



УДК 331.104:316.454.5/.54

[https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-1\(43\)-1511-1522](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2026-1(43)-1511-1522)

Атрощенко Тетяна Олександрівна доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри дошкільної та спеціальної освіти Мукачівського державного університету, м. Мукачево, <https://orcid.org/0000-0003-4595-1662>

Коврей Дора Йосипівна доктор філософії, старший викладач кафедри педагогіки, психології, початкової, дошкільної освіти та управління закладом освіти Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, м. Берегове, <https://orcid.org/0000-0003-4745-4977>

Медве Максим Олександрович викладач Фахового коледжу Закарпатського угорського університету імені Ференца Ракоці II, м. Берегове, <https://orcid.org/0009-0002-4588-8632>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СУЧАСНОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Анотація. У статті представлено обґрунтування теоретичних засад командної взаємодії у сучасному професійному середовищі. Відзначено, що у сучасному професійному середовищі відзначається висока динамічність, невизначеність та складність завдань, що зумовлено глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією та соціально-економічними змінами. Професійне середовище визначено як сукупність умов, обставин, відносин і ресурсів, у яких здійснюється професійна діяльність людини. Зауважено, що у цьому середовищі людина реалізує свої професійні функції та взаємодіє з іншими учасниками професійної спільноти, отримує досвід і розвиває компетентності, сформовані у процесі професійної підготовки. Представлено підходи вітчизняних науковців до розуміння поняття команди, сутності командної роботи та її ключових характеристик. Провідними характеристиками особистості фахівця є свідома активність, включеність у систему суспільних відносин, сформованість психічних властивостей і професійно значущих якостей, здатність до саморегуляції, відповідальність і суб'єктність. Авторами додатково виділяється здатність до ефективної командної взаємодії, що передбачає конструктивну співпрацю, узгодження цілей, розподіл відповідальності і досягнення спільних результатів. Досліджуючи командну взаємодію, враховано, що діяльність



людини тісно пов'язана зі спілкуванням, оскільки будь-яка його форма є також формою спільної діяльності. Висвітлено роль ділового етикету та професійної культури у забезпеченні ефективної командної роботи.

Показано, що дотримання моральних норм, повага до думки колег, толерантність та корпоративні традиції сприяють гармонізації взаємодії, підвищенню ефективності колективних рішень та зниженню ризику конфліктів. Переконані, що теоретичне осмислення цих аспектів створює підґрунтя для розробки науково обґрунтованих засад командної взаємодії та підготовки майбутніх менеджерів, здатних ефективно, відповідально та скоординовано здійснювати організаційно-управлінську діяльність у її межах у сучасному професійному середовищі.

Ключові слова: командна взаємодія, командна робота, майбутні менеджери, організаційно-управлінська діяльність, управлінська команда, організаційна культура команди, діловий етикет, професійна підготовка, професійне середовище.

Tetiana Atroshchenko Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Preschool and Special Education Department of Mukachevo State University, Mukachevo, <https://orcid.org/0000-0003-4595-1662>

Dora Kovrei PhD, Lecturer of the Pedagogy, Psychology, Primary, Pre-School Education and Management of Educational Institutions Department of Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian University, Berehove, <https://orcid.org/0000-0003-4745-4977>

Medve Maksym teacher of Vocational School of Ferenc Rakoczi II. Transcarpathian Hungarian University, Berehove, <https://orcid.org/0009-0002-4588-8632>

THEORETICAL BASIS OF TEAMWORK IN THE MODERN PROFESSIONAL ENVIRONMENT

Abstract. The author of the article has presented the theoretical foundations of teamwork in the modern professional environment. It has been noted that the modern professional environment is characterized by high dynamics, uncertainty, and complexity of tasks, which is caused by globalization processes, digital transformation, and socio-economic changes. The professional environment has been defined as the set of conditions, circumstances, relationships, and resources in which a person's professional activities are carried out. It has been noted that in this environment, people perform their professional functions and interact with



other members of the professional community, gain experience, and develop competencies formed in the process of professional training. The approaches of national scientists to understanding the concept of a team, the essence of teamwork, and its key characteristics have been presented. The leading characteristics of a specialist's personality are conscious activity, involvement in the system of social relations, the formation of mental properties and professionally significant qualities, the ability to self-regulate, responsibility, and subjectivity. The authors have additionally highlighted the ability to engage in effective teamwork, which involves constructive cooperation, coordination of goals, distribution of responsibilities, and achievement of common results. While studying teamwork, it has been taken into account that human activity is closely linked to communication, since any form of communication is also a form of joint activity. The role of business etiquette and professional culture in ensuring effective teamwork has been highlighted. It has been shown that adherence to moral norms, respect for the opinions of colleagues, tolerance, and corporate traditions contribute to the harmonization of interaction, increase the effectiveness of collective decisions, and reduce the risk of conflicts. We are convinced that a theoretical understanding of these aspects creates the basis for the development of scientifically sound principles of team interaction and the training of future managers who are capable of effectively, responsibly, and coordinately carrying out organizational and managerial activities within their scope in the modern professional environment.

Keywords: team interaction, teamwork, future managers, organizational and managerial activities, management team, organizational culture of the team, business etiquette, professional training, professional environment.

Постановка проблеми. Сучасне професійне середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю та зростанням складності завдань, що зумовлено глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією та швидкими соціально-економічними змінами. У цих умовах індивідуальних професійних знань і навичок часто виявляється недостатньо для досягнення стійких результатів діяльності. Зростає потреба в узгодженій спільній роботі фахівців різних профілів, що актуалізує проблему ефективної командної взаємодії як ключового чинника успішності організацій і професійних спільнот.

Водночас практика свідчить, що командна робота не завжди забезпечує очікувану результативність через недостатню сформованість комунікативних умінь, нечіткий розподіл ролей, низький рівень взаємної відповідальності та відсутність спільних ціннісних орієнтирів. Часто команди функціонують формально, без усвідомлення психологічних,



соціальних і організаційних механізмів взаємодії, що призводить до конфліктів, зниження мотивації та неефективного використання людського потенціалу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває теоретичне осмислення командної взаємодії у сучасному професійному середовищі, визначення її сутнісних характеристик, принципів, структурних компонентів та умов ефективності. Обґрунтування теоретичних засад командної взаємодії є необхідним підґрунтям для розроблення науково виважених підходів до підготовки фахівців, здатних до продуктивної співпраці, відповідального прийняття рішень і досягнення спільних професійних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феномен командної роботи розкрито у дослідженнях С. Войтко, І. Грінько, М. Лещенко, Б. Панасюк, О. Сидоренко та ін. Ефективність командної взаємодії в різних галузях науки підтверджують О. Бондарчук, І. Дмитрієва, Т. Зінкевич-Євстигнєєва, А. Каплієнко, Л. Карамушка, О. Коберник та ін. Результати досліджень свідчать, що організація командної роботи сприяє формуванню професійних навичок, стимулює інноваційні підходи та підвищує продуктивність колективу. Проте в наукових працях недостатньо уваги приділяється комплексному аналізу процесів взаємодії в командах і методам підвищення їх результативності.

Мета статті – обґрунтувати теоретичні засади командної взаємодії у сучасному професійному середовищі.

Виклад основного матеріалу. Кожна професія формує власне професійне середовище, яке визначається її специфікою та діяльністю людей. Відтак, професійне середовище – це сукупність умов, обставин, відносин і ресурсів, у яких здійснюється професійна діяльність людини. У цьому середовищі людина реалізує свої професійні функції та взаємодіє з іншими учасниками професійної спільноти, отримує досвід і розвиває компетентності, сформовані у процесі професійної підготовки.

Саме у професійному середовищі, за твердженням В. Ягупова, відбувається становлення й розвиток особистості як суб'єкта професійного буття, індивідуальний світ якої є унікальним і зумовлює різноманіття проявів фахівця. Психологічна структура особистості формується під впливом конкретних історичних, культурних, соціальних і професійних відносин українського суспільства, адже вона безпосередньо розвивається та вдосконалюється в процесі активної соціальної взаємодії. Професійна діяльність, різні форми співпраці, а також особистісне, професійне й суб'єктне самоствердження створюють умови для фахової самоактуалізації та повноцінної реалізації особистості у професійному середовищі [8]. Науковець констатує, що провідними якостями, рисами та характерис-



тиками особистості фахівця є такі: свідома активність, безпосередньо спрямована на здійснення професійної діяльності; включеність у систему суспільно-виробничих відносин через виконання конкретних посадових функцій і компетентностей у певному професійному середовищі як суб'єкта професійної діяльності; рівень сформованості провідних психічних властивостей і професійно значущих якостей як представника відповідного професійного середовища та конкретного фаху, що насамперед виявляється у розвитку професійної свідомості й самосвідомості, сформованості фахової Я-концепції та системи індивідуальних цінностей професійної діяльності й професійного буття; здатність до свідомої цілеспрямованої саморегуляції та самодетермінації власної поведінки й діяльності у певному професійному середовищі; готовність і спроможність усвідомлено нести повну відповідальність за результати та наслідки своїх дій, вчинків і професійної поведінки в межах посадових повноважень; професійна суб'єктність, що виявляється у належній професійній підготовленості, суб'єктній готовності та фаховій здатності бути активним суб'єктом професійної діяльності у відповідному професійному середовищі [8]. До цього переліку вважаємо за доцільне додати здатність фахівця до ефективної командної взаємодії, що передбачає вміння конструктивно співпрацювати з іншими, узгоджувати індивідуальні та спільні цілі, приймати колективні рішення, розподіляти відповідальність і досягати професійних результатів у межах спільної діяльності.

Актуальність виокремлення цієї якості посилюється сучасними викликами ринку праці, які зумовлюють необхідність володіння фахівцями навичками ефективної командної взаємодії, здатністю гнучко адаптуватися до змін, ухвалювати виважені рішення, креативно розв'язувати професійні завдання та нести відповідальність за результати спільної діяльності [1, с. 785]. Відповідно, командна взаємодія трактується як «цілеспрямований процес спільної діяльності учасників команди, що ґрунтується на узгодженні дій, ефективній комунікації, взаємній відповідальності та партнерських взаєминах, спрямованих на досягнення спільної мети й отримання колективного результату, який перевищує суму індивідуальних зусиль» [1, с.785].

Щоб досконало зрозуміти феномен командної взаємодії, слід ознайомитися з поняттям команди та сутністю командної роботи. Так, Великий тлумачний словник сучасної української мови поняття «команда» визначає як «група людей, що виконує якусь роботу» [2, с. 558]. Команда – це «група учасників із розподіленими ролями, які об'єднують свої зусилля, професійний досвід, вміння, знання, навички та компетенції для розв'язання певної проблеми чи виконання поставленого перед ними завдання,



досягнення спільної мети завдяки командній роботі» [4, с.27]. Команда має низку характерних ознак, які визначають особливості її функціонування та результативність спільної роботи: наявність спільної мети або сукупності цілей командної діяльності; чіткий розподіл ролей і визначеність статусно-рольових відносин між учасниками; згуртованість колективу та інтенсивна співпраця, зокрема через розвинену систему комунікативних зв'язків, спрямованих на досягнення спільної мети чи розв'язання проблеми. Важливу роль відіграє лідерство, яке може мати як формальний, так і неформальний характер, а також організаційна культура команди, що виявляється в узгоджених групових нормах і правилах поведінки, усталених традиціях, спільності цінностей та установок її членів. До загальних характеристик також відносять сприятливу соціально-психологічну атмосферу, використання специфічних методів вироблення й ухвалення колективних рішень, а також певний рівень автономії команди [4, с.27].

Команда має ширший набір ресурсів і можливостей порівняно з окремою людиною. Індивідуальний співробітник обмежений власними повноваженнями та знаннями. У складі команди, що об'єднує фахівців різного профілю та рівня, виникає більше шансів для генерування нестандартних ідей і використання різноманітних засобів для їх реалізації. Командна робота суттєво впливає на ефективність окремих членів команди. По-перше, спільна робота робить людей більш рішучими та готовими співпрацювати з фахівцями різного профілю, навіть якщо вони знаходяться на іншому рівні кар'єрної ієрархії. По-друге, участь у команді формує відкритість і терпимість до інших, що полегшує налагодження зв'язків з людьми та організаціями. По-третє, робота в команді сприяє розвитку емоційного інтелекту: людина вчиться проявляти емпатію, повагу до колег, уважно слухати і прислухатися, а також демонструє шанобливість і терпимість у взаємодії з оточуючими. Нарешті, працівники, здатні ефективно працювати в команді, високо цінуються на ринку праці, що підвищує їх професійну значущість і стає вагомим пунктом у резюме [6, с.9].

Ефективна взаємодія фахівців у команді здатна приносити набагато більші результати, ніж їхня робота окремо. Щоб глибше зрозуміти суть командної роботи, доцільно виділити її ключові характеристики:

- 1) спільна робота: команда – це не просто сукупність окремих людей, а цілісна, структурована група, де кожен учасник доповнює іншого;
- 2) чітке розподілення ролей: кожен член команди добре обізнаний із загальною ситуацією та стратегічними цілями, має конкретні завдання і несе відповідальність за їх виконання;
- 3) комунікація: у команді учасники відкрито й чесно обмінюються інформацією, своєчасно вирішують конфлікти на ранніх стадіях;



4) автономність: команда функціонує як самостійна одиниця в структурі організації, має власні способи взаємодії з керівництвом і іншими групами, при цьому процеси всередині команди залишаються незалежними;

5) синергія: спільна робота команди дає результат, який значно перевищує суму індивідуальних зусиль її учасників [6, с.6].

Беремо до уваги, що командна робота – це не просто взаємини між людьми, які працюють в одній організації або над спільним проектом. Це форма співпраці, що охоплює різні сфери діяльності та завдання. У центрі командної роботи – спільне зусилля групи людей, спрямоване на вирішення конкретного завдання. Команда в цьому випадку виступає як окрема «одиниця», що інтегрується в загальний механізм роботи організації [6, с.7]. Взаємодія між членами команди відображає її структуру, спосіб організації роботи та прагнення досягти узгодженої мети. Основним принципом командної роботи є формування колективу учасників, які взаємно довіряють один одному та відповідально співпрацюють задля досягнення спільної мети й визначених загальних цілей, використовуючи єдиний підхід до виконання поставлених перед командою завдань. Ефективна команда має об'єднувати учасників із різним досвідом і навичками, що дає змогу застосовувати їх у різноманітних ситуаціях у процесі виконання конкретних завдань. Результатом командної діяльності та створення команди в організації може бути зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції й послуг, зниження собівартості за рахунок скорочення тривалості виробничих процесів, прискорення постачання товарів і надання послуг тощо [4, с.38]. Одним із ключових факторів ефективного формування команди є час, який керівник витрачає на складання, формування та підготовку управлінського складу або управлінської команди – «згуртованої групи фахівців із різних сфер організаційної діяльності, які спільно працюють над досягненням спільної мети, гнучко розподіляючи між собою функції в команді» [2, с.74]. Погоджуємося, що завдання створення команд в організації стало нагальною для кожного керівника, менеджера і є визначальною для досягнення поставлених організаційних цілей [2, с.80].

Результат командної роботи полягає у прийнятті рішення, яке є вибором однієї з можливих альтернативних дій і спрямоване на розв'язання проблемної ситуації або виконання визначеного завдання. На процес підготовки й ухвалення рішення впливає низка чинників, серед яких виокремлюють особистісні характеристики лідера команди (або керівника групи), а також середовище, в якому формується конкретне рішення. Зокрема, важливим є вплив усталеної, сформованої та тривало функціонуючої групи учасників команди на вибір і прийняття рішення. Суттєве значення мають професійний досвід лідера, рівень управлінської культури,



а також цінності й традиції організаційної культури всієї команди. Слід зауважити, що зміст і якість прийнятого рішення визначають поведінка та характер взаємодії учасників [6, с.15-16].

Визначальним чинником командної роботи, незалежно від типу чи складу команди, автори підручника «Експерти в командній роботі» називають ефективну взаємодію. Учасники мають усвідомлювати власну відповідальність і зобов'язання щодо досягнення спільної мети. Водночас ця мета повинна бути конкретизована через чіткі та вимірювані показники, що дає змогу оцінити рівень її досягнення, ступінь узгодженості дій членів команди та результативність виконання ними визначених ролей і завдань. Важливе значення при цьому має також формування та дотримання спільних норм командної діяльності [4, с.30].

У межах нашого дослідження слід розглянути поняття «організаційна культура команди», яке є інтегральною характеристикою колективу й охоплює такі складники, як поведінка учасників, способи та методи оцінювання результативності їхньої діяльності, система цінностей і обрані типи управління командними процесами. Відтак команда постає як цілісний, взаємопов'язаний організм і водночас як об'єкт управлінської діяльності будь-якої організації чи підприємства, у межах яких вона формується та функціонує [4, с.67].

Досліджуючи командну взаємодію, слід урахувати той факт, що з діяльністю людини тісно пов'язане спілкування, оскільки будь-яка його форма є також формою спільної діяльності. У процесі спілкування формуються не лише суб'єкт–об'єктні відносини (людина–предмет діяльності), а й суб'єкт–суб'єктні відносини (людина–людина). Суть спілкування полягає у взаємодії учасників діяльності. Спілкування можна розглядати як складову, умову або окремий вид діяльності. Проте зв'язок між ними полягає в тому, що саме через спілкування діяльність організовується. Розробка плану спільної діяльності потребує від кожного учасника розуміння мети, засобів її досягнення та розподілу функцій. Специфіка спілкування в процесі діяльності полягає в тому, що воно створює можливості для організації та координації дій окремих учасників. Завдяки спілкуванню діяльність збагачується, розвиваються нові зв'язки та стосунки між людьми. Водночас у ньому реалізується система ставлення людини до інших, а соціальна функція спілкування проявляється як засіб передачі суспільного досвіду.

Особливістю спілкування є те, що під час нього суб'єктивний світ однієї людини відкривається для іншої, відбувається взаємний обмін діяльністю, інтересами, почуттями. У спілкуванні людина формується й самовизначається, проявляючи свої індивідуальні особливості [5, с.37].



У процесі взаємодії кожен учасник прагне орієнтуватися як на власні цілі, так і на цілі партнера. Залежно від того, наскільки враховуються інтереси обох сторін, виділяють такі стратегії поведінки: співпраця (максимальне досягнення учасниками взаємодії своїх цілей); протидія (орієнтація виключно на власні цілі без урахування інтересів партнера); компроміс (часткове, проміжне або тимчасове досягнення цілей партнерів задля збереження умовної рівності та підтримання стосунків); поступливість (принесення власних потреб у жертву заради досягнення цілей партнера); ухилення (відмова від контакту чи від досягнення власних цілей, щоб не дати виграшу партнеру) [5, с.51]. Серед перелічених стратегій немає абсолютних «хороших» чи «поганих» – усе залежить від конкретної ситуації спілкування, інтересів партнерів та інших чинників.

Цілком солідарні в думці, що виконуючи професійні обов'язки, людина проявляє свої ділові та моральні якості, які впливають на інших і спрямовані на досягнення поставленої мети. При цьому вона демонструє рівень своєї професійної культури. Це поняття передбачає відповідність поведінки, спілкування та мовлення у професійній діяльності загальноприйнятим моральним нормам і принципам, а також вимогам, що висуваються до певної професії [5, с.40]. В командній роботі вагомим є комунікативний вплив, що здійснюється за умови прийняття єдиної системи значень усіма учасниками акту комунікації. Лише за наявності такого спільного розуміння партнери можуть досягти взаєморозуміння. У разі його відсутності виникають перешкоди в процесі спілкування, які називають «комунікативними бар'єрами» [5, с.49].

У посібнику «Експерти в командній роботі» важливою складовою спільної діяльності команди визнано діловий етикет – сукупність правил поведінки у сфері управління та підприємницької діяльності, що формує систему опрацьованих і регламентованих норм. Автори підкреслюють, що ділова або корпоративна етика є різновидом професійної етики й охоплює етичні принципи та моральні цінності, які обираються та узгоджуються учасниками команди під час її формування, зокрема при створенні традиційної команди [4, с.70].

Діловий етикет є, як вважає О. Шумінська, різновидом етикету, специфіка якого зумовлена особливостями конкретного виду професійної діяльності та організаційної культури. Діловий етикет – це «певні відносини, правила, які забезпечують найвищу ефективність у виконанні професійних функцій у сфері певної діяльності» [7, с.91]. Погоджуємося з авторкою, що етикет ділових відносин складає зовнішню сторону ділового спілкування, а дотримання ділового етикету – одна з необхідних умов професійного успіху [7, с.91]. Діловий етикет базується на усвідомленні



моральності, тобто розрізненні добра і зла, і ґрунтується на явних чи неявних нормах і стандартах. Він проявляється через систему символів: стиль спілкування, вітальні ритуали, робочий одяг, традиції дарування подарунків тощо. Основними засадами ділового етикету, розглянутого через призму моральної поведінки, є повага та толерантність. Лише поважаючи інших і визнаючи їхнє право на власну думку можна досягти гармонійної та плідної взаємодії в межах професійної діяльності [7, с.94].

Акцентуємо увагу на тому, що ефективна командна взаємодія у сучасному професійному середовищі відіграє ключову роль в організаційно-управлінській діяльності. Вона забезпечує узгоджене виконання завдань, чіткий розподіл ролей і функцій учасників, формування спільних ціннісних орієнтирів та підтримку сприятливої соціально-психологічної атмосфери. Завдяки розвитку комунікативних умінь, дотриманню ділового етикету та організаційних норм команда підвищує ефективність організаційно-управлінських процесів, мінімізує ризики конфліктів і сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Висновки. Отже, у сучасному професійному середовищі командна взаємодія набуває особливої ваги, оскільки забезпечує синергію знань і навичок учасників, підвищує ефективність прийняття рішень і сприяє досягненню спільних професійних цілей у умовах високої динамічності та складності завдань. Теоретичний аналіз показує, що ефективна командна взаємодія неможлива без розвинених комунікативних умінь. Специфіка спілкування в діяльності передбачає не лише обмін інформацією, а й узгодження цілей, координацію дій, формування довіри та взаєморозуміння між учасниками. Саме через це відбувається організація спільної роботи, створюється сприятлива атмосфера для вирішення завдань та забезпечується стійкість колективу до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Другим важливим аспектом є роль ділового етикету та професійної культури у забезпеченні продуктивної командної роботи. Дотримання моральних норм, повага до думки партнера, толерантність і дотримання корпоративних традицій сприяють гармонізації взаємодії, підвищують ефективність колективних рішень і мінімізують ризики конфліктів.

Професійна культура команди виступає інструментом організації поведінки, формування спільних ціннісних орієнтирів та визначення рівня відповідальності й мотивації її учасників.

Нарешті, організаційна структура команди, чітке визначення ролей, рівень згуртованості та принципи функціонування командної роботи безпосередньо впливають на результативність діяльності. Формування команди як цілісного організму з різнорідними знаннями і навичками, що взаємодіють у межах спільних норм і правил, забезпечує ефективне



вирішення складних завдань. Переконані, що теоретичне осмислення саме цих аспектів створює підґрунтя для розробки науково обґрунтованих засад командної взаємодії та підготовки майбутніх менеджерів, здатних ефективно, відповідально та скоординовано здійснювати організаційно-управлінську діяльність у її межах у сучасному професійному середовищі.

Література:

1. Атрощенко Т.О., Попович О.М., Феньов Я.І. Теоретико-методологічні засади підготовки здобувачів фахової передвищої освіти до командної взаємодії. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Фізико-математичні науки», Серія «Техніка»)*: журнал. 2025. № 13(54) 2025. С.777-786.
2. Борщ В. І., Бевзюк Д. В. Управлінська команда: сучасні технології формування. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2018. № 17(1(38)). С.72-83.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
4. Войтко С.В., Грінько І.М. Експерти в командній роботі: підручник. Київ КПІ імені Ігоря Сікорського. Вид.: «Політехніка», 2022. 200 с.
5. Гриценко Т. Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна Л.П. Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
6. Технологія формування команд в організаціях. Опорний конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 053 «Психологія» освітньо-професійної програми «Психологія бізнесу та дизайн мислення» / Укл.: Лещенко М.Є., Філіпович В.М. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. 63 с.
7. Шумінська О.Б. Діловий етикет – невід’ємна складова організаційної культури. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*, 2021. Т.3. №2. С.90-98.
8. Ягупов В.В. Професійний розвиток фахівця. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/10449/1/Тези_Могилянка.pdf

References:

1. Atroshchenko, T.O., Popovych, O.M., Fenyov, Ya.I. (2025). Teoretyko-metodolohichni zasady pidhotovky zdobuvachiv fakhovoi peredvyshchoi osvity do komandnoi vzaiemodii [Theoretical and methodological principles of training applicants for professional pre-higher education for team interaction]. *Nauka i tekhnika sohodni - Science and Technology Today*. Vol. 13(54), pp.777-786 [in Ukrainian].
2. Borshch, V. I., Bevzyuk, D. V. (2018). Upravlinska komanda: suchasni tekhnolohii formuvannia [Management team: modern technologies of formation]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia - Market economy: modern theory and practice of management*, Vol. 17(1(38)), pp.72-83 [in Ukrainian].
3. Busel, V.T. (2005). Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [The Great Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language]. K.; Irpin: VTF "Perun", 1728 p. [in Ukrainian].
4. Voitko, S.V., Grinko, I.M. (2022). Eksperty v komandnii roboti [Experts in teamwork]. Kyiv Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. Publ.: "Polytechnics", 200 p. [in Ukrainian].



5. Hrytsenko, T. B., Hrytsenko, S. P., Ishchenko, T. D., Melnychuk, T. F., Chupryk, N. V., Anokhina, L. II. (2007). *Etyka dilovoho spilkuvannia* [Ethics of business communication]. K.: Center for Educational Literature, 344 p. [in Ukrainian].

6. Leshchenko, M.E., Filipovych, V.M. (2025). *Tekhnolohiia formuvannia komand v orhanizatsiiakh* [Technology of team formation in organizations]. Chernihiv: National University "Chernihiv Polytechnic", 63 p. [in Ukrainian].

7. Shuminska, O.B. (2021). *Dilovyi etyket – nevidiemna skladova orhanizatsiinoi kultury* [Business etiquette is an integral component of organizational culture]. *Visnyk KhNAU - Bulletin of the KhNAU. Series: Economic Sciences*, Vol. 3, pp. 90-98 [in Ukrainian].

8. Yagupov, V.V. *Profesiinyi rozvytok fakhivtsia* [Professional development of a specialist]. Retrieved from: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/10449/1/Тезы_Могилянка.pdf [in Ukrainian].



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>