

СЕКЦІЯ 2 ПСИХОЛОГІЯ ПРАЦІ

МІЖКУЛЬТУРНА ВЗАЄМОДІЯ В МОРСЬКІЙ ГАЛУЗІ: ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У ГЛОБАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ ЕКІПАЖАМИ

INTERCULTURAL INTERACTION IN THE MARITIME INDUSTRY: THE HUMAN FACTOR IN GLOBAL CREW MANAGEMENT

Актуальність дослідження зумовлена глобальними трансформаціями морської галузі, які проявляються в ускладненні соціокультурного контексту діяльності екіпажів через зростання мультинаціонального складу команд. Проблематика дослідження знаходить підтвердження в численних теоретичних і емпіричних працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, однак водночас залишається недостатньо вивченою в контексті суб'єктивного досвіду учасників міжкультурної комунікації в морському середовищі. Метою дослідження є виявлення психологічних аспектів міжкультурної взаємодії в екіпажах морських суден, з акцентом на вплив культурних відмінностей і комунікативних стратегій на ефективність командної роботи та управління. Особливу увагу приділено аналізу бар'єрів, які виникають у процесі міжособистісного спілкування, а також можливостям подолання конфліктів завдяки розвитку міжкультурної компетентності та «soft skills» через впровадження тренінгів з управління морськими ресурсами. Методологія дослідження включала кількісний аналіз результатів анкетного опитування серед майбутніх і діючих морських фахівців, які мають досвід роботи у мультинаціональних екіпажах. Участь у дослідженні взяли представники різного віку та спеціальностей, що дозволило виявити загальні закономірності й типові труднощі міжкультурної адаптації. Отримані результати засвідчили наявність значних викликів, пов'язаних із культурним шоком, упередженнями, бар'єрами в комунікації та труднощами адаптації в мультикультурному середовищі. Водночас було відзначено потребу в цілеспрямованому розвитку кроскультурної обізнаності як ключового ресурсу підвищення ефективності команди. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей інтеркультурної компетентності для морських фахівців, поглибленим вивченням впливу національних особливостей на стиль лідерства, командну динаміку та прийняття рішень, а також впровадженням інтервізійних і тренінгових програм для формування стійкості до стресу та адаптивності в полікультурному середовищі.

Ключові слова: людський фактор, лідерство, мультикультурний екіпаж, міжкультурна взаємодія, «soft skills», управління морськими ресурсами.

The relevance of the study is determined by the global transformations in the maritime industry, which are manifested in the increasing complexity of the sociocultural context of crew activities due to the growth of multinational teams. The issues addressed in this research are supported by numerous theoretical and empirical works by both domestic and foreign scholars; however, they remain insufficiently explored in the context of the subjective experiences of participants in intercultural communication within the maritime environment. The purpose of the study is to identify the psychological aspects of intercultural interaction in ship crews, focusing on the influence of cultural differences and communication strategies on the effectiveness of teamwork and management. Special attention is given to the analysis of barriers that arise during interpersonal communication, as well as the potential for conflict resolution through the development of intercultural competence and soft skills via the implementation of maritime resource management training. The methodology of the research involved quantitative analysis of the results of a questionnaire survey among current and future maritime professionals who have experience working in multinational crews. Participants of different ages and specialties were involved in the study, allowing the identification of common patterns and typical challenges in intercultural adaptation. The obtained results showed significant challenges related to culture shock, prejudice, communication barriers, and difficulties in adapting to a multicultural environment. At the same time, the need for targeted development of cross-cultural awareness as a key resource for improving team effectiveness was highlighted. The prospects for further research are linked to the development of models of intercultural competence for maritime professionals, in-depth study of the impact of national characteristics on leadership style, team dynamics, and decision-making, as well as the implementation of intervention and training programs to foster stress resilience and adaptability in a multicultural environment.

Key words: human factor, leadership, multicultural crew, intercultural interaction, soft skills, maritime resource management.

УДК 159.9: 621.69
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2025.72.2.11>

Безлуцька О.П.
к.іст.н., доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін та інноваційної педагогіки
Херсонська державна морська академія

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації морська галузь зазнає суттєвих трансформацій, зокрема у сфері управління людськими

ресурсами. Формування багатонаціональних екіпажів стало звичним явищем для торгового флоту, що обумовлює необхідність адаптації управлін-

ських стратегій до багатокультурного середовища. Згідно з даними Міжнародної морської організації, понад 80% суден комерційного флоту мають мультикультурний склад екіпажу, що створює як нові можливості, так і серйозні виклики, що виникають внаслідок культурних та комунікативних бар'єрів у стресових і екстремальних умовах мореплавства [7].

У цьому контексті все більшого значення набуває аналіз впливу людського фактору на безпеку судноплавства, адже ефективне функціонування мультикультурних екіпажів залежить не лише від технічної підготовки, а й від психологічної стійкості та налагодженої комунікації. Незважаючи на прогрес у технічному оснащенні, саме людський фактор залишається головною причиною морських інцидентів. Близько 80% аварій пов'язані не з технічними несправностями, а з психологічними й комунікативними помилками, включно з неефективним лідерством та міжособистісними конфліктами [4]. Матеріальні збитки оцінюються близько 540 млн. доларів на рік. Ці виклики стимулювали впровадження в освітню практику моряків спеціальних тренінгів, зокрема з управління морськими ресурсами (Maritime Resource Management, Bridge Resource Management, Bridge Team Management), які спрямовані на розвиток «soft skills» – ситуаційної обізнаності, лідерства, комунікативних навичок, командної роботи та кроскультурної інтеграції.

У цьому зв'язку особливої уваги набуває питання ефективної міжособистісної комунікації в полікультурному середовищі, що вимагає не лише професійної компетентності, а й здатності адаптуватися до різних моделей поведінки та стилів спілкування. З огляду це, проблема міжкультурної взаємодії як психологічного феномена в управлінні багатонаціональними екіпажами є особливо актуальною, оскільки ефективність управління залежить не лише від організаційних рішень, а й від глибокого розуміння культурних моделей поведінки, стилів лідерства та динаміки конфліктів у мультикультурному середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальність міжкультурної взаємодії в морській галузі підтверджується численними дослідженнями, як вітчизняних (В. Барсук, Ю. Бузовська, О. Мороз, І. Тихонова, О. Фролова) так і зарубіжних учених (Р. Джанимоглу, У. Йилдирим, П. Кумар, Дж. Горк, Л. Кінтаерт).

Крім того, вивчення цього питання активно охоплює різні сфери знання, зокрема психологію, соціологію, лінгвістику та культурологію, оскільки міжкультурна взаємодія є багатогранним процесом, що впливає на ефективність роботи багатонаціональних екіпажів, а також на безпеку та оперативність у морській галузі. Так, зокрема, вітчизняні науковці активно досліджують аспекти міжкультурної комунікації та професійної підготовки майбутніх фахівців до роботи в багато-

національних екіпажах. Зокрема, дослідження М. Князян, Є. Бондаренко та І. Панченко вивчають формування інтеркультурно-комунікативної компетентності у майбутніх моряків [9]. У своїх роботах вони акцентують увагу на важливості розвитку лінгвістичної та соціокультурної компетенції, що є необхідним для ефективної взаємодії в багатонаціональних екіпажах. Автори підкреслюють, що для успішного спілкування між представниками різних культур важливо враховувати не лише мовні бар'єри, але й особливості соціокультурних взаємодій. Це дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й забезпечити високий рівень професіоналізму при роботі в умовах міжкультурної взаємодії.

У свою чергу, О. Тирон аналізує соціально-психологічні аспекти професійної діяльності морських екіпажів, зокрема в умовах багатонаціональних команд [11]. Вона визначає, що успіх в роботі моряків у таких екіпажах значною мірою залежить від психологічної готовності до комунікації та взаємодії в умовах різноманітних культурних контекстів. Психологічні та соціальні фактори, такі як стрес, конфлікти через культурні відмінності і методи їх вирішення, є критичними для забезпечення безпеки та ефективності роботи.

Зарубіжні науковці також активно досліджують проблеми міжкультурної взаємодії в багатонаціональних екіпажах. М. Греч, Т. Горберрі та Т. Кестер у своїх працях розглядали вплив людських факторів на ефективність роботи в морській галузі, зокрема на безпеку судноплавства. Вони наголошують на необхідності розвитку міжкультурної компетентності серед членів екіпажу для зменшення людських помилок, що можуть виникнути через комунікаційні бар'єри в багатонаціональних командах [1].

У працях С. Гетерінгтон, Р. Флін та К. Мірнс проаналізовано роль людського фактору в забезпеченні безпеки на морі, підкреслено важливість міжкультурної комунікації для запобігання аварійним ситуаціям. На їх думку врахування культурних відмінностей дозволяє знизити стрес серед екіпажу і покращити ефективність взаємодії [4].

Водночас Г. Енсен та М. Олденбург вивчають сприйняття стресу у багатонаціональних екіпажах. Вони визначають, що культурні відмінності значно впливають на сприйняття стресових ситуацій і методи їх подолання, що є важливим аспектом для забезпечення безпеки та ефективності командної роботи [8].

Попри значний обсяг праць, залишаються малодослідженими аспекти суб'єктивного сприйняття міжкультурної взаємодії моряками, а також механізми подолання стресу у мультинаціональному середовищі.

Формулювання мети та методів дослідження. Метою даного дослідження є аналіз психологічних аспектів міжкультурної взаємодії в екіпажах морських суден з акцентом на роль людського фактору в забезпеченні ефективного

командного управління. У статті розглядаються ключові бар'єри та ресурси міжкультурної комунікації, особливості лідерської взаємодії у багатокультурному середовищі, а також практичне значення тренінгів типу MRM для формування управлінських і міжкультурних компетентностей у майбутніх морських фахівців.

Методи дослідження: кількісний метод збору та аналізу даних, спрямований на вивчення психологічних аспектів міжкультурної взаємодії в екіпажах морських суден. Основним інструментом збору емпіричних даних виступило анкетне опитування, проведене серед майбутніх та діючих фахівців морської галузі, які мають досвід роботи у багатонаціональних екіпажах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Культурна взаємодія є складним і багатограним процесом, який охоплює інтеграцію, адаптацію та взаємний вплив між культурами. Вона передбачає перехід між різними культурними системами, що включає як усвідомлені форми взаємодії, так і ненавмисні контакти, які можуть призводити до змін у соціальних структурах, поведінці та міжособистісних відносинах. Різні дослідники акцентують увагу на різних аспектах цього процесу, починаючи від комунікаційних бар'єрів і соціальних труднощів до можливостей взаємного збагачення та адаптації культур.

Такі підходи підкреслюють важливість врахування культурних відмінностей для успішної взаємодії між різними соціальними групами. У дослідженнях, як вітчизняних так і зарубіжних учених, зокрема, вказується на необхідність розуміння і глибокого аналізу комунікативних особливостей різних культур, оскільки саме через них відбувається більшість помилок у взаємодії, що можуть призвести до конфліктів або непорозумінь. За словами Г. Гофстеда, різні культурні орієнтації, цінності й норми можуть викликати як позитивні ефекти у вигляді культурного збагачення, так і негативні наслідки, якщо не враховуються психологічні й соціальні бар'єри [5]. Згідно з підходами Е. Халла, культурна взаємодія є процесом, що не обмежується лише формальною комунікацією, а охоплює також непомітні культурні відмінності, що можуть впливати на взаєморозуміння між людьми з різних культур [3].

Тому, відповідно до існуючих підходів, культурну взаємодію можна визначити як процес обміну, впливу та взаємодії між культурами, який включає різні форми комунікації, адаптації та перетину культурних елементів, таких як цінності, переконання, норми й поведінкові моделі. Цей процес є не лише результатом свідомих зусиль індивідів, але й може виникати через неформальні контакти, що мають значний вплив на соціальні структури та міжособистісні відносини.

У морській галузі міжкультурна взаємодія має особливе значення, оскільки її ефективність напряму впливає на безпеку та продуктивність команди. Як зазначає В. Гудікюнст, культурні від-

мінності можуть спричиняти не тільки бар'єри в спілкуванні, а й викликати психологічний стрес, що впливає на якість прийняття рішень та загальну атмосферу в колективі [2]. Проблеми можуть виникати через різні стилі комунікації, відмінності невербального спілкування, сприйняття авторитету, а також через різницю в підходах до роботи та відпочинку.

Зважаючи на це, в морських екіпажах, що складаються з представників різних культур, важливою складовою є вивчення і розуміння цих відмінностей для запобігання непорозумінням і конфліктам. В умовах багатонаціональних команд необхідно враховувати вплив культури на соціальні взаємини та адаптацію до колективу. Психологічні аспекти, такі як стрес, культурний шок і адаптація, мають значний вплив на функціонування екіпажу та його здатність ефективно виконувати завдання [6]. Важливе значення для ефективного управління має не тільки усвідомлене вивчення культурних різниць, але й розуміння їх впливу на поведінкові моделі членів екіпажу. Морські фахівці повинні усвідомити, що для ефективної роботи в мультикультурному середовищі важливою є наявність у них таких характеристик, як: толерантність; повага до культурних відмінностей і релігійних переконань; вміння працювати в команді; здатність до взаєморозуміння та справедливості; соціальні навички та відкритість до інших культур; здатність правильно інтерпретувати невербальні сигнали співрозмовника та вміло й доречно застосовувати власні невербальні засоби комунікації відповідно до культурного контексту [10].

З метою більш глибокого розуміння особливостей культурної взаємодії в морських екіпажах та її впливу на ефективність роботи було проведено анкетування серед майбутніх та діючих моряків. Респондентам були задані наступні питання: досвід взаємодії з представниками різних національностей; відчуття дискримінації або неприязного ставлення з боку представників іншої національності; з'ясування національностей, з якими мали місце утиски або неприязне ставлення; досвід культурного шоку на судні; визначення культурних відмінностей у спілкуванні. У дослідженні взяли участь 125 респондентів, а саме студенти та випускники Херсонської державної морської академії, які мали досвід роботи у багатонаціональному екіпажі або проходили відповідну практику. Вибірка включала представників різного віку (від 18 до 45+ років), різних спеціальностей та з різним досвідом перебування в рейсах, що дало змогу оцінити різні рівні професійної адаптації та міжкультурного контакту.

Опитування проводилося в онлайн-форматі за допомогою платформи Google Forms. Участь у дослідженні була добровільною та анонімною. Респондентів було поінформовано про мету дослідження, а також про дотримання принципів конфіденційності. Отримані відповіді мали пере-

важно якісно-категоріальний характер і були узгайнені за допомогою методів описової статистики, зокрема частотного аналізу та обчислення відносних часток. Первинне структурування даних здійснювалося у середовищі Microsoft Excel. Для подальшої обробки та виявлення статистичних зв'язків між змінними використовувалися інструменти прикладного аналізу, зокрема χ^2 -тест для незалежності ознак.

Отримані результати дозволили виокремити низку важливих тенденцій, що характеризують особливості міжкультурної взаємодії в морському середовищі. Більшість респондентів належали до молодшої та середньої вікової категорії (20–35 років) і мали досвід роботи в екіпажах із широким національним складом. Найчастіше згадувалися філіппінці, індуси, румуни, росіяни, болгари, поляки, турки, грузини та африканці, що підтверджує високу ступінь мультикультурності сучасного флоту. Водночас значна частина опитаних вказала на наявність напруженості в комунікації, зокрема прояви неприязного ставлення або утисків з боку колег інших національностей. Найчастіше такі ситуації пов'язувалися з філіппінськими, індійськими, російськими та деякими європейськими представниками.

Близько 40% учасників дослідження вказали, що переживали культурний шок під час перебування в рейсі, що супроводжувалося дезорієнтацією, емоційною напругою та нерозумінням соціальних і професійних норм поведінки. При цьому понад 80% опитаних зазначили наявність яскраво виражених культурних відмінностей у процесі міжособистісної комунікації, зокрема в таких аспектах, як прямота/непрямота висловлювань, ставлення до критики, манера вирішення конфліктів, субординація та рольові очікування у командній роботі.

Отримані дані підтверджують, що культурні бар'єри виступають вагомим чинником, який впливає на ефективність взаємодії в екіпажі, якість управлінських рішень, загальний психологічний клімат на борту та прояв людського фактору на морі. Адже у ситуаціях підвищеної професійної відповідальності та емоційного навантаження, відсутність міжкультурної обізнаності може перетворитися на критичну перешкоду до успішної навігації, командної згуртованості та безпеки судноплавства. Це, у свою чергу, вимагає системного перегляду підготовки морських кадрів, зокрема впровадження тренінгів з розвитку кроскультурної компетентності, адаптивного лідерства та психологічної стійкості в умовах глобалізованого середовища.

На основі результатів проведеного опитування та аналізу його результатів доцільно сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення міжкультурної взаємодії серед членів екіпажу:

1) *Впровадження програм міжкультурної підготовки в тренажерні центри.* Рекомендується розробити та запровадити комплексні програми

міжкультурної підготовки, що зосереджені на формуванні поваги до культурного різноманіття, розвитку емпатії, підвищенні рівня комунікативної компетентності та формуванні навичок ефективної взаємодії в багатокультурному середовищі.

2) *Організація тренінгів з управління різноманіттям.* Тренінги з Diversity Management сприятимуть підвищенню адаптаційних можливостей моряків, мінімізації міжкультурних конфліктів та покращенню командної згуртованості. Особливу увагу слід приділяти формуванню навичок міжособистісного спілкування, які враховують культурні особливості співрозмовників.

3) *Розвиток навичок міжкультурної комунікації.* Ефективним інструментом підвищення міжкультурної обізнаності є спеціалізовані тренінги з міжкультурної комунікації, що включають вправи на розвиток активного слухання, адаптивного лідерства, а також вміння інтерпретувати і з розумом використовувати невербальні сигнали з урахуванням культурного контексту.

4) *Застосування стандартів професійної підготовки.* Слід активно інтегрувати сертифіковані курси, такі як *Maritime Resource Management (MRM)*, *Bridge Resource Management (BRM)* та *Bridge Team Management (BTM)*, які забезпечують розвиток критично важливих компетенцій: ефективне використання ресурсів комунікації, командна взаємодія, управління стресом, вирішення конфліктів і підвищення рівня культурної чутливості.

5) *Інтеграція міжкультурної підготовки в освітній процес.* Рекомендовано забезпечити систематичну підготовку курсантів до роботи в полікультурному середовищі ще на етапі їхньої професійної освіти. Освітні програми мають включати модулі з міжкультурного сприйняття, конфліктології, основ інтеркультурної етики та навичок вирішення проблемних ситуацій, що виникають через культурні непорозуміння.

6) *Формування сприятливого культурного клімату на борту.* Необхідно створити умови для підтримки позитивного міжкультурного середовища, яке сприятиме відкритому діалогу, культурній інтеграції та оперативному вирішенню конфліктів, що можуть виникати на ґрунті культурних відмінностей.

Застосування зазначених підходів дозволить не лише зменшити ризики конфліктів і стресових ситуацій на борту, а й підвищити рівень безпеки, ефективності та згуртованості екіпажу в умовах глобалізованої морської індустрії.

Висновки. Міжкультурна взаємодія в морській галузі виступає важливим психологічним чинником, що визначає ефективність, безпеку та злагодженість роботи екіпажів у багатонаціональному середовищі. В умовах глобалізованого флоту людський фактор, зокрема культурні відмінності, значною мірою впливають на комунікацію, прийняття рішень, рівень конфліктності та загальну психологічну атмосферу на борту.

Результати дослідження підтверджують, що міжкультурна взаємодія є не лише організаційним або соціальним викликом, а передусім – психологічним феноменом, що прямо впливає на емоційний стан моряків, ефективність лідерства та міжособистісне сприйняття. У критичних ситуаціях когнітивні викривлення, труднощі в інтерпретації невербальних сигналів та міжкультурні непорозуміння можуть стати детермінантами аварійності.

Ефективне управління екіпажем у полікультурному контексті потребує інтеграції психологічної та міжкультурної підготовки в систему навчання та професійного розвитку. Особливої уваги заслуговують тренінги з міжкультурної комунікації, які розвивають навички активного слухання, емоційної регуляції, адаптивного лідерства та вміння інтерпретувати культурно зумовлені невербальні сигнали. Практика впровадження сертифікованих курсів, таких як MRM, BRM і BTM, вже довела свою ефективність у формуванні стресостійкості, комунікативної та лідерської компетентностей в мультикультурних екіпажах.

Крім того, опитування учасників морської галузі свідчить про потребу у впровадженні програм міжкультурної підготовки як на етапі навчання, так і в системі післядипломного вдосконалення. Це передбачає формування навичок емпатії, поваги до культурного різноманіття, а також створення на борту сприятливого клімату для інтеграції та відкритого діалогу.

Таким чином, формування міжкультурної психологічної компетентності має розглядатися як необхідна умова підвищення безпеки судноплавства, профілактики помилок, пов'язаних з людським фактором, і зміцнення командної взаємодії в умовах культурного різноманіття.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Grech M., Horberr, T., Koeste, T. Human Factors in the Maritime Domain. CRC Press. 2019.
2. Gudykuns W. Bridging Differences: Effective Intergroup Communication (4th ed.). SAGE Publications. 2004.
3. Hall E. Beyond Culture. Anchor Books. 1976.
4. Hetherington C., Flin R., Mearns K. Safety in shipping: The human element. *Journal of Safety Research*, 2006. 37(4). С. 401–411.
5. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (2nd ed.). SAGE Publications. 2001.
6. International Maritime Health. Emotional intelligence and cultural diversity in crew performance. *International Maritime Health*, 2023. 74(1). С. 35–42. https://journals.viamedica.pl/international_maritime_health
7. International Maritime Organization (IMO). Report on multicultural crew performance (HTW 7/5/5). 2020. <https://www.imo.org>
8. Jensen H., Oldenburg M. Stress perception in multinational crews. *International Maritime Health*, 2020. 71(2). С. 92–99.
9. Князян М., Бондаренко Є., Панченко І. Інтеркультурно-комунікативна компетентність майбутніх судноводіїв: сутність, структура та прийоми формування. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвуз. зб. наук. праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*, Дрогобич: Видавничий дім «Гельветика», Вип. 54, Т. 1, 2022. С. 286–290.
10. Менеджмент морських ресурсів: навчальний посібник. Херсон: Грін Д.С. 2014. 100 с.
11. Тирон О. Соціально-психологічні особливості морських екіпажів як підґрунтя формування іншомовної компетентності моряків. *Наука і освіта*, 2016. № 2-3. С. 56–60.