

phenomenon under study (motivational-value, content-cognitive, and practical-activity components), within which theoretical knowledge, practical skills, and professionally important qualities of future specialists are integrated. An integrative project-based learning technology is proposed, providing for horizontal and vertical integration of disciplinary content, as well as the introduction of an elective course "Managerial Culture of a Specialist". The effectiveness of using active learning methods has been proven: organizational-activity games, training technologies, discussions, and situational design, which contribute to the development of students' leadership qualities, communicative competence, self-regulation, and professional reflection. The obtained results create a methodological basis for modernizing educational programs in the "Management" specialty and implementing innovative pedagogical practices in higher education institutions.

Keywords: managerial culture, future managers, higher education, didactic model, competence-based approach, integrative project technology, professional training, active learning methods.

УДК 378.147:004.8:658.012.4

Микола Пригодій

Інститут професійної освіти НАПН України

ORCID ID 0000-0001-5351-0002

DOI 10.24139/2312-5993/2026.02/093-108

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА ПІДПРИЄМСТВА ПОШТОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ

У статті здійснено теоретико-педагогічний аналіз штучного інтелекту як чинника розвитку професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштово-логістичної сфери в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано професійну культуру як інтегративне утворення, що охоплює ціннісно-мотиваційний, когнітивний і діяльнісний компоненти та визначає здатність діяти в інтелектуалізованому управлінському середовищі. Уточнено педагогічний потенціал технологій штучного інтелекту у формуванні професійної культури. Показано, що інтелектуальні системи, аналітичні платформи та цифрові симуляції сприяють персоналізації навчання, розвитку критичного мислення та управлінських компетентностей в умовах невизначеності. Визначено значення ціннісно-етичного виміру застосування штучного інтелекту. Окреслено особливості підготовки менеджерів поштово-логістичної сфери в умовах автоматизації та цифрових сервісів. Запропоновано напрями використання штучного інтелекту в освіті, зокрема адаптивні траєкторії та симуляції управлінських ситуацій. Практична значущість полягає у вдосконаленні освітніх програм підготовки управлінських кадрів.

Ключові слова: професійна культура, менеджер підприємства поштово-логістичної сфери, штучний інтелект (ШІ), цифрова трансформація, інноваційні технології, професійна освіта, професійна компетентність.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується інтенсивними процесами цифровізації, глобалізації та впровадження інноваційних технологій у всі сфери життєдіяльності людини, зокрема в систему освіти та професійну підготовку майбутніх фахівців. Однією з ключових тенденцій цього розвитку є активне

використання штучного інтелекту (ШІ), який суттєво змінює підходи до управління, комунікації, обробки інформації та прийняття управлінських рішень (Zawacki-Richter et al., 2019). У таких умовах особливої актуальності набуває проблема формування професійної культури майбутнього менеджера підприємства поштово-логістичної сфери як інтегральної характеристики його особистості та професійної діяльності.

Поштова галузь нині перебуває в стані глибокої трансформації, зумовленої впровадженням цифрових сервісів, автоматизованих логістичних систем, інтелектуальних платформ обслуговування клієнтів та інструментів аналітики великих даних (Dobrodolac et al., 2025). Такий інтенсивний розвиток галузі зумовлює зростання вимог до професійної підготовки менеджерів підприємств поштово-логістичної сфери, які мають не лише володіти сучасними управлінськими технологіями (Universal Postal Union, 2025), а й демонструвати високий рівень професійної культури, що охоплює ціннісні орієнтації, етичні норми, комунікативну компетентність, готовність до інновацій та відповідальне ставлення до соціальних викликів. Водночас аналіз практики професійної освіти засвідчує наявність суперечностей між стрімким розвитком ШІ та обмеженим використанням його потенціалу у процесі формування професійної культури майбутніх фахівців (European Commission, 2022). Традиційні освітні підходи часто не враховують можливостей інтелектуальних систем персоналізованого навчання, адаптивного освітнього середовища, цифрового моделювання управлінських ситуацій, що призводить до фрагментарного засвоєння знань і недостатнього розвитку професійно важливих якостей.

Інноваційні педагогічні технології, основані на застосуванні ШІ, відкривають нові можливості для цілісного розвитку професійної культури майбутнього менеджера. Використання інтелектуальних навчальних платформ, віртуальних тренажерів, аналітичних систем оцінювання навчальних досягнень та цифрових комунікаційних середовищ сприяє формуванню у здобувачів освіти здатності до рефлексії, саморозвитку, етичного прийняття рішень і професійної мобільності. Проте зазначені можливості потребують наукового обґрунтування з позицій педагогіки та визначення ефективних моделей їх інтеграції у фахову підготовку.

Соціальна значущість порушеної проблеми зумовлена тим, що рівень професійної культури управлінських кадрів безпосередньо впливає на якість надання поштових послуг, довіру населення до

державних і комерційних інституцій, а також на конкурентоспроможність галузі в цілому (Syvolap, 2023). У ширшому державному контексті підготовка менеджерів нового покоління, здатних ефективно діяти в умовах цифрової трансформації та використовувати ШІ як інструмент професійного розвитку, є важливою передумовою сталого розвитку економіки, модернізації освітньої системи та формування людського капіталу. Актуальність дослідження визначається необхідністю теоретичного осмислення та педагогічного обґрунтування застосування ШІ як чинника розвитку професійної культури майбутнього менеджера підприємства поштово-логістичної сфери, що відповідає сучасним науковим тенденціям і практичним потребам освіти, суспільства та держави.

Аналіз актуальних досліджень. Проблематика формування професійної культури фахівців управлінської сфери широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних учених. У педагогічних дослідженнях професійна культура розглядається як інтегративне особистісне утворення, що поєднує професійні знання, цінності, норми поведінки, управлінські вміння та етичну відповідальність фахівця (Honchar, 2019). Зокрема, наголошується на ціннісно-мотиваційному, когнітивному та діяльнісному компонентах професійної культури майбутнього менеджера, її динамічному та соціально зумовленому характері (Pylaieva & Cochina, 2020).

Окремий блок досліджень присвячений методологічним засадам професійної підготовки майбутніх менеджерів у закладах вищої освіти. У наукових працях акцентується увага на необхідності використання компетентнісного, культурологічного та акмеологічного підходів у формуванні професійної культури управлінських кадрів (Honchar, 2019). Підкреслено, що професійна культура є важливою передумовою успішного професійного становлення майбутнього менеджера та його готовності до управлінської діяльності в умовах соціальних та технологічних змін (Babenko, 2023).

Інноваційний аспект професійної підготовки менеджерів розкрито в працях, присвячених застосуванню сучасних педагогічних технологій. Науковці доводять, що інноваційні технології сприяють розвитку професійної самостійності, управлінського мислення та рефлексивних умінь здобувачів освіти, що безпосередньо впливає на рівень сформованості їхньої професійної культури (Yatsura, 2023). Проте зазначені дослідження переважно зосереджені на загальних управлінських спеціальностях без урахування галузевої специфіки.

Значний інтерес у сучасному науковому дискурсі викликають дослідження, присвячені використанню ШІ в освіті. У вітчизняних і зарубіжних публікаціях ШІ розглядається як потужний інструмент цифрової трансформації освітнього процесу, що забезпечує персоналізацію навчання, адаптивність освітнього середовища та підвищення ефективності професійної підготовки фахівців (Bobro, 2024; Hrytsenchuk, 2024; U.S. Department of Education, 2023). Досліджується вплив інтелектуальних систем на розвиток цифрових і метакогнітивних компетентностей здобувачів освіти (Ng et al., 2023).

Зарубіжні науковці звертають увагу на роль ШІ у формуванні професійних навичок і культури майбутніх фахівців, зокрема через аналітичні системи підтримки навчання та моделювання професійних ситуацій (Annapureddy et al., 2025). Окремі дослідження розкривають можливості використання інтелектуальних технологій у підготовці управлінських кадрів для складних організаційних систем, у тому числі підприємств поштового зв'язку, що функціонують в умовах автоматизації та цифрової логістики (Tulev et al., 2024).

Водночас аналіз наукових джерел засвідчує, що проблема використання ШІ саме як чинника розвитку професійної культури майбутнього менеджера підприємства поштово-логістичної сфери залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування педагогічні умови, механізми та моделі інтеграції інструментів ШІ в освітній процес з метою формування ціннісно-етичних, культурологічних і соціально відповідальних рис майбутніх менеджерів. Усунення зазначених прогалин і визначає наукову спрямованість поданої статті.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та аналіз штучного інтелекту як чинника розвитку професійної культури майбутнього менеджера підприємства поштово-логістичної сфери в процесі фахової підготовки, а також визначення педагогічних можливостей і напрямів його інтеграції в освітній процес закладу вищої освіти.

Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язання таких завдань: здійснити аналіз наукових підходів до трактування сутності та структури професійної культури майбутнього менеджера; охарактеризувати сучасні тенденції використання ШІ в системі професійної освіти; з'ясувати педагогічний потенціал технологій ШІ у розвитку ціннісно-мотиваційного, когнітивного та діяльнісного складників професійної культури майбутніх менеджерів; визначити

особливості професійної підготовки менеджерів підприємств поштового зв'язку в умовах цифрової трансформації галузі; окреслити перспективні напрями використання ШІ в освітньому середовищі з метою підвищення рівня професійної культури майбутніх управлінських кадрів поштової сфери.

Методи дослідження. Для досягнення мети та реалізації завдань дослідження використано комплекс теоретичних і логіко-методологічних методів, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та систематизацію наукових джерел для осмислення сутності професійної культури майбутнього менеджера і можливостей застосування ШІ в освіті; структурно-функціональний та порівняльний аналіз – для визначення складників професійної культури й зіставлення традиційних та інноваційних підходів до фахової підготовки; педагогічне моделювання – для окреслення напрямів інтеграції технологій ШІ в освітній процес закладів вищої освіти; індукцію та дедукцію – для формулювання теоретичних висновків і узагальнень.

У дослідженні було використано інструменти штучного інтелекту, зокрема ChatGPT і Gemini, як допоміжні засоби для пошуку та впорядкування наукових джерел, уточнення наукових формулювань, дотримання академічного стилю, оформлення бібліографії за стандартом APA 7, а також покращення англійських перекладів тексту. Застосування цих технологій не підмінювало аналітичну діяльність дослідника, а слугувало засобом підвищення якості наукового оформлення та мовної коректності матеріалу.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах цифрової трансформації освіти та інтенсивного впровадження ШІ в професійну діяльність актуалізується необхідність переосмислення підходів до формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштово-логістичної сфери. Зміни в організації управлінських процесів, комунікації, логістики та обслуговування клієнтів зумовлюють потребу в управлінських кадрах, здатних поєднувати високий рівень професійної культури з готовністю до використання інноваційних інтелектуальних технологій. У контексті цього дослідження ШІ розглядається не лише як технологічний інструмент, а як педагогічний чинник, що впливає на розвиток ціннісних орієнтацій, професійного мислення та управлінської відповідальності майбутнього менеджера.

У сучасному науково-педагогічному дискурсі поняття «*професійна культура*» розглядається як складне багатовимірне

утворення, що відображає рівень сформованості особистості фахівця в єдності його професійних знань, умінь, ціннісних орієнтацій, норм поведінки та етичної відповідальності. У роботах вітчизняних дослідників професійна культура трактується як інтегративна характеристика професіонала, яка забезпечує ефективність його діяльності та соціальну значущість професійної ролі (Iozis, 2016; Filshtein & Zhuravlov, 2016; Atroshchenko & Yatsura, 2022).

Значна частина наукових досліджень присвячена визначенню структури професійної культури майбутнього менеджера. Так, Т. Пилаєва та В. Кочина підкреслюють, що професійна культура менеджера є системним утворенням, яке поєднує мотиваційно-ціннісний, когнітивний, операційно-діяльнісний та рефлексивний компоненти, що взаємодіють між собою та перебувають у постійному розвитку (Pylaieva & Cochina, 2020). На думку авторів, саме ціннісна складова визначає спрямованість професійної поведінки майбутнього менеджера та його готовність діяти відповідально в умовах управлінської діяльності.

Методологічні аспекти формування професійної культури майбутніх менеджерів ґрунтовно розкрито в працях Л. Гончар, яка розглядає професійну культуру як результат цілеспрямованого освітнього впливу та акцентує увагу на доцільності застосування культурологічного, компетентнісного, діяльнісного й акмеологічного підходів у професійній підготовці (Honchar, 2019). Дослідниця наголошує, що професійна культура менеджера виходить за межі вузько професійних умінь і охоплює моральні, комунікативні та соціальні аспекти управлінської діяльності. У контексті інноваційних трансформацій освіти науковці дедалі частіше звертаються до аналізу ролі сучасних технологій у формуванні професійної культури. М. Яцура обґрунтовує, що інноваційні технології здатні суттєво посилити процес формування професійної культури майбутніх менеджерів шляхом розвитку управлінського мислення, професійної самостійності та здатності до рефлексії (Yatsura, 2023). Водночас автор зауважує, що ефективність цього процесу залежить від педагогічно виваженого поєднання традиційних і цифрових засобів навчання.

Зарубіжні дослідження також підтверджують інтегративний характер професійної культури менеджера, зокрема в умовах цифровізації управлінської діяльності. У працях D. Ng та співавторів акцентується увага на тому, що розвиток професійної культури сучасних управлінців неможливий без формування цифрових і метакогнітивних

компетентностей, зокрема здатності критично оцінювати інформацію, приймати рішення та діяти в умовах невизначеності (Ng et al., 2023). Ці положення є особливо актуальними для підготовки менеджерів підприємств поштово-логістичної сфери, які функціонують у високотехнологічному середовищі.

Водночас у сучасних дослідженнях дедалі частіше наголошується на необхідності переосмислення структури професійної культури майбутнього фахівця з урахуванням цифрової трансформації освіти. Так, у працях А. Гуржія, М. Пригодія, В. Радкевич та О. Радкевича професійна культура розглядається в тісному зв'язку з цифровою та інноваційною компетентністю, здатністю до адаптації в інтелектуалізованому професійному середовищі та готовністю до безперервного професійного розвитку (Hurzhii & Pryhodii, 2025; Radkevych et al., 2026). Учені підкреслюють, що в умовах активного впровадження ШІ традиційні уявлення про структуру професійної культури потребують доповнення такими компонентами, як цифрова свідомість, критичне ставлення до результатів роботи інтелектуальних систем і відповідальність за прийняті управлінські рішення. У цьому контексті професійна культура майбутнього менеджера постає як динамічне утворення, що формується на перетині педагогічних, технологічних і соціальних чинників.

Отже, аналіз наукових підходів дає можливість дійти висновку, що професійна культура майбутнього менеджера розглядається науковцями як цілісне особистісно-професійне утворення з чітко структурованими компонентами. Водночас у більшості досліджень наголос робиться на загальних управлінських аспектах без урахування специфіки окремих галузей та впливу сучасних інтелектуальних технологій, що зумовлює необхідність подальшого дослідження означеної проблеми в контексті підготовки менеджерів підприємств поштово-логістичної сфери.

Сучасні наукові дослідження засвідчують, що ШІ поступово перетворюється на важливий педагогічний ресурс, здатний суттєво впливати на якість професійної підготовки управлінських кадрів. У контексті формування професійної культури майбутнього менеджера ШІ доцільно розглядати не лише як інструмент автоматизації навчальних процесів, а як чинник розвитку особистісно-професійних якостей, ціннісних орієнтацій і управлінського мислення здобувачів освіти (Hrytsenchuk, 2024; U.S. Department of Education, 2023; Hurzhii & Pryhodii, 2025).

Педагогічний потенціал ШІ проявляється, передусім, у можливостях персоналізації освітнього процесу. Інтелектуальні навчальні системи дозволяють адаптувати зміст, темп і форми навчання до індивідуальних потреб студентів, що створює умови для усвідомленого засвоєння професійних знань і розвитку відповідального ставлення до майбутньої управлінської діяльності (Pryhodii & Radkevych, 2025). Зазначені можливості є важливими для формування мотиваційно-ціннісного складника професійної культури менеджера. Використання ШІ в освітньому середовищі сприяє також розвитку когнітивного та діяльнісного компонентів професійної культури. За результатами досліджень, інтелектуальні системи підтримки навчання, аналітичні платформи та цифрові симулятори управлінських ситуацій забезпечують формування навичок аналізу, прийняття рішень і прогнозування наслідків управлінських дій (Vobro, 2024; Ng et al., 2023). У процесі підготовки майбутніх менеджерів доцільним є використання технологій ШІ для аналізу клієнтських потоків, оптимізації ресурсного забезпечення та ідентифікації ризиків у сервісних процесах. Застосування таких інструментів забезпечує не лише засвоєння теоретичних положень, а й формування вміння працювати з великими масивами даних, що є невід'ємною характеристикою професійної культури сучасного менеджера. Особливої актуальності набуває використання зазначених технологій у підготовці менеджерів підприємств поштово-логістичної сфери, професійна діяльність яких пов'язана з управлінням складними логістичними та сервісними процесами в умовах цифрової трансформації галузі (Tulev et al., 2024).

Науковці наголошують, що педагогічний ефект використання ШІ значною мірою залежить від його інтеграції в ціннісно орієнтований освітній процес. Як зазначається у дослідженнях (О. Гриценчук, М. Яцура та ін.), ШІ може сприяти розвитку рефлексивних умінь, професійної відповідальності та етичної культури за умови, якщо його застосування супроводжується педагогічно виваженим керівництвом і критичним осмисленням результатів діяльності (Hrytsenchuk, 2024; Yatsura, 2023). У цьому контексті особливо важливим є формування в майбутніх менеджерів здатності оцінювати управлінські рішення з позицій соціальної значущості та професійної етики. У зарубіжних аналітичних матеріалах підкреслюється, що ШІ у вищій освіті має значний потенціал для розвитку професійної культури нового типу, зорієнтованої на

інноваційність, відповідальність і безперервний професійний розвиток (Sanderson et al., 2023). Водночас акцентується потреба у формуванні критичного мислення та цифрової свідомості, що дозволяє майбутнім фахівцям використовувати інтелектуальні системи як інструмент підтримки, а не заміни професійної діяльності (Kasneci et al., 2023).

Вагомий внесок у розкриття педагогічного потенціалу ШІ зроблено в дослідженнях науковців Інституту професійної освіти НАПН України. Дослідники обґрунтовують, що ШІ у професійній освіті виступає стратегічним ресурсом цифрової інтеграції, який забезпечує індивідуалізацію навчання, розвиток відповідальності здобувачів освіти та підвищення якості професійної підготовки (Hurzhii & Pryhodii, 2025; Radkevych et al., 2026). Автори акцентують, що застосування інтелектуальних систем у навчанні має супроводжуватися педагогічним осмисленням їхнього впливу на особистість майбутнього фахівця, зокрема на його етичні установки, управлінське мислення та готовність приймати обґрунтовані рішення в умовах цифрового середовища. Наукові напрацювання уможливають розгляд ШІ як педагогічного чинника, що не лише оптимізує освітній процес, а й створює умови для розвитку професійної культури майбутнього менеджера в єдності її когнітивних, ціннісних і діяльнісних складників.

Педагогічний потенціал ШІ у формуванні професійної культури майбутнього менеджера підприємства поштово-логістичної сфери полягає в його здатності інтегровано впливати на розвиток ціннісно-мотиваційного, когнітивного, діяльнісного та рефлексивного складників професійної культури, що створює передумови для підготовки управлінських кадрів, здатних ефективно діяти в сучасних умовах.

Професійна підготовка менеджерів підприємств поштово-логістичної сфери має низку специфічних особливостей, зумовлених інтенсивною цифровою трансформацією галузі. Сучасні поштові підприємства активно впроваджують автоматизовані логістичні системи, цифрові сервіси комунікації з клієнтами, інтелектуальні платформи управління потоками відправлень та аналітики попиту, що обумовлює потребу в менеджерах, які поєднують управлінські компетентності з високим рівнем професійної культури та готовністю працювати в інтелектуалізованому середовищі. Однією з важливих особливостей такої підготовки є орієнтація на формування цифрово-управлінської культури, що передбачає здатність використовувати аналітичні інструменти ШІ для оптимізації управлінських рішень. Наприклад, у процесі навчання

доцільним є моделювання ситуацій управління логістичними мережами поштового зв'язку з використанням ШІ-систем прогнозування навантаження, маршрутизації доставки та управління персоналом. У результаті майбутні менеджери засвоюють принципи оперативності, клієнтоорієнтованості та ефективності, які становлять важливу складову їхньої професійної культури (Tulev et al., 2024). В умовах цифровізації галузі зростає значення комунікативного та етичного аспектів професійної культури менеджера підприємства поштово-логістичної сфери. Штучний інтелект активно використовується для автоматизації клієнтського обслуговування (чат-боти, цифрові консультанти), що змінює характер взаємодії між персоналом і споживачами послуг (Zadorina et al., 2025). У зв'язку з цим у процесі професійної підготовки доцільно приділяти увагу аналізу етичних викликів, пов'язаних з використанням інтелектуальних систем, формуванню відповідальності за прийняття управлінських рішень та збереженню людяності в цифровому сервісі (Huang, 2023).

Подальший розвиток освітнього середовища в умовах цифрової трансформації актуалізує потребу в системному та педагогічно виваженому використанні ШІ з метою підвищення рівня професійної культури майбутніх управлінських кадрів поштової сфери. Аналіз сучасних освітніх трендів і специфіки управлінської діяльності в поштовій галузі дає змогу окреслити низку перспективних напрямів такого використання. Одним із основних напрямів є створення адаптивних освітніх середовищ, побудованих на основі технологій ШІ. Такі середовища створюють умови для моделювання індивідуальних освітніх траєкторій з урахуванням професійних інтересів, рівня підготовки та особистісних характеристик здобувачів освіти. Перспективним є також використання інтелектуальних симуляцій і цифрових двійників управлінських процесів у поштовій галузі. Завдяки ШІ студенти можуть працювати з моделями реальних логістичних мереж, сервісних ланцюгів і клієнтських потоків, аналізувати ефективність управлінських рішень та прогнозувати їх наслідки. Використання зазначених можливостей сприяє розвитку діяльнісного складника професійної культури, формуванню професійної відповідальності й готовності діяти в умовах ризику та невизначеності.

Важливим напрямом є інтеграція ШІ в процес формування ціннісно-етичних орієнтацій майбутніх менеджерів. У контексті зростання ролі автоматизованих сервісів у поштовому обслуговуванні актуалізуються питання дотримання професійної етики,

клієнтоорієнтованості, захисту персональних даних і збереження людського виміру управління. Освітні кейси, побудовані на використанні ШІ, можуть слугувати інструментом аналізу етичних дилем і формування усвідомленого ставлення до використання інтелектуальних технологій у професійній діяльності. Окрему увагу слід приділити використанню аналітичних можливостей ШІ для розвитку рефлексії та самоменеджменту майбутніх управлінських кадрів. Інтелектуальні системи моніторингу навчальних досягнень і професійного розвитку дають можливість студентам оцінювати власний рівень сформованості професійної культури, виявляти сильні сторони та зони для вдосконалення, планувати подальший професійний розвиток.

Перспективним напрямом використання ШІ з метою підвищення рівня професійної культури майбутніх фахівців є також підготовка викладачів і наставників до педагогічно доцільного використання ШІ. Саме від рівня їхньої професійної культури, цифрової компетентності та педагогічної відповідальності залежить ефективність інтеграції інтелектуальних технологій в освітній процес. Для підготовки менеджера підприємства поштово-логістичної сфери важливо, щоб викладачі виступали не лише трансляторами знань, а фасилітаторами професійного розвитку в інноваційному освітньому середовищі (Holmes et al., 2019; Selwyn, 2022).

Таким чином, перспективні напрями використання ШІ в освітньому середовищі пов'язані з його здатністю комплексно впливати на розвиток професійної культури майбутніх управлінських кадрів поштової сфери. Педагогічно обґрунтована інтеграція інтелектуальних технологій створює умови для формування менеджерів нового покоління, здатних поєднувати інноваційне мислення, управлінську ефективність і соціальну відповідальність у професійній діяльності.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування професійної культури майбутнього менеджера підприємства поштово-логістичної сфери в сучасних умовах є складним, багатокомпонентним процесом, який потребує оновлення педагогічних підходів з урахуванням цифрової трансформації освіти та галузі в цілому. Професійна культура майбутнього управлінця розглядається як інтегративне особистісно-професійне утворення, що поєднує ціннісно-мотиваційний, когнітивний, діяльнісний і рефлексивний складники та визначає якість і соціальну значущість управлінської діяльності.

Аналіз наукових підходів засвідчив, що сучасні педагогічні дослідження акцентують увагу на необхідності доповнення традиційного розуміння професійної культури менеджера компонентами, пов'язаними з цифровою свідомістю, інноваційним мисленням і відповідальним використанням інтелектуальних технологій. У цьому контексті ШІ постає не лише як технологічний ресурс, а як педагогічний чинник, здатний впливати на розвиток особистісно-професійних якостей майбутніх управлінських кадрів. У ході дослідження з'ясовано, що педагогічний потенціал технологій ШІ полягає в їх здатності комплексно впливати на розвиток ціннісно-мотиваційного складника професійної культури шляхом персоналізації навчання та підвищення усвідомленої мотивації до професійної діяльності; когнітивного складника – через формування системного, критичного мислення та вміння працювати з аналітичною інформацією; діяльнісного складника – завдяки використанню інтелектуальних симуляцій, тренажерів і практико-орієнтованих цифрових середовищ.

Визначено, що професійна підготовка менеджерів підприємств поштово-логістичної сфери має враховувати галузеву специфіку, зокрема впровадження автоматизованих логістичних систем, цифрових сервісів обслуговування клієнтів і аналітичних платформ управління. За таких умов особливої ваги набуває формування професійної культури, орієнтованої на клієнтоцентричність, етичну відповідальність, оперативність і готовність до прийняття управлінських рішень у цифровому середовищі.

Окреслено перспективні напрями використання ШІ в освітньому середовищі, зокрема створення адаптивних навчальних систем, використання інтелектуальних симуляцій управлінських процесів, інтеграцію ШІ в аналіз етичних і професійних дилем, а також застосування аналітичних інструментів для розвитку рефлексії та самоменеджменту майбутніх управлінських кадрів поштової сфери. Реалізація зазначених напрямів можлива за умови педагогічно виваженого впровадження ШІ та відповідної підготовки науково-педагогічних працівників.

Перспективи подальших наукових розвідок вбачаються в розробленні та експериментальній перевірці педагогічних моделей формування професійної культури майбутніх менеджерів підприємств поштово-логістичної сфери з використанням технологій ШІ, а також у вивченні ефективності таких моделей у процесі фахової підготовки в закладах вищої освіти.

ЛІТЕРАТУРА

- Атрощенко, Т., & Яцура, М. (2022). Наукові проєкції феномену «професійна культура». *Молодь і ринок*, 7(205), 1–5. (Atroshchenko, T., & Yatsura, M. (2022). Scientific projections of the phenomenon of «professional culture». *Youth & Market*, 7(205), 1–5). <https://mir.dspu.edu.ua/article/view/267313>
- Бабенко, І. В. (2023). Управління професійним становленням майбутнього менеджера на початковому етапі університетської освіти. *SMEU*, 5(2), 1–8. (Babenko, I. V. (2023). Management of the professional development of a future manager at the initial stage of university education. *SMEU*, 5(2), 1–8) <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.001>
- Гончар, Л. В. (2019). Методологічні підходи до формування професійної культури майбутніх менеджерів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 67(1), 163–165. (Honchar, L. V. (2019). Methodological approaches to the formation of professional culture of future managers. *Pedagogy of Creative Personality Formation in Higher and Secondary Schools*, 67(1), 163–165). <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2019.67-1.33>
- Гриценчук, О. (2024). Використання штучного інтелекту в освіті: тенденції та перспективи в Україні та за кордоном. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО Неперервна професійна освіта XXI століття*, 2(10), 152–161. (Hrytsenchuk, O. (2024). The use of artificial intelligence in education: trends and prospects in Ukraine and abroad. *UNESCO Chair Journal Lifelong Professional Education in the XXI Century*, 2(10), 152–161). [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(10\).2024.0012](https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0012)
- Задоріна, О. М., Чубенко, В. А., & Бакаленко, І. М. (2025). Використання чат-ботів та технологій штучного інтелекту у забезпеченні персоналізованого супроводу студентів. *Педагогічна Академія: наукові записки*, (22), 1–18. (Zadorina, O. M., Chubenko, V. A., & Bakalenko, I. M. (2025). The use of chatbots and artificial intelligence technologies in providing personalized support for students. *Pedagogical Academy: Scientific Notes*, (22), 1–18). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17162274>
- Іозіс, І. (2016). Поняття «професійної культури» у сучасній науці. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*, 5(59), 289–297. (Iozis, I. (2016). The concept of “professional culture” in contemporary science. *Pedagogical Sciences: Theory, History, Innovative Technologies*, 5(59), 289–297). <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/1194>
- Пилаєва, Т., & Кочина, В. (2020). Професійна культура майбутнього менеджера: психолого-педагогічний аспект. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*, 10(19), 1–18. (Pylaieva, T., & Cochina, V. (2020). Professional culture of the future manager: psychological and pedagogical aspect. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, 10(19), 1–18). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-20](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-20)
- Сиволап, Д. П. (2023). Розвиток професійної культури керівників структурних підрозділів підприємств поштового зв'язку: погляд на проблему. *Інноваційна професійна освіта*, 2(9), 308–312. (Syvolap, D. P. (2023). Development of professional culture of managers of structural units of postal communication enterprises: A problem perspective. *Innovative professional education*, 2(9), 308–312.). <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/736105>
- Фільштейн, Л. М., & Журавльов, В. М. (2016). Професійна культура в аспекті підготовки фахівців. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 29, 12–18. (Filshtein, L. M., &

- Zhuravlov, V. M. (2016). Professional culture in the aspect of training specialists. *Scientific Works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences*, 29, 12–18). <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/3914>
- Яцура, М. (2023). Потенціал інноваційних технологій у формуванні професійної культури у майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки у закладах вищої освіти. *Social Work and Education*, 10(3), 393–400. (Yatsura, M. (2023). The potential of innovative technologies in the formation of professional culture in future managers in the process of professional training in institutions of higher education. *Social Work and Education*, 10(3), 393–400). <https://doi.org/10.25128/2520-6230.23.3.12>
- Annapureddy, R., Fornaroli, A., & Gatica-Perez, D. (2025). Generative AI literacy: Twelve defining competencies. *Digital Government: Research and Practice*, 6(1), 13, <https://doi.org/10.1145/3685680>
- Bobro, N. (2024). The impact of artificial intelligence technologies on educational strategies. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*, 2(33), 92–99. (Bobro, N. (2024). The impact of artificial intelligence technologies on educational strategies. *Pedagogical Innovations: Ideas, Realities, Perspectives*, 2(33), 92–99). [https://doi.org/10.32405/2413-4139-2024-2\(33\)-92-99](https://doi.org/10.32405/2413-4139-2024-2(33)-92-99)
- European Commission. (2022). *Ethical guidelines on the use of artificial intelligence (AI) and data in teaching and learning for educators*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/153756>
- Dobrodolac, M., Lazarević, D., Trifunović, A., & Petrović, M. (2025). Exploring the potential applications of artificial intelligence in parcel delivery systems. *Management Science Advances*, 2(1), 107–116. <https://doi.org/10.31181/msa21202512>
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2019). *Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning*. Center for Curriculum Redesign. <https://curriculumredesign.org/wp-content/uploads/AIED-Book-Excerpt-CCR.pdf>
- Huang, L. (2023). Ethics of artificial intelligence in education: Student privacy and data protection. *Science Insights Education Frontiers*, 16(2), 2577–2587. <https://doi.org/10.15354/sief.23.re202>
- Hurzhi, A., & Pryhodii, M. (2025). Artificial intelligence in vocational education: strategies for digital integration and personalized learning. *Professional Pedagogics*, 2(31), 164–173. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2025.31.164-173>
- Kasneci, E., Sessler, K., Küchemann, S., Bannert, M., Dementieva, D., Fischer, F., Gasser, U., Groh, G., Günemann, S., Hüllermeier, E., Krusche, S., Kutyniok, G., Michaeli, T., Sailer, M., Schmidt, A., Seidel, T., Stadler, M., & Kasneci, G. (2023). ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education. *Learning and Individual Differences*, 103, 102274. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2023.102274>
- Ng, D. T. K., Leung, J. K. L., Su, J., Ng, R. C. W., & Chu, S. K. W. (2023). Teachers' AI digital competencies and twenty-first century skills in the post-pandemic world. *Educational Technology Research and Development*, 71(1), 137–161. <https://doi.org/10.1007/s11423-023-10203-6>
- Pryhodii, M., & Radkevych, O. (2025). Artificial intelligence technologies as a tool for personalized learning in digital educational platforms. In A. Ostenda & O. Nestorenko (Eds.), *Education, economy, and AI: Multidisciplinary perspectives for a digital future* (pp. 139–151). The University of Technology in Katowice Press. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/745754>

- Radkevych, O., Pryhodii, M., & Radkevych, V. (2026). Using smart complexes to optimize the pace of students' vocational training. In M. E. Auer, R. Langmann, D. May, & M. Morales (Eds.), *Smart technologies for an all-electric society (STE 2025)* (Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 1661, pp. 261–269). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-07316-7_23
- Sanderson, C., Douglas, D., Lu, Q., Schleiger, E., Whittle, J., & Lacey, J. (2023). AI ethics principles in practice: Perspectives of designers and developers. *IEEE Transactions on Technology and Society*, 4(2), 171–187. <https://doi.org/10.1109/TTS.2023.3257303>
- Selwyn, N. (2022). The future of AI and education: Some cautionary notes. *European Journal of Education*, 57, 620–631. <https://doi.org/10.1111/ejed.12532>
- Tulev, U., Shevtshenko, E., & Ermus, I. (2024). Evaluating postal systems' current state, roadmap to automation. In L. M. Camarinha-Matos & F. Ferrada (Eds.), *Technological innovation for human-centric systems (DoCEIS 2024)* (IFIP Advances in Information and Communication Technology, Vol. 716, pp. 280–294). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-63851-0_20
- U.S. Department of Education, Office of Educational Technology. (2023). *Artificial intelligence and the future of teaching and learning: Insights and recommendations*. <https://www.ed.gov/sites/ed/files/documents/ai-report/ai-report.pdf>
- Universal Postal Union, Office of Communications. (2025, October 21). *UPU's AI push boosts global postal collaboration and innovation*. <https://www.upu.int/en/news/2025/october/upus-ai-push-boosts-global-postal-collaboration-and-innovation>
- Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – Where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16, 39. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0>

SUMMARY

Pryhodii Mykola. Artificial intelligence in the development of professional culture of a manager in the postal and logistics sector enterprise.

The article presents a theoretical and pedagogical analysis of artificial intelligence in the development of professional culture of a manager in the postal and logistics sector enterprise within the context of digital transformation of the industry. The author substantiates an original conceptual approach to understanding professional culture as an integrative personal and professional construct that combines value-motivational, cognitive, and activity-based components and determines a manager's ability to operate effectively in an intelligent and technology-driven management environment. Based on the analysis of domestic and international scholarly sources, the pedagogical potential of artificial intelligence technologies in shaping the structural components of future managers' professional culture is clarified. It is demonstrated that intelligent learning systems, data-driven analytical platforms, and digital simulations of managerial processes significantly contribute to the personalization of learning, strengthening of professional motivation, development of systemic and critical thinking, and acquisition of practical experience in managerial decision-making under conditions of uncertainty, risk, and complexity. Particular attention is devoted to the ethical and value-based dimension of artificial intelligence implementation, which emphasizes the necessity of forming professional responsibility, digital ethics awareness, and customer-oriented thinking among future management personnel. The study identifies specific features of managerial training in postal and logistics enterprises associated with the

implementation of automated logistics systems, digital service platforms, and advanced data analytics. The article outlines promising directions for integrating artificial intelligence into the educational process, including adaptive learning trajectories, intelligent simulations of managerial situations, and analytical tools for enhancing reflection and self-management skills. The practical significance lies in improving the design of educational programs and enhancing the quality of management training in the postal and logistics sector.

Key words: *professional culture, manager of a postal and logistics enterprise, artificial intelligence (AI), digital transformation, innovative technologies, vocational education, professional competence.*

УДК 005.92:005.5

Любов Пшенична

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

ORCID ID 0009-0008-6270-9134

DOI 10.24139/2312-5993/2026.02/108-123

ДІЛОВОДСТВО ЯК НАУКОВА СКЛАДОВА УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Актуальність даного дослідження полягає в тому, що основною умовою існування та розвитку суспільства, управління галуззю національної економіки, установою, закладом, підприємством чи організацією є процес отримання, фіксації, обробки, узагальнення і передачі інформації, а це – документно-комунікативна діяльність працівників, яка є незамінним елементом управлінської діяльності, а процес, який забезпечує виконання усіх цих функцій іменується – діловодство.

В сучасному управлінні діловодство виступає як наука і як практична складова управлінської діяльності. Діловодство, як наука, вивчає розробку методологічних засад, нормативів, стандартів та ефективних технологій роботи з документами; принципи, які представляють фундаментальні засади забезпечення успішної організації роботи з документами та забезпечують їх реєстрацію, облік, контроль виконання та зберігання; технології, що охоплюють автоматизовані методи розробки, редагування та оформлення текстових матеріалів при створенні документів; раціональні способи їх руху в організації та в межах країни і світу.

Діловодство, як практична складова управлінської діяльності, встановлює загальні правила документування управлінської діяльності, функціонує як інструмент, що перетворює інформацію на управлінські дії, забезпечуючи ефективність роботи відповідної структури, регламентуючи порядок роботи з документами з моменту їх створення, надходження, до відправлення, передачі до архіву, або знищення.

Сучасне діловодство – це високотехнологічна система, що забезпечує оперативність, юридичну силу документів, швидку комунікацію, прозорість дій та безпеку викладених даних, високу культуру управління, ефективність та точність виконання управлінських функцій.

Ключові слова: *діловодство, документообіг, документ, управлінське рішення, методи та принципи розробки, контроль виконання, технології та способи руху документів.*