



УДК 656.6

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-986-996](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-986-996)

Стовба Тетяна Анатоліївна кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та морського права, Херсонська державна морська академія, м. Одеса, тел.: (099)713-08-13, <https://orcid.org/0000-0003-2433-1122>.

ТІМБІЛДІНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЕКСПЛУАТАЦІЇ МОРСЬКОГО СУДНА

Анотація. Морська галузь є унікальною сферою діяльності, яка вимагає високого рівня координації та взаємодії між членами екіпажу. Успіх бізнесу залежить від морських фахівців як командного, так і рядового складу, яких необхідно не лише ретельно відібрати завдяки аналізу резюме та впродовж інтерв'ю, але й сформуванню з них ефективну судову команду.

Мета статті – систематизувати наявний світовий досвід щодо побудови команди задля формування методики та практичних рекомендацій з тимбілдингу на морському судні в умовах сучасних непередбачуваних викликів.

Доведено, що впровадження тимбілдингу на суднах сприяє: зниженню рівня конфліктів у багатокультурному середовищі; підвищенню продуктивності та безпеки операцій; створенню сприятливого психологічного клімату на борту; формуванню командного духу, підтримці та взаємодопомозі; швидкій адаптації нових членів до екіпажу; ефективному навчанню моряків командній роботі.

Запропоновані етапи тимбілдингу на морському судні: діагностика взаємодії членів екіпажу дозволяє зрозуміти поточний рівень взаємодії та визначити слабкі місця в роботі екіпажу; складання плану командоутворюючих заходів, спрямованих на побудову ефективної команди, що передбачає визначення цілей (зниження рівня конфліктності, підвищення ефективності комунікації тощо) з урахуванням досвіду, кваліфікації, національних, культурних та мовних особливостей морських фахівців; реалізація активностей щодо забезпечення ефективної взаємодії членів екіпажу; оцінювання тимбілдингу задля визначення ефективності проведених заходів та їх впливу на команду.

Обґрунтовано, що формування згуртованої команди сприятиме забезпеченню безпеки екіпажу, перевезення вантажів, судна, ефективній роботі екіпажу та зниженню ризиків стосовно морських аварій та катастроф внаслідок неправильних або несвоєчасних дій людського фактора.



Ключові слова: команда, переваги тимбілдингу на морському транспорті, етапи командоутворення, система активностей щодо забезпечення ефективної взаємодії членів екіпажу, оцінювання тимбілдингу.

Stovba Tetyana Anatoliyivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Economics and Maritime Law Department, Kherson State Maritime Academy, Odesa, tel.: (099)713-08-13, <https://orcid.org/0000-0003-2433-1122>.

TEAM BUILDING AS A TECHNOLOGY TO ENSURE THE EFFICIENT OPERATION OF A MARINE VESSEL

Abstract. The maritime industry is a unique field of activity that requires a high level of coordination and interaction between crew members. That is, the success of the business depends on marine specialists, both command and rank and file, who must not only be carefully selected through the study of resumes and during interviews, but also form an effective ship team from them.

The purpose of the article is to systematize the existing world experience in building a team to form a methodology and practical recommendations for team building on a sea vessel in the conditions of modern unpredictable challenges.

It is proved that the introduction of team building on ships contributes to: reducing the level of conflicts in a multicultural environment; Improving operational productivity and security creating a favorable psychological climate on board; forming team spirit, mutual support, and mutual assistance; rapid adaptation of new members in the crew; effective training of seafarers in teamwork.

Proposed stages of team building on a sea vessel: diagnostics of interaction of crew members allows you to understand the current level of interaction and identify weaknesses in the work of the crew; drawing up a plan of team-building activities aimed at building an effective team, providing for the definition of goals (reducing the level of conflict, improving the effectiveness of communication, etc.), taking into account the experience, qualifications, national, cultural and linguistic characteristics of marine specialists; implementation of activities to ensure effective interaction of crew members; assessment of team building to determine the effectiveness of the events and their impact on the team.

It is substantiated that the formation of a cohesive team will contribute to ensuring the safety of the crew, transportation of goods and the ship, effective work of the crew, and reducing the risks of maritime accidents and catastrophes due to incorrect or untimely actions of the human factor.

Keywords: team, advantages of team building on sea transport, stages of team building, system of activities to ensure effective interaction of crew members, evaluation of team building.



Постановка проблеми. Сучасний світ демонструє об'єктивну необхідність забезпечення конкурентоспроможності судноплавних компаній завдяки впровадженню інновацій на морських судах в умовах турбулентності та невизначеності. Тобто успіх бізнесу в умовах глобальних викликів залежить від морських фахівців як командного, так і рядового складу, яких необхідно не лише ретельно відібрати завдяки вивченню резюме та під час інтерв'ю, але й сформувати з них єдину судову команду.

Важливо пам'ятати, що морська галузь є досить унікальною сферою діяльності, яка вимагає високого рівня координації та взаємодії між членами екіпажу. Робота на судні пов'язана із тривалим перебуванням моряків в обмеженому судовому просторі, поєднанням робочого простору із середовищем проживання, монотонністю трудових процесів, постійно діючими зовнішніми стресорами: кумулятивним впливом штормів, качки, зміни клімату, екстремальних температур та ін., несприятливим впливом шуму, вібрації, змінного магнітного поля, гіпо- й гіпертермія тощо, інспекціями у морських портах, зміною складу екіпажу у разі завершення контракту або списання на берег, цілодобовим режимом роботи, психологічним навантаженням (професія моряка пов'язана із підвищеною відповідальністю за результати власної роботи і вимагає постійної готовності швидко реагувати на непередбачувані ситуації та психічної стійкості щодо забезпечення безпеки судна під час тривалого переходу, що посилює напруженість й тривожність моряків, а також розлука з друзями, самотність на борту, обмеженість кола спілкування, неможливості вибору видів проведення дозвілля, хвилювання про життя родини, яке відбувається майже без участі моряка, занепокоєність щодо того, як не залишитися без роботи, чи виплатять зарплату тощо [1], що негативно впливає на експлуатацію судна.

Для забезпечення ефективного функціонування морського судна пріоритетного значення набуває командна робота, оскільки якість і результативність експлуатації судна визначається не лише зусиллями окремих морських фахівців, а їх синергією. Тому важливо приділяти увагу згуртуванню членів екіпажу (тімблдингу), що дозволить протистояти сучасним викликам, і таким чином, забезпечити безпечне перевезення вантажів та ефективну експлуатацію морського судна.

Тімблдинг (або командоутворення) як сучасна технологія управління людськими ресурсами дозволяє забезпечити кращу координацію дій під час виконання операцій на морському судні. Саме в командній роботі завдяки згуртованості членів екіпажу виникає ефект синергії, тобто потенційні можливості роботи команди перевершують можливості окремих працівників,



а також груп, які не створили команду, а продовжують функціонувати як проста сума індивідів, хоч і високопрофесійних. За таких умов формування згуртованої команди стає ключовим фактором забезпечення безпеки, ефективної роботи екіпажу та зниження ризиків стосовно морських аварій та катастроф внаслідок неправильних або несвоєчасних дій людського фактору. Вищезазначені особливості та нові виклики сучасного світу змушують шукати нові технології побудови міцної суднової команди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Побудова команд набуває крос-культурного характеру, оскільки вивчається у соціології, організаційній психології, теорії управління, корпоративному менеджменті тощо, знаходячи відображення у багатьох наукових працях. Зокрема, Белбін Р.М. розкрила особливості управління командами [2]. Б. Такман [3] виділив чотири стадії групового розвитку команди: формування (Forming), штормінг (Storming), нормування (Norming), виконання роботи (Performing). М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі висвітили переваги командного стилю управління [4]. А.В. Шегда [5, с. 204-296] розглядає стадії розвитку робочої групи: формування, робота над завданнями, зміцнення, конкуренція між підгрупами та боротьба за владу, щаслива сім'я (передбачає вирівнювання розбіжностей в активностях, визнання цінності кожного члена, формування безпечної атмосфери в групі тощо).

Проте у наукових працях недостатньо уваги приділено врахуванню особливостей роботи на судні : морський фахівець працює на борту в середньому півроку, зміна членів екіпажу відбувається поступово внаслідок завершення контракту або списання з судна за вагомими причинами тощо. Отже необхідно максимально швидко ввести новачка в курс справи, щоб він став частиною суднової команди та повноцінно виконував свої завдання, управління екіпажем здійснює капітан, який здебільшого мало обізнаний щодо ефективного управління персоналом на судні через відсутність відповідної підготовки. Тому вважаємо за необхідне створити технологію командоутворення та адаптувати її до рівня капітана морського судна.

Мета статті – систематизувати існуючий світовий досвід щодо побудови команди задля формування методики та практичних рекомендацій з тимбілдингу на морському судні в умовах сучасних непередбачуваних викликів.

Виклад основного матеріалу. Робота моряків на морському судні характеризується: ізоляцією членів екіпажу від зовнішнього світу протягом тривалого часу, несенням вахти та відпочинку в умовах замкненого простору, необхідністю постійної взаємодії між представниками багатонаціональних екіпажів, високим рівнем стресу через погодні умови, складність операцій, ризик аварій тощо.



Команда – це група з двох або більше моряків, які співпрацюють для досягнення цілей, мають спільні правила, норми і цінності, визначені цілей.

Тімбілдінг – важлива інвестиція в безпечну та ефективну роботу екіпажів морських суден. Тімбілдінг – це технологія перетворення із окремих членів екіпажу, тобто групи моряків, об'єднаних в упорядковану, лінійно-функціональну структуру задля виконання спільної роботи, на команду, яка орієнтована на ефективне досягнення спільних цілей [6].

На підставі проведеного аналізу опублікованих результатів наукових досліджень, найкращої практики провідних капітанів далекого плавання і опитування майбутніх морських офіцерів встановлено, що впровадження тимбілдингу на судах сприяє:

- зниженню рівня конфліктів серед екіпажу;
- підвищенню продуктивності та безпеки операцій на судні;
- створенню сприятливого психологічного клімату на борту;
- підвищенню бажання співробітників ділитися досвідом, відкрито обговорювати проблеми та шляхи їх вирішення;
- формуванню командного духу;
- трансформації мислення членів команди від стану конкуренції до співпраці та партнерства;
- швидкій адаптації нових членів в екіпажі;
- ефективному навчанню моряків командній роботі.

На формування команди впливає капітан, який має використовувати власні лідерські якості та підбирати відповідні інструменти задля забезпечення задоволення основних потреб підлеглих моряків, заохочувати їх до виконання поставлених цілей, встановлювати стандарти поведінки в екіпажі, бути прикладом, вирішувати конфлікти, зменшувати рівень опору з боку деяких членів екіпажу тощо.

Розглянемо детальніше етапи та їх сутність тимбілдингу на морському судні (рис. 1).



Рис. 1. Етапи тимбілдінгу на морському судні
*Розроблено автором

Етап 1. Діагностика взаємодії членів екіпажу. Цей етап дозволяє зрозуміти поточний рівень взаємодії та визначити потенційні проблеми в роботі екіпажу. Перед початком роботи на судні за контрактом капітан разом із старшим помічником аналізують особисті і професійні характеристики членів екіпажу - досвід, кваліфікацію та національності членів екіпажу, оскільки на судні працюють представники різноманітних спільнот тощо. Наприклад, у команді з філіппінців, українців та індійців можуть виникати труднощі через різні мовні акценти, культурні особливості та ін.

У перші дні рейсу важливо організувати спостереження за тим, як екіпаж взаємодіє під час виконання завдань, наприклад, при виконанні вантажних робіт або під час перевірки готовності до переходу систем безпеки з метою визначення сильних і слабких сторін моряків у взаємодії.

Інструментом для визначення сильних і слабких сторін моряків можуть бути анкети або опитувальники з такими питаннями:

Як часто ви звертаєтесь до колег за допомогою?

Чи виникали непорозуміння під час виконання завдань?

Такі дані допоможуть визначити слабкі місця, наприклад, брак комунікації, відсутність довіри між членами екіпажу тощо.



Етап 2. Розробка плану тимбілдингу з урахуванням специфіки екіпажу. Перш за все необхідно визначити цілі (зниження рівня конфліктності, підвищення ефективності експлуатації судна, поліпшення комунікації в екіпажі тощо). Далі створити програму тимбілдингу з урахуванням досвіду, кваліфікації, національних, культурних та мовних особливостей тощо.

Потрібно провести рефреймінг механізмів сприйняття, мислення, ставлення до роботи, поведінки моряків з метою позбавлення від невдалих або застарілих шаблонів поведінки та заміщення їх сучасними та відповідними потребам спільноти та світового ринку праці. Доцільно впроваджувати короткострокові та довгострокові заходи. Наприклад, перед проведенням навчальної тривоги провести тренінги, спрямовані на налагодження комунікації. Умовно, команда машинного відділення отримує завдання скоординувати свої дії з палубним персоналом під час симуляції витоку нафти та ін.

Формування потрібних навичок відбувається через регулярні зустрічі впродовж тривалого часу. Так, вважаємо за доцільне проведення спільного обговорення та аналізу морських аварій та катастроф світового флоту із метою впровадження бенчмаркінгу та інновацій. Наприклад, щотижневі зустрічі в кают-компанії, де кожен член екіпажу може поділитись власним досвідом, отриманим впродовж попередніх контрактів, висловити свої пропозиції щодо покращення роботи, вирішення конфліктної ситуації тощо.

Спільні обговорення сприяють крос-галузовому розвитку професіоналізму членів екіпажу, уможлиблює генерацію нових рішень і впровадження інноваційних підходів у виробничі процеси на морському судні. Декарбонізація, використання альтернативних видів пального та джерел енергії та ін. висувають нові вимоги до кваліфікації та компетентностей моряків, необхідних для впровадження екологічно чистих технологій на борту морських суден [7]. Професійно підготовлені та згуртовані моряки менше припускатимуться помилок на борту судна, що знизить ризики у виробничих та управлінських процесах та сприятиме підвищенню безпеки на морському транспорті.

На початку рейсу капітан розподіляє ролі в команді таким чином, щоб новачки або кадети працювали разом із досвідченими фахівцями-наставниками, що дозволить швидше адаптуватися до існуючих умов. Відповідні наставники мають провести для новачка якісний онбординг. Тобто, познайомити з членами екіпажу, чітко визначити коло професійних обов'язків саме в команді, показати взаємозв'язок його роботи з діяльністю кожного члена команди. Таким чином, морський фахівець з першого дня повинен відчувати командний стиль роботи, усвідомити свою роль у професійній морській спільноті на судні. Так йому буде простіше адаптуватись до нового робочого місця і своїх обов'язків, він розумітиме, що не залишився на самоті, а працює в команді, яка його підтримає, допоможе.



Етап 3. Реалізація активностей щодо забезпечення ефективної взаємодії членів екіпажу. Цей етап має на меті створити умови для ефективної практичної взаємодії та зміцнення довіри серед членів екіпажу. Можуть стати в нагоді такі активності:

- Тренінги-симуляції щодо моделювання кризових ситуацій (пожежа, людина за бортом, евакуація, аварійна посадка на мілину) для психологічної адаптації моряків. Наприклад, під час тренінгу «Людина за бортом» кожен член екіпажу виконує певну роль (спостерігач, рятувальник, оператор радіозв'язку), що допомагає оцінити, наскільки злагоджено працює команда під час надзвичайних ситуацій. Таким чином екіпаж вчиться швидко обмінюватися інформацією та виконувати свої обов'язки без зайвих повторень. Психологічна підтримка членів екіпажу дійсно важлива. Її формат необхідно обирати з урахуванням особливостей членів суднової команди.

- Ігри, спрямовані на формування довіри. Радимо робити вправи, що стимулюють взаємну підтримку. Наприклад, «Передача сигналу» або вправа «Рух із закритими очима». Один моряк виконує завдання із закритими очима, слухаючи лише інструкції колеги. Наприклад, переміщення в машинному відділенні під час «аварійного затемнення» та ін. Внаслідок таких активностей розвивається довіра та вміння чітко формулювати команди.

- Культурні заходи. Наявність різних етнічних груп на судні викликає труднощі налагодження стосунків через відсутність необхідних уявлень та знань щодо їх особливостей і вимагає навичок встановлювати з ними довірчі та ввічливі стосунки для успішного вирішування виробничих задач.

Звісно у світі існують організації, які працюють під егідою Міжнародного комітету із добробуту моряків (International Committee on Seafarers' Welfare – ICSW) і надають підтримку морякам незалежно від їхньої національності, релігії, етнічної приналежності або культури. Зокрема, ISWAN (International Seafarers' Welfare & Assistance Network) має на меті покращити добробут моряків. Вона у 2023 р. надала допомогу представникам 106 національностей або 6400 морякам та членам їх родин у вигляді грантів на суму понад 180 000 доларів США [8]. Але це мізерне охоплення морської спільноти, до того ж не всі знають про неї і не наважуються звертатись за допомогою, розумінням, порадами тощо.

Отже мають бути передбачені так звані «ін'єкції» культур, представники яких співпрацюють в екіпажі. Тобто, необхідно концентрувати фокус не лише на робочих процесах, а й на цінностях і правилах взаємодії у команді. Це може відбуватись під час Welcome-тренінгів, які слід проводити в кают-компанії під час знайомства з новачками. Доцільно на морських суднах організовувати спільні вечори «Традиції кухонь та культур світу», присвячені ознайомленню з особливостями національних культур, представлених членами екіпажу.



Звісно, що ці культурні заходи капітан має делегувати членам суднової команди. Моряки готують національні страви для проведення дегустації членами екіпажу, розповідають про особливості та існуючі традиції культур. В результаті очікуємо зниження культурних бар'єрів і підвищення рівня емпатії. Сидячи разом члени екіпажу можуть поговорити довірливо і відверто, ділитись власним досвідом, висловлювати свої думки щодо впровадження інновацій, підвищення ефективності експлуатації судна, краще зрозуміти цінності та особливості поведінки представників інших культур, що сприятиме поліпшенню психологічного клімату та зростанню ефективності взаємодії в команді.

– Мотиваційні тренінги. Створення «Дошки досягнень» у загальній кают-компанії, куди записувати щоденні успіхи членів екіпажу (наприклад, вчасне завершення складних операцій, нові прийоми та методи роботи та ін.), сприятиме підвищенню командного духу і загального рівня мотивації. Також варто згадати, що об'єктивне визнання успіхів і досягнень працівників – це могутній драйвер для стимулювання необхідної поведінки членів екіпажу, адже потреба у визнанні є однією з базових потреб людини у мотиваційних теоріях змісту.

Етап 4. Оцінювання тимбілдингу дозволяє визначити ефективність проведених заходів та їх вплив на команду. Внаслідок спостереження під час наступного тренінгу-симуляції, наприклад пожежі, капітан може оцінити, наскільки швидко й ефективно екіпаж виконує свої завдання порівняно з попередніми тренінгами.

Проведення опитувань після завершення заходів дозволить оцінити успішність плану тимбілдингу з урахуванням специфіки екіпажу. Анкети після тимбілдингу можуть включати наступні питання:

- Як ви оцінюєте покращення в комунікації?
- Чи відчуваєте ви себе частиною єдиної команди?

Аналіз інцидентів, які мали місце на морському судні. Наприклад, аналіз змін у показниках продуктивності, рівня конфліктності, спільних дій під час різноманітних операцій свідчатиме про дієвість тимбілдингу. Зокрема, зменшення кількості помилок через людський фактор під час швартування судна може свідчити про підвищення рівня злагодженості суднової команди. У разі отримання незадовільного результату необхідно повернутись до першого етапу тимбілдингу та знову здійснити необхідні командоутворюючі заходи.

Практичні поради для капітанів та старших офіцерів щодо ефективного тимбілдингу на морському судні:

– необхідно прагнути створити дружню атмосферу через особистий приклад лідерства. Невизначеність та ризики є невід'ємною частиною роботи на судні, тому капітан та морські офіцери як лідери мають вміти вчасно



діагностувати та усувати тривогу команди, використовувати емоційний інтелект для підтримки психологічної стійкості членів екіпажу, що сприяє підвищенню ефективності колегіальної роботи;

- регулярно проводити тренінги з комунікації. Прозорі комунікації дозволяють доносити завдання та очікування, забезпечувати підтримку, мотивацію та довіру всередині команди, де кожен морський фахівець відчуває себе важливою ланкою робочого процесу з перевезення вантажів;

- залучати екіпаж до ухвалення рішень у нестандартних ситуаціях. Прозорість інформації дозволяє уникнути непорозумінь, а відкрите спілкування надає можливість висловити свою думку, зробити власний внесок у колегіальне рішення;

- налагодити ефективний механізм обговорення та вирішення конфліктів на судні;

- аналізуючи типові інциденти світового флоту разом розбирати кейси та моделювати варіанти виходу з них або шляхи їх попередження.

Висновки. Тімбілдінг є сучасною технологією створення команди, яка здатна забезпечити ефективну експлуатацію судна, дозволить морякам діяти швидко, злагоджено та ефективно в умовах невизначеності, стресу тощо. Тімбілдінг спрямований на: забезпечення ефективного навчання, формування компетентностей щодо командної роботи та комунікації, які стають не менш важливими, ніж *hard skills*, створення атмосфери довіри серед членів екіпажу, високого рівня продуктивності, вирішення складних виробничих задач, підвищення якості робочого процесу та безпеки експлуатації морського судна.

Тімбілдінг дозволяє членам екіпажу зрозуміти важливість відповідального ставлення до роботи на судні всіх без виключення морякам, тобто якщо одна людина не належно виконує свої обов'язки, то в підсумку потерпить вся команда.

Тімбілдінг є ключовим фактором забезпечення безпеки, ефективної роботи екіпажу та зниження ризиків стосовно морських аварій та катастроф внаслідок неправильних або несвоєчасних дій людського фактору, а також дозволить підтримувати високий рівень професіоналізму та задоволення працею серед моряків.

Література:

1. Стовба Т.А. Формування *soft skills* морських офіцерів в умовах сучасності та конструювання майбутнього : *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 10(16). С. 90–102. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10\(16\)-90-102](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10(16)-90-102).
2. Belbin R.M. *Management Teams: Why They Succeed or Fail* (3rd ed.). London : Routledge, 2010. 204 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080963594> (дата звернення: 12.01.2025).
3. Tuckman B.W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965. No 63 (6). P. 384–399.



4. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row Publisschers, 1988. 824 p.
5. Шегда А.В. Менеджмент. Київ : Знання, КОО, 2002, 583 с.
6. Що таке тимблдинг і навіщо він потрібен в колективі? *Compass-tour*. URL: <https://compass-tour.com.ua/?m0prm=2&show=721> (дата звернення: 10.01.2025).
7. Стовба Т.А. Інноваційний розвиток морських суден: нова реальність та візія майбутнього. "MODERNÍ ASPEKTY VĚDY" («Сучасні аспекти науки») : XIII том міжнародної колективної монографії /Т.А. Стовба та ін. Czech Republic, 2021. С.131-162. DOI:10.52058/2708-7530-2023-9(39)-405-417.
8. Better lives for all seafarers and their families. *Iswan-org*. URL: https://www-iswan-org-uk/membership/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc (дата звернення: 10.01.2025).

References:

1. Stovba, T.A. (2023). Formuvannya soft skills mors'kykh ofitseriv v umovakh suchasnosti ta konstruyuvannya maybutn'oho [Formation of soft skills of naval officers in modern conditions and construction of the future]. *Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi – Current issues in modern science*, 10(16), 90–102. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10\(16\)-90-102](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10(16)-90-102) [in Ukrainian].
2. Belbin, R.M. (2010) *Management Teams: Why They Succeed or Fail* (3rd ed.). London: Routledge DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080963594> [in English].
3. Tuckman, B.W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399 [in English].
4. Mescon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management*. New York : Harper & Row Publisschers [in English].
5. Shehda, A.V. (2002). *Menedzhment [Management]*. Kyiv: Znannya, KOO [in Ukrainian].
6. Shcho take timbildinh i navishcho vin potriben v kolektyvi? (2019). [What is team building and why is it needed in a team?] (n.d.). *compass-tour.com.ua* Retrieved from <https://compass-tour.com.ua/?m0prm=2&show=721> [in Ukrainian].
7. Stovba, T.A. et al. (2021). Innovatsiynyy rozvytok mors'kykh suden: nova real'nist' ta viziya maybutn'oho [Innovative development of sea vessels: a new reality and a vision of the future]. MODERNÍ ASPEKTY VĚDY (Suchasni aspekty nauky) – Modern aspects of science (Vols. XIII), (pp. 131-162). *Czech Republic* [in Ukrainian]. DOI:10.52058/2708-7530-2023-9(39)-405-417.
8. Better lives for all seafarers and their families. (n.d.). *www-iswan-org-uk*. Retrieved from https://www-iswan-org-uk/membership/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc [in English].