної допомоги» значно вищий, ніж у місцевих спортсменів.

Соціальні потреби у спортивних кадрах дуже різняться в різні періоди часу. Сучасний спортивний світ - це ера медіа-спорту. Новини про драфт НБА миттєво розлітаються по всьому світу. Новини про перехід і вилучення Серії А, Бундеслиги та Прем'єр-ліги оновлюються щомиті. Перший, хто потрапив у Лігу чемпіонів, демонструє хороші результати за короткий проміжок часу, що привернуло велику увагу китайців. Порівняно з наступниками, люди часто кажуть «перша людина в Азії, яка потрапила в Прем'єр-лігу», «перша людина в Китаї, яка потрапила в Eredivisie» та інші «XX перші», вони отримують більше уваги в соціальних мережах і ЗМІ, і соціальний ефект більший. Ринковий ефект більш очевидний. Видно, що своєчасність управління та використання спортивних кадрів сприятиме ефективному розвитку роботи спортивного менеджменту та розширенню зовнішніх ринків.

Плинність кадрів. Через різний ступінь уникнення невизначеності в різних країнах і високу мобільність спортивних талантів потік спортивних людських ресурсів стає все більш частим. Важливий фактор. Деякі спортсмени не мають почуття приналежності до команди, до якої вони належать протягом певного періоду часу. Наступний сезон їм завжди невідомий [29]. Ці причини призводять до поганих результатів тренувань деяких спортсменів, поганого конкурентного стану та остаточного вибору «Трансфери», таким чином, міжнародні гравці стають більшими, масштаби стають ширшими, а економічні фактори зростають. Це безпосередньо призвело до великих зусиль і витрат клубу на управління «іноземною допомогою». Тому спортивні менеджери повинні звертати увагу на слова, вчинки та вирази «іноземної допомоги», звертати увагу на свої психологічні зміни, надавати «іноземній допомозі» зручність у житті та роботі та зменшувати «вартість впровадження» «іноземної допомоги». "

3.2. Характеристика західної та східної міжкультурної комунікації

Розвиток спорту неможливо уявити без міжнародних зв'язків, так як не можна уявити цей процес тільки в національних кордонах. Це позбавило б

спорт його найважливішою основи - змагальності. Дана обставина дозволяє розглядати спорт як сучасну форму комунікацій, а спортивні зв'язки як важливу частину міжнародного культурного обміну.

У зв'язку з цим, проведена нами бесіди зі спортивними менеджерами дозволила встановити наступне: представники індивідуалістичних західних культур більше уваги звертають на зміст інформації, на те, що сказано, а не на те, як сказано. Тому їх комунікація залежить від контексту. Для таких культур характерний когнітивний стиль обміну інформацією, при якому значні вимоги пред'являються швидкості мови, точності використання понять і логіці висловлювань. Тому при комунікації з західними представниками спортивних організацій потрібно висловлюватись ясно і чітко, висувати відразу свої аргументи, якщо питання спірні і потребують вирішення. І навпаки, в колективістських культурах східного типу при передачі інформації люди меншою мірою звертають увагу на контекст повідомлення, а схильні більшою мірою звертати увагу на те, з ким і при якій ситуації відбувається спілкування, як подається певна інформація. Ця особливість проявляється в доданні особливої значущості формі повідомлення, тому, як сказано, а не тому, що сказано. На цій підставі комунікація в умовах східних культур характеризується розпливчатістю і неконкретністю мови, достатком приблизних форм висловлювання. Саме тому у взаєминах зі східними спортивними організаціями необхідно правильно підстроюватись під ситуації, правильно будувати інформацію для передачі, необхідно заробити їх довіру для подальшої співпраці.

Формування навичок компетентної міжкультурної комунікації вимагає: соціокультурних знання, комунікативних навичок, мовних знань, а також психологічних умінь.

Соціокультурні знання формуються в результаті соціального та особистого досвіду індивіда і складають фонові знання про світ. Незнання особливостей національно-культурної специфіки партнера призводить до комунікативних невдач і конфліктів, які найчастіше виникають у поведінковій

сфері, що включає невербальні засоби спілкування, народні традиції, манери вітання і т.д.

Комунікативні навички - сукупність способів вираження ідей, думок, почуттів, переживань, способів впливу на партнерів і співрозмовників, використовуваних в процесі спілкування для досягнення цілей комунікації. Це результат попереднього досвіду спілкування з представниками інших культур. На практиці це означає, що суб'єкт комунікації повинен вміти ефективно формувати свою комунікативну стратегію, користуватися різноманітними тактичними прийомами комунікації, представляти себе як учасника комунікаційного процесу.

Мовні знання - інструмент пізнання як своєї, так і іншої культури. У мові найбільш чітко проявляються відмінності між культурами. Тому знання мови іншої культури - неодмінна умова міжкультурної компетентності, оскільки забезпечує адекватне розуміння культурних особливостей відповідної країни. Знання мови дозволяє індивіду адаптувати свою поведінку до поведінки партнерів, а це означає, що у нього формується більш висока здатність до міжкультурної комунікації, тобто до адекватного взаєморозуміння учасників комунікації, що належать до різних культур.

Міжкультурна компетентність сьогодні розглядається як інструмент досягнення успіху в міжкультурній взаємодії між спортивними організаціями. Серед критеріїв ефективності міжкультурної взаємодії та володіння основами міжкультурної компетентності виділяється успішне виконання своїх професійних завдань в чужому середовищі, здатність до конструктивного спілкування, що включає гарне знання мови, гармонійні соціальні відносини між гостем та представниками приймаючої сторони, відсутність стресових симптомів, ідентифікація із закордонним суспільством. Міжкультурна компетентність стає необхідною кваліфікацією для сучасних менеджерів і співробітників ФСО [1, 79].

Сучасна спортивна наука й практика виділили декілька правил, дотримання яких забезпечує якісне міжкультурне спілкування. Для цього

необхідно: добре знати себе, ментальність і культуру своєї країни та регіону^G
бути терплячим, уміти слухати співрозмовника, не робити поспішних^E
висновків в складних ситуаціях, зберігати здатність приймати рішення в^R
невизначених ситуаціях, при підготовці міжкультурних зустрічей звертатися^{*}
за інформацією та порадами до експертів, ретельніше продумувати свої^M
рішення, вміти визнавати власні помилки та уникати непорозумінь. Розуміння^F
та своєчасне використання даних правил дозволяє управляти процесом^R
міжкультурної комунікації, адекватно інтерпретувати її, набувати нових^A
культурних знань і забезпечувати ефективну і успішну міжкультурну
взаємодію.

Дослідники О.О. Байбакова та І. В.Козубовська наголошують, що
«успішна професійна діяльність фахівців будь-якої сфери значній мірі
залежить не тільки від володіння ними спеціальними професійними знаннями
та знаннями іноземних мов, але й від знання мовленнєвого етикету,
особливостей культури країни, з представниками якої налагоджуються ділові
відносини, національних стилів спілкування, основ міжнародного етикету»[4].
В сучасному менеджменті склалася думка (Д.Робінсон, М.Мескон, Д. Бодди та
ін.), що неефективна комунікація часто є однією з суттєвих бар'єрів на шляху
досягнення позитивного результату в професійній сфері діяльності. «Ділова
крос-культурна комунікація є складним процесом, опосередкованим
ментальністю національних культур. Вона повинна відбуватися так, щоб
унеможливити будь-які проблеми, внаслідок зіткненням різних уявлень про
належну поведінку. Цьому сприяє знання і дотримання вимог і правил
культури міжнародної комунікації»

Крос-культурна комунікація – це взаємодія представників різних
культур. У крос-культурному аналізі різних народів вчені часто
використовують новітній культурологічний підхід, який ґрунтується на
антитезі між ієрархічно-формальними та егалітарно-неформальними,
стриманими і експресивними культурами. У міжособистісних
взаємовідносинах ієрархічно-формальних культур домінують принципи

субординації, статусу; в егалітарно-неформальних – принцип професіоналізму особистості. Залежно від фактору часу бізнес-культури поділяються на : монохронні і поліхронні. Представники перших дуже цінують час і вони дуже пунктуальні, вимогливі до порядку денного ділових зустрічей. Поліхронні бізнес-культури не надають надто великого значення фактору часу і під час зустрічей зазвичай обговорюють також питання особистого характеру.

У системі крос-культурної комунікації виділяють також індивідуалістичну і колективістську культури. Представники англосаксонських та західноєвропейських індивідуалістичних культур акцентують увагу на інформації, а не на способі її донесення. Для них властиве лаконічне мовлення, логічно вмотивоване, послідовне, точне мислення. Носії колективістських культур (Схід, Азія, а також країни Східної Європи, в тому числі й Україна) у спілкуванні звертають увагу не тільки на те, про що йде мова, але й на невербальні аспекти.

Результати здійсненого О.О. Байбаковою й І. В. Козубовською аналізу наукових джерел в той же час свідчать, що у стилях спілкування різних європейських країн є суттєві відмінності, які в сучасних умовах слід знати і враховувати, щоб досягти взаєморозуміння й успіху в діловій комунікації. У крос-культурному аналізі прийнято виокремлювати арабську, азійську та американську моделі комунікативної поведінки у бізнесі. Вони чітко відрізняються як у вербальному, так і невербальному аспектах. Щодо європейської культури ділового спілкування, то вона не є монолітною, а поєднує в собі різні типи комунікативної поведінки, які характерні для країн як Заходу, так і Сходу [4. С. 223].

Висновки до розділу

У сучасних умовах бурхливий розвиток міжкультурної комунікації відбувається в самих різних сферах людського життя, в тому числі і в спорті. Ми прийшли до висновку, що міжкультурна комунікація у спортивних організаціях відіграє дуже важливу роль, і посідає провідне місце у

розширенні ділових зв'язків з іноземними організаціями.

Під впливом глобалізації професіоналізація та комерціалізація спорту стають все більш популярними, а культурні конфлікти часто виникають у практиці спортивного менеджменту. Відтак, крос-культурний спортивний менеджмент виник відповідно до вимог часу. Крос-культурні взаємини породили відповідний менеджмент. Відмінності в культурному середовищі створили різні характеристики міжнародної громадськості, що неминуче призводить до різних робочих установок і поведінки працівників у різних країнах, та, внаслідок, до труднощів управління.

Культурні відмінності, особливості соціального розвитку та ефективність у спортивному менеджменті Китаю і України було виміряно за допомогою теорії культурних вимірів Хофстеде, а саме дистанції влади, уникнення невизначеності, індивідуалізму та чотирьох показників колективізму, маскулінності та фемінності.

Проведене нами дослідження міжкультурної комунікації, на прикладі бізнес-середовища Китаю та України дає нам можливість підтвердити той факт, що у наш час глобальний розвиток міжкультурних зв'язків не оминає сферу ФК і С.

Були отримані наступні результати щодо впливу культурних відмінностей на спортивний менеджмент:

1. Розширення закордонних ринків у процесі спортивного маркетингу.
2. Поява міжнародних компаній спортивного менеджменту.
3. Глобальний потік спортивних людських ресурсів робить управління більш міжнародним.
4. Прискорення професіоналізації світового спорту та конфлікт між різними системами менеджменту різних країн.
5. Конфлікт концепцій спортивного менеджменту. Це призвело до різного розуміння людьми спортивних функцій, що, у свою чергу, впливає на реалізацію завдань по досягненню цілей.

Завдяки проникненню ідеї «помірної підлості та миру», стародавні

китайці, які звикли до процвітання невеликого багатства, часто приділяли більше уваги до етики в спортивній культурі, західна ж спортивна культура, яка базується на західноєвропейській культурі, розвиненій у промисловому виробництві та ринковій конкуренції, є надзвичайно конкурентоспроможною та виступає за індивідуальний героїзм. У процесі перехресного впливу міжнародної спортивної культури її національний характер неминуче буде притиратися один до одного.

Розвиток спорту неможливо уявити без міжнародних зв'язків, так як можна уявити цей процес тільки в національних кордонах. Це позбавило спорт його найважливішою основи - змагальності. Дана обставина дозволяє розглядати спорт як сучасну форму комунікацій, а спортивні зв'язки як важливу частину міжнародного культурного обміну.

РОЗДІЛ 4**АНАЛІЗ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ В КИТАЇ ТА УКРАЇНІ**

Однією з найбільш складних проблем культурної взаємодії в системі міжнародного менеджменту залишається крос-культурна комунікація. Т.П.Р. Близнюк наводить аналіз Р. Гестеланд, який виділив 40 моделей поведінки осіб, під час проведення переговорів, які було поєднано у групи за наступними класифікаційним параметрам: 1) орієнтація на операцію або відносини; 2) формальність бізнес культур (формальні та неформальні культури); 3) невербальна поведінка (експресивні або стримані). У результаті була отримана матриця, яка дозволила класифікувати бізнес-культури у наступні групи: 1) Індія, Бангладеш, В'єтнам, Тайвань, Малайзія, Індонезія, Філіппіни, Японія, Китай, Корея, Сінгапур, Росія, Україна, Польща, Румунія, Словаччина; 2) країни Балтії, Англія, Ірландія, Данія, Норвегія, Швеція, Фінляндія, Німеччина, Голландія, Чехія; 3) ОАЕ, Єгипет, Туреччина, Греція, Бразилія, Мексика; 4) Австралія, Канада, США; 5) Франція, Бельгія, Італія, Іспанія, Угорщина. На основі проведеного дослідження особливостей української бізнес культури [1-7] та теорії Р. Гестеланда [9] запропоновано матрицю крос-культурних комунікацій для України. За класифікацію груп країн, розробленою Р. Гестеландом [9], Україна та Китай належать до представників першої групи. Якщо розглядати взаємодію України з країнами учасниками переговорів, то матриця і складається всього з двох рядків (6).

4.1. Особливості ділової культури Китаю

Мен Сіньсінь, Бай Ян та інші китайські вчені в останні роки активно займаються дослідженнями проблем крос-культурних комунікацій в спорті. Зокрема вони відмічають, що «зі швидким розвитком сучасних технологій, особливо сучасних засобів транспорту та зв'язку, темпи «економічної інтеграції» стають все швидшими, економіка, політика та культура всіх країн світу тісніше пов'язані між собою, а концепція «глобальне село» з'являється

дедалі різкіше та яскравіше; на цьому весняному вітерці міжнародний спорт отримав подальші обміни та співпрацю, такі слова, як «міжнародні гравці», часто з'являються в різних ЗМІ, а тенденція «навчання за кордоном» зростає як остання хвиля. Відкритість спорту є найбільшою рисою. Межа відображається перед світом. Світова спортивна культура схожа на розкішну квітку в саду. Однак зіткнення світових культур веде лише до відкриття культурних вікон різних країн, а не до повного демонтажу стіни культурного кордону; певний ступінь культурної конвергенції не прикриє і не зможе перекрити випадання сотень, а то й тисяч» [48].

Мен Сіньсін і Бай Ян відмічають, що інтерналізація культури неминуче призведе до конфліктів у переконаннях і звичках людей з різним культурним середовищем (найактивніших факторів у роботі та житті), що ускладнить управління. Таким чином, узагальнення та аналіз характеристик людських ресурсів у міжкультурному спортивному менеджменті сприяє підвищенню когнітивного рівня менеджерів, а також сприяє підвищенню ефективності міжкультурного спортивного управління людськими ресурсами [48].

1. Поява крос-культурного спортивного менеджменту. Культура перехідна, мінлива і рухлива. Культурний рух веде до культурної зустрічі. Коли дві або більше культур зустрічаються, між культурами, що перетинаються, виникає унікальний культурний феномен і стан, тобто крос-культура. Крос-культура вперше з'явилася у сфері міжнародної комерції та торгівлі. Вона пройшла через етапи комерційної ери, ери розвитку, ери політичної поступливості та національної ери. Лише на стадії швидкого розвитку спільних підприємств і транснаціональних компаній, на нього звернули увагу через глобалізацію та локалізацію. Так само через вплив глобалізації, спортивної професіоналізації, комерціалізації та культурних конфліктів часто виникають у спортивному менеджменті, і виник крос-культурний спортивний менеджмент [48].

2. Про спортивні кадри. Наукові кола ще не досягли консенсусу щодо концепції людських ресурсів. Часильніше поняття: людські ресурси – це

P
A
G
E

сукупність людей з фізичними та розумовими здібностями. Оскільки поняття «спортивні кадри» тривалий час не вироблялося, в її материнській дисципліні не сформовано висновку щодо поняття «людські ресурси», у вчених існують різні вирази «спортивні кадри» на основі. Ознайомившись із великою кількістю літератури, ми вважаємо, що: спортивні людські ресурси стосуються сукупності людей, які володіють фізичними та розумовими здібностями сприяти соціальному розвитку у спосіб, пов'язаний зі спортом, включаючи як якість, так і кількість. Таким чином, людські ресурси спорту складаються з спортсменів, тренерів, лікарів команд, спортивних менеджерів, арбітрів, менеджерів і логістів (у спортивній соціальній мобільності спортсмени все ще є основними гравцями, і ця стаття розглядатиметься як головний об'єкт дослідження). обговорення).

3. Характеристика людських ресурсів у міжкультурному спортивному менеджменті. Зараз усі країни світу поступово вступили в інформаційну епоху, люди з різних країн і різних національностей можуть працювати разом, жити, навчатися, а світові культури постійно стикаються. Тому представлені характеристики культурного розмаїття часто є суттю культури кожної країни зовнішній прояв. У світі спорту ідеологічні та культурні обміни та спілкування працівників спорту з різних країн порушили межі кордонів. «Глобалізація спорту» також є можливою тенденцією; розуміння характеристик людських ресурсів у спорті в різних культурах може допомогти спортивним менеджерам щоб вчасно виявляти і впоратися з проблемами управління, викликаними культурними відмінностями.

Глобальне управління спортивними людськими ресурсами тісно пов'язане зі спортивними агентами. Спортивні агенти поступово розвиваються разом із маркетинговою світової спортивної індустрії. Поки існує ринкова економіка, спортивні агенти існуватимуть у спортивній економічній діяльності. Що стосується ситуації з розвитком, то буде все більше і більше міжнародних спортивних агентів, і кількість брокерських послуг також зросте. Наприклад, American SFX і International Management Group мають річний

прибуток у сотні мільйонів доларів. Крім того, спортивні агенти сприяють маркетингу, соціалізації та професіоналізації спортивної індустрії, посилюють поширення та обмін інформацією, а також сприяють раціональному розподілу спортивних ресурсів. Причина, чому Йо Мінг успішно потрапити в НБА У тренуваннях НБА, іграх і фінансовому менеджменті, полягає в тому, що спортивний агент Йо Мінга займався його щоденними справами, такими як реклама та подорожі. Спортивні агенти також допомагають розвивати імідж спортсменів: Лю Сян виграв золоту медаль бігу на 110 метрів з бар'єрами на Олімпіаді, проголосивши світові впевненість жовтої раси. Робота брокерської команди має вирішальне значення. Реклама, схвалена Лю Сяном, повинна якнайкраще підкреслити його сонячні, молоді та здорові образи.

Сучасна теорія управління визначає елементи менеджменту як: люди, багатство, матеріал, час, інформація, і чітко пояснює, чому люди є найактивнішим фактором серед цих п'яти елементів; марксистська політична економія також аналізує три елементи продуктивності. Повністю підтвердив провідні роль людей. Видно, що людські ресурси відіграють важливу роль у суспільному виробництві. Розуміння та правильне ставлення до культурних відмінностей, проліферації, своєчасності та частого потоку людських ресурсів у міжкультурному менеджменті спорту допоможе підвищити ефективність управління.

4.2. Особливості ділової культури України

В наш час актуальною стає здатність виявляти та використовувати особливості національних культур. Це дає можливість створити унікальні конкурентні переваги для компанії на глобальному ринку. «Найбільш гостро дане питання постає для сфери міжнародного бізнесу, а, враховуючи євроінтеграційний курс України та її участь у роботі міжнародних економічних організацій, дослідження процесу формування та розвитку системи крос-культурного менеджменту є надзвичайно важливим саме для

України» [6, с.1-2].

Специфіка української ділової культури характеризується тим, що сьогоднішні спортивні організації надзвичайно різноманітні за культурними цінностями. Є два типи українських організацій: організації, які діють за радянськими шаблонами й пристосовуються до ринкових умов, підприємства, які вже спочатку орієнтовані на ринок. У радянській парадигмі існувала своя сильна ідеологічна та політизована організаційна культура. Для них були характерні колективізм, централізація влади та відповідальності, використання міжособистісних стосунків, тривала зайнятість, переважання нематеріальних стимулів [25].

Деякі елементи «радянської організаційної культури» показали свою життєздатність та збереглися і створюють певну самобутність української ділової культури в українських спортивних організаціях. Нові організації базувалися на інших принципах і часто намагалися некритично наслідувати «західну модель управління». Вони починали з надзвичайно агресивної політики виходу на ринок та отримання прибутку. Відтак західні менеджери, які починають працювати в українських компаніях, іноді відчують певний «культурний шок» від такої моделі української ділової культури [40].

До негативних проявів української ділової культури можна віднести: хаотичну організацію бізнес-процесів і роботи співробітників; рівна оплата кваліфікованих робітників різної кваліфікації; готовність швидко досягати результатів за рахунок стратегічних цілей; невміння націлюватися працівників на фінансовому результаті; висока корупційність та готовність «обійти закон»; низька мотивація працівників тощо.

Підкреслено такі позитивні риси української ділової культури: високий інтелект і підготовка українських менеджерів і спеціалістів; їх ризик в умовах невизначеності; самостійність у вирішенні бізнес-задач; використання особистих стосунків всередині та поза організації; вміння грамотне використовувати адміністративний ресурс в управлінні. За результатами експертного опитування можна виділити ряд особливостей української ділової

культури [51].

По-перше. це відношення до правових норм. Важливим елементом української ділової культури є вільне трактування законів. Більшість підприємців змушені обходити закони, ухилятися від сплати податків, тощо.

2. Значний прояв неформальних ділових відносин. Бізнес підприємців часто здійснюється в «напівлегальній», сірій сфері. Тут значно посилюється роль неформальних відносин й особистих стосунків, особливо у сфері послуг

3. Відносини з владою. Підприємства значною мірою покладаються на рішення уряду, які часто і прощовхують за рахунок корупції чиновників.

4. Високий ступінь адаптації та швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Звичка боротися за виживання, жити в постійному стресі породжує винахідливість і вміння пристосовуватися до будь-якої складної ситуації як в Україні, так і за кордоном.

5. Підвищений ризик. Керівники підприємств часто реалізують великі проекти без детального планування та операційної підготовки. Українські спортивні менеджери користуються великою незалежністю у закупівлі товарів.

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

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

8. Гостинність та запобігливість у спілкування з іноземцями. Звернення до запрошених іноземних партнерів організації зазвичай виходить за рамки протоколу. Український спортивний керівник має традиції гостинності, які часто виходять за рамки комерційних потреб.

4.3. Порівняння ділової культури України з діловими культурами інших країн

Дослідження вчених Києво-Могилянської бізнес-школи показало, що іноземці виділяють перше-наперво такі особливості ділової культури України:

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

2). Величезна дистанція влади, яка іноді просто заважає жити бізнесу. В Україні підлеглі намагатимуться передбачити, як відреагує керівник, перш ніж запроваджувати нововведення.

3). Сильне бажання уникнути невизначеності. У різних установах доводиться оформляти багато незаконних довідок і листів. Це пов'язано з відчуттям страху перед невизначеністю. Проте у молодшого покоління ступінь уникнення невизначеності значно знижується.

У результаті аналізу ділової культури в Китаї і Україні можна зробити наступні висновки:

1. Вплив індивідуалізму або колективізму характеризується крайньою орієнтацією особистості на власні інтереси. В Україні панує колективізм. У спортивних організаціях працівники лояльні до своїх керівників за умови, що вони мають належну лояльність, щоб захистити свою команду.

2. Вплив відсторонення влади на корпоративну культуру країни полягає в наступному. У країнах, близьких до влади, підлеглі зазвичай не чекають, поки влада проявить ініціативу та схвалить рішення. В Україні підлеглі зазвичай не хочуть брати на себе відповідальність.

3. Вплив відмови від невпевненості та сміливості очевидний у таких культурах, як американці, японці та німці. У чоловічих культурах гуманізація праці розглядається як фактор визнання здатності робити і будувати кар'єру.

У жіночих культурах гуманізація праці означає, перш за все, постійну турботу про працівників, добрі стосунки між членами організації та встановлення прийнятної єдності, характерної як для Китаю, так і частково для

України. Вплив сильного неприйняття невизначеності у вітчизняній корпоративній культурі проявляється низькою схильністю до ризику та сильною потребою в безпеці. На сучасному рівні крос-культурної науки модель Хофстеда вважається однією з найперспективніших в аналізі ділової культури країни. Це допомагає виявити не тільки зовнішні риси культури, а й глибокі психологічні зв'язки, які формуються між учасниками організації і мають великий вплив на продуктивність і ефективність компанії.

Висновки до розділу 4

Отже, можна зробити висновок, що міжнародна взаємодія у спорті є важкою діяльністю, особливо коли йдеться про міжнародні змагання чи тривалі переговори. Крім технічних проблем, на організаційному рівні часто стикалися психологічні та поведінкові проблеми, які важко вирішити. Тому перед тим, як сісти за стіл переговорів з іноземним партнером, необхідно ознайомитися з культурою, традиціями та діловим етикетом країни-партнера.

Китайська корпоративна культура характеризується аспектами управління, близькими до японської.

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

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

З самого початку міжкультурна комунікація мала яскраво виражену прикладну орієнтацію. Це не тільки наука, але й набір навиків якими можна потрібно володіти. У першу, чергу ці навички необхідні тим, чия професійна діяльність пов'язана з взаємодією між культурами, коли помилки комунікативні невдачі призводять до непорозумінь, конфліктів і провалів - у переговорах, до неефективної роботи колективу з зовнішніми організаціями до напруженості. Так і у нашому випадку вона не оминула сферу фізичної культури і спорту.

Центральним поняттям практичної міжкультурної комунікації у сфері фізичної культури і спорту є міжкультурна сприйнятливість та толерантність. Її підвищення в умовах великої кількості відмінностей, невизначеності, неоднозначності і змін, що характеризують сучасне суспільство - стає важливою складовою професійної придатності спортивного фахівця. Цій меті служить велика кількість навчально-просвітницької літератури різноманітні кросс-культурні тренінги і семінари. Різного роду довідники, допомога по тому, як краще навчати, домовлятися, вести переговори, працювати з представниками іншомовних організацій, що дає конкретні знання про особливості тієї чи іншої культури в області професійної, соціальної і міжособистісної комунікації. У них інформація розширює знання щодо іншої культури, але не призводить безпосередньо до підвищення міжкультурної сприйнятливості. Цю роль виконують кросс-культурні тренінги.

Тому, для ефективною міжкультурної комунікації є необхідним навчання всіх майбутніх працівників сфери ФКіС кросс-культурному менеджменту, який не так давно з'явився і дуже швидко розвивається. У спортивних організаціях необхідним є введення різноманітних тренінгів і семінарів з міжкультурної комунікації, що буде покращувати міжкультурні зв'язки організації. А також кожний працівник сфери ФКіС і спортсмени - повинні завжди підходити до питання міжкультурної взаємодії відповідальне

і заздалегідь готуватись до неї.

Підходи до подолання культурних відмінностей у спортивному менеджменті:

(1) Ефективно реалізуйте спілкування на відстані. Незалежно від культурного середовища, дайте повну свободу суб'єктивній ініціативі людей здійснити Ефективне спілкування є основною передумовою культурної інтеграції. Водночас культура також динамічна та мінлива, що створює необхідні умови для співпраці та інтеграції різних культур. Важливість спілкування в міжнародних обмінах є самоочевидною, і отримання розуміння та підтримки місцевих жителів принесе ефективні результати для поточного управління. Тому, як крос-культурному менеджеру, необхідно свідомо встановлювати різні канали формальних і неформальних, матеріальних і нематеріальних міжкультурних комунікацій, взаєморозуміння і взаємоповаги.

(2) Досягнення визнання та обміну — встановлення правильної концепції міжкультурного менеджменту. У міжкультурному середовищі менеджерам особливо важливо розуміти один одного та спілкуватися між культурами, а також створити правильну міжкультурну концепцію.

1. Визнавати та розуміти об'єктивне існування культурних відмінностей. Визнавати та розуміти об'єктивне існування відмінностей, долати обмеженість поглядів і приділяти увагу вивченню та розумінню мов, культури, економіки та законів інших країн. Різні типи культурних відмінностей можна подолати різними заходами. Конфлікти, що виникають через відмінності в стилях, методах або навичках управління, можна подолати шляхом взаємного навчання та навчання; Конфлікти, що виникають через різні життєві звички та методи, можна вирішити шляхом культурного обміну, але це займе багато часу; Відмінності часто важко змінити, і лише зрозумівши різні типи культурних відмінностей, ми можемо запропонувати цілеспрямовані рішення культурних конфліктів.

2. Розглядати культурні відмінності як ресурс, а не як перешкоду. Культурна різниця розглядається як перевага, а не недолік. Правильне та повне

використання відмінностей у різних культурах може створити можливості для розвитку підприємств. Є західне прислів'я: все має дві сторони. Культура також є двосічним мечем. Культура створює можливості для інтернаціоналізації спорту, але вона стикається з більшими проблемами. Культурні відмінності створюють бізнес-пригоди для міжнародних менеджерів. У футбольних країнах, що розвиваються, група менеджерів міжнародним досвідом бігає туди-сюди, щоб вести справи. Наприклад, Мілу вивів у фінал чемпіонату світу з футболу вже 5 збірних, серед яких Мексика, Коста-Ріка, США, Нігерія та Китай. Серед них культурна атмосфера та величезний контраст футбольних концепцій з різних країн дали Мілу інноваційні ідеї щодо методів управління навчанням, а також стали цінним надбанням у його тренерській кар'єрі.

3. Розвивати крос-культурний менеджмент, орієнтований на людей. Оскільки як суб'єкт, так і об'єкт крос-культурного менеджменту охоплюють людей, необхідно акцентувати увагу на управлінні людьми в крос-культурному менеджменті, створювати організаційну культуру в команді, яка широко сприймається та глибоко розуміється менеджерами та менеджерами, а також нехай нова культура справді відіграє важливу роль в управлінні та сприяє домінуючому становищу організації в конкуренції з колегами.

Одним словом, будь то спортивна організація, спортивне підприємство чи спортивний менеджер, у процесі міжкультурного менеджменту завжди будуть культурні відмінності того чи іншого роду. досягти найкращої комбінації та сформувати свою основну конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

Розширення кордонів і відкриття нових можливостей для фахівців сфери ФКіС та спортсменів, що є важливим чинником реформування сучасного спорту України, зумовлює потребу формування толерантної особистості, особистості фахівця, здатного до ефективної взаємодії представниками інших культур, готовим до діяльності у полікультурному середовищі. У зв'язку з цим проблема міжкультурної комунікації набуває надзвичайної актуальності.

1. Досліджено теоретичні основи міжкультурної комунікації в спорті. Аналіз спеціальних літературних джерел дозволив зробити висновки, що за всю свою багатовікову історію спорт і фізична культура ніколи не були настільки популярними, як у наш час. Незважаючи на певні складнощі, сфері ФКіС дається висока оцінка в системі міжнародних відносин. Сучасний спорт і Олімпійські ігри, «спортивна дипломатія» - виступають як фактор інтеграції, зближення народів, виконують функцію «посла миру», допомагають виробляти взаєморозуміння і співробітництво, встановити дружні відносини між різними країнами і народами. Тому, фізична культура і спорт виступає в ролі одного з важливих чинників інкультуризації та соціалізації суспільства, формування міжкультурних зв'язків між Україною і світом, між Китаєм і світом.

2. Обговорені результати дослідження міжкультурної комунікації в Китаї та Україні. У сучасних умовах бурхливий розвиток міжкультурної комунікації відбувається в самих різних сферах людського життя, в тому числі і в спорті. Ми прийшли до висновку, що міжкультурна комунікація у спортивних організаціях відіграє дуже важливу роль, і посідає провідну роль у розширенні ділових зв'язків з іноземними організаціями. Під впливом глобалізації професіоналізація та комерціалізація спорту стають все більш популярними, а культурні конфлікти часто виникають у спортивному менеджменті. Відтак, крос-культурний спортивний менеджмент виник

відповідно до вимог часу.

Культурні відмінності, особливості соціального розвитку та ефективність у спортивному менеджменті Китаю і України було виміряно за допомогою теорії культурних вимірів Хофстеде, а саме дистанції влади, уникнення невизначеності, індивідуалізму та чотирьох показників колективізму, маскулінності та фемінності.

Проведене нами дослідження міжкультурної комунікації, наприклад бізнес-середовища Китаю та України дає нам можливість підтвердити той факт, що у наш час глобальний розвиток міжкультурних зв'язків не оминає сферу ФК і С тому що розвиток спорту неможливо уявити без міжнародних зв'язків. Це позбавило б спорт його найважливішою основи - змагальності. Дана обставина дозволяє розглядати спорт як сучасну форму комунікацій, а спортивні зв'язки як важливу частину міжнародного культурного обміну.

3. Проаналізовані характерні риси крос-культурних комунікацій в Китаї та Україні. За результатами нашого дослідження ми можемо зробити висновок, що все ж таки проблеми у міжкультурному діловому спілкуванні мають місце. Досягнення позитивних результатів у міжкультурному спілкуванні в сфері ФК і С залежить від здатності учасників спілкування розуміти один одного, а на це впливає багато факторів серед яких виділяють розуміння культури співрозмовника, ознайомлення з культурою мови, відноситись з повагою до культурних та моральних цінностей, які панують в тій чи іншій державі, дотримуватись дипломатичного етикету та просто бути толерантним.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Аветисова К. И. Значение межкультурной компетентности в интеграционном обществе / К. И. Аветисова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2013. – №1. С.71-74.
2. Алешина И. В. Западная и восточная деловые культуры И. В. Алешина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://imperia.net.ua/modules.php?name=xImp&newsid=6441&xccatid=3>.
3. Ареф'єва О.В. Крос-культурний менеджмент як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства / Ареф'єва О.В. // Науковий вісник Ужгородського національного університету Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 20, частина 1, 2018. - С. 19-22.
4. Байбакова О.О., Козубовська І. В. Деякі аспекти кроскультурної комунікації // Науковий вісник УжНУ. Серія “Педагогіка, соціальна робота“. Випуск 34. - <https://dspace.uzhnu.edu.ua › jsui › bitstream › lib>.
5. Безуглов Н. П. Межкультурный менеджмент: разграничения и систематизация / Н. П. Безуглов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2011. – №3. – С.53-60.
6. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації: монографія. - Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с
7. Бодди Д., Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2010. – 216 с.
8. Васин В. А. Международные спортивные организации и спортивная политика на современном этапе // Бібліотечний вісник.: 2006. – №3. – 24 с. - Режим доступа до журн.: <http://www.lib.sportedu.ru/press/tpfk/1999№ 10/p28-30.htm>.
9. Верещагин Е. М. Язык и культура // Е. М. Верещагин, В. Г.

Костомаров. – М., 1990. – 250 с.

10. Гайсина Л. Ф. Готовность студентов вуза к общению в мультикультурной среде и ее формирование: Монография // Л. Ф. Гайсина. – Оренбург : РИК ГОУ ОГУ, 2010. – 113 с.

11. Гриффин Р. Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей М. пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. – [4-е изд.]. – СПб: Питер, 2006. – 1088 с: ил. – (Серия «Классика МВА»).

12. Грідіна І. Місце та роль спортивної дипломатії у внутрішній та зовнішній політиці сучасної держави / І.Грідіна, Д.Куц // Історичні і політологічні дослідження. – 2012. - № 1(51). – С.240-259.

13. Грушевицкая Т.Г., Попков В.Д., Садохин А.П. Основы межкультурной коммуникации: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 352 с.

14. Гуськов С., Хуссам М. Телевидение и спортивная политика // Спорт для всех, 2002. – № 3. – С. 5–14.

15. Жумаева Л. А. Толерантность и межкультурные коммуникации - ключ к миру // Культура: управление, экономика, право. №3, 2007.

16. Завадський Й. С. Менеджмент: Management. – У 3т. – Т. 1 – вид., доп. – К.: вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 542 с.

17. Золотов М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений // М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Академия, 2005. – 280 с.

18. Ищенко С.А. Функции управления международным спортивным движением. URL: <http://www.lib.sportedu.ru/press/tpfk/2004№6/p41-43.htm>.

19. Иванова С.Ю. К вопросу о взаимодействии культур // Этнические проблемы современности. № 6: Проблемы культуры межнационального общения и межкультурной коммуникации. Материалы науч. конф. 20–21 апреля 2007 г. – Ставрополь: Изд-во СГУ, 2009.

20. Ковальчук Г.П. Менеджмент в галузі фізичної культури і спорту: Навчальний посібник. // Г.П. Ковальчук. – Кам'янець-Подільський: 2013. – 320

с.

21. Козловська Г.В. Актуальність проблем міжкультурної комунікації в сучасних умовах / Г.В. Козловська // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. – Вип. 7 : збірник наукових праць. – Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2011. – С. 42-56.

22. Козырева Н.Е. Межкультурная коммуникация в сфере профессионального спорта: дис. на соискание уч.степени канд.пед.наук: спец. 13.00.08. – «Теория и методика профессионального образования». - С., 2002. – 149 с.

23. Кузнецов В.К. «Подготовка и переподготовка кадров в сфере физической культуры и спорта» // Теория и практика физической культуры – 1999. №8 – 9-12 с.

24. Курило С.И. Философские основы теории и практики международного спорта. — М.: Теория и практика физ. культуры, 2000.

25. Курило С.И., Столяров В.И. Международный спорт с позиций гуманистической теории спорта // Гуманистическая теория и практика спорта. Выпуск I: Сб. М.: МГИУ, 2002. - С. 16-176.

26. Льюис Р. Столкновение культур: Путеводитель для всех, кто делает бизнес за границей / Р. Льюис. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 640 с.

27. Лю Цзяньцзюнь, Куанг Хао: (Міжкультурний менеджмент — виклик китайським лідерам, Journal of Management Science, 2002.9

28. Материалы второй Международной научной спорт. конференции. - 2т.: Универсум, 2009. – Т.1 - 332 с.

29. Meng Xinxin, Бай Ян. Культурні відмінності в крос-культурному спортивному менеджменті та їх протидія [J]. Посібник зі спортивної культури 2007.3: 47-49.

30. М'язова І. Ю. Особливості тлумачення поняття «міжкультурна комунікація» / І. Ю. М'язова // Філософські проблеми гуманітарних наук. – 2010. – № 8 . – С. 108–113.

31. Подольська Е. А. Культурологія [Текст] : навч. посіб. для студ.

вищих навч. закл. / Є. А. Подольська, В. Д. Лихвар ; Нац. Фарм. ун-т. - Х.
видавництво НФаУ : Золоті сторінки, 2009. — 247 с.

32. Международные спортивные организации: справочник. – М., 1999. \

33. Международный и зарубежный футбол: политика, менеджмент,
маркетинг. - М., 2006. - 53 с.

34. Межкультурная коммуникация на рубеже веков: материалы конф.
Перм.гос.техн. – П.: - 2007.

35. Межкультурная коммуникация спортивного менеджера / статья, Буко
С. А.: М., 2006.

36. Мишланова С.Л. Межкультурная парадигма и перспективы
межкультурной коммуникации / Стереотипность и творчество в тексте.
Межвуз. сб. науч. тр., Пермь: 2005. - с. 340-350.

37. Наролина В.И. Межкультурная коммуникативная компетентность
как интегративная способность межкультурного общения специалиста
[Электронный ресурс] / В. И. Наролина // Электронный журнал
«Психологическая наука и образование». – 2010. – № 2. – Режим доступа к
журналу : www.psyedu.ru

38. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст]: курс
лекцій / Н. І. Норіцина. – К.: МАУП, 2005. – 120 с.

39. Об основных принципах сотрудничества государств в сфере науки и
спортивной деятельности // Международное гуманитарное взаимодействие и
Содружество Независимых государств в документах и материалах:
хрестоматия / сост. Н. М. Боголюбова, Ю. В. Николаева, К. А. Пшенко. – СПб.,
2007.

40. Олимпийская Хартия // Международный культурный обмен в
документах и материалах: хрестоматия / авт.-сост. Н. М. Боголюбова, Ю. В.
Николаева. – СПб., 2004. – С. 12–86.

41. Орешкин М.М. Позитивная роль спорта в международных
отношениях / М.М. Орешкин, С.Ю. Баринов // Проблемы совершенствования
физической культуры, спорта и олимпизма: материалы всероссийской науч.

конф. - Омск.: СИБГУФК, 2009. - С. 342-357.

42. Осипов П.І. Міжкультурна комунікація: проблеми та перспективи: матеріали міжнародної наук. конф.- К.: 2007.

43. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И. Переверзин. - М.: Институт спортивного менеджмента при РГАФК, 1998. 161 с.

44. Подольська Є.А., Філіппова О.А., Іванова К.А. Етнічність, релігія, нація: міжкультурні комунікації: монографія – Харків: - 2005.

45. Реш О. Проблема стереотипов в межкультурной коммуникации // диалог культур. – М., 2000. – в. № 6.

46. Садохин А.П., Введение в теорию межкультурной коммуникации. - М.:Высш.шк., 2006.

47. Семченко О. Спортивний імідж України / О. Семченко // Освіта регіону. – 2013. – ст. №4.

48. Сінґсінґ Мен, Янг Бай. «Культурні відмінності та контрзаходи в міжкультурному спортивному менеджменті», Посібник зі спортивної культури, березень 2007 р.

49. Ситарам К., Коделл Р. Основы межкультурной коммуникации // Человек. 2000. - №5.

50. Скубішевська Т.С. Роль мовних стратегій у міжкультурній комунікації // Мультиверсум: Філософський альманах. – 2004. – №43. – С. 57-64.

51. Слющинський Б.В. Міжетнічні культурні комунікації як фактор побудови громадянського суспільства в сучасній Україні. Електронний ресурс. www.edportal.org.ua/books/Conference_2005/Slyushchiskiy.

53. Современные международные отношения: Учебник / А.В. Торкунов, И.Г. Тюлин и др.: Моск. гос. ин-т междунар. отношений МИД России: МГИМО, 2004. - 420 с.

54. Скибицкая Л.И. Менеджмент: Учеб. пособие - М.: Центр учеб. л., 2007 - 416 с.

55. Спортивний менеджмент: вопросы теории и практики (коллективная монография) / под. ред. Туленкова Н.В. – К.: «Старт» – 2000, с. 188.
56. Степанова О. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности [Текст] / О. Степанова. – М. : Советский спорт, 2008. – 480 с.
57. Столяров В.И., Баринов С.Ю. Орешкин М.М. Современный спорт и олимпийское движение в системе международных отношений: Учебное пособие. – М.: «Анкил», 2009. – 256 с.
58. Су Дуншуй: «Про поєднання та інновації східного та західного менеджменту», Ган Лі, Наука та таланти, 2002.9
59. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация. – М.: Логос, 2008. – 234 с.
60. Трошина Н.Н. Проблемы межкультурной коммуникации в деловой сфере // Проблемы этносемантики. Сб. науч.-аналит. обзоров. – М., 2003. – С.66–85.
61. Фадина А. Г. Психология общения в спорте: учебно-методическое пособие / А. Г. Фадина. – Астрахань: издат. дом «Астраханский университет», 2011. – 104 с.
62. Хантінгтон Семюел, Бергер Пітер: Культурна динаміка глобалізації – культурне різноманіття в сучасному світі. – [англ] Пекін: Видавництво Сінхуа, 2004.
63. Чжоу Цзе, Хе Ін. Дослідження характеристик людських ресурсів у міжкультурному спортивному менеджменті. -
64. Юаньчен Чжоу. Новий шедевр у вивченні традиційної китайської управлінської думки – «Династія Мін у менеджменті: дослідження, засноване на перспективі політичних інструментів», (Школа економіки та менеджменту, Педагогічний університет Хеньян, Хеньян, Хунань 421002), Журнал Хубейського другого педагогічного університету, том 32, випуск 6, червень 2015.
65. Юнкан Лі. Відмінності між китайською та американською культурами та пропозиції щодо міжкультурного менеджменту [J]. Журнал

партійної школи Комітету Комуністичної партії Китаю провінції Юньнань
2004, 4: 108-110

66. Якунин В.И. Народная дипломатия как фактор мировой политики и инструмент межцивилизационного взаимодействия // Якунин В.И., Сулакшин С.С., Межуев В.М. / От диалога цивилизаций к сотрудничеству и интеграции. Наброски проблемного анализа / под ред. С.С. Сулакшина. М.: Научный эксперт, 2006. – 175 с.

67. Chen Xinnan: "Modern Enterprise Culture", Enterprise Management Press, 2003

68. Hofstede G. Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival / G. Hofstede. – L. : McGraw-Hill. – 1997. – P. 441.

69. Luo Zhengyu: "Enterprise Cultural Management", Guangdong Economic Press, 2004.

70. Meng Xinxin, Бай Ян. Культурні відмінності в крос-культурному спортивному менеджменті та їх протидія [J]. Посібник зі спортивної культури 2007.3: 47-49.

71. Zhu Masheng: "Cross Culture - Collaboration in Collision", Guangdong Economic Publishing House, 2000

72. Zou Guangyi: Cultural Appeal of Social Development, Hebei University Press, 2004.