

*community and the introduction of innovations. Mentoring and teamwork are the drivers of pedagogical leadership, contributing to personal growth, professional development and the formation of managerial competencies. Interaction, reflection and support of colleagues form the ability to act in complex contexts and inspire joint educational changes, creating an ecosystem of leader development.*

*The article considers the management of the educational process as a strategic competence that goes beyond the organizational function and requires a deep understanding of the educational environment. The author focuses on the formation of key management skills (systems thinking, goal setting, planning, decision-making, monitoring and adaptation) as the basis for ensuring the quality of the educational process. In parallel, the role of interaction in the professional community is analyzed, including networking, leadership, communicative competence and ethical partnership, as factors of educational synergy and sustainable development. The combination of managerial thinking and community interaction is considered a necessary condition for the formation of teacher leaders who are able to implement innovations and respond to the challenges of modern education.*

**Key words:** *pedagogical leader, change agent, leadership competence, professional training, educational transformations, competency-based approach, pedagogical education.*

**УДК 005.95/.96:331.101.262:654.1:316.6**

**Данило Сиволап**

Інститут професійної освіти Національної академії педагогічних наук України  
ORCID ID 0009-0009-4013-1498

**Олена Тітова**

Інститут професійної освіти Національної академії педагогічних наук України  
ORCID ID 0000-0002-6081-1812  
DOI 10.24139/2312-5993/2025.03/161-176

## **СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ ПОШТОВОГО ЗВ'ЯЗКУ**

*У статті розкрито сутність та структуру професійної культури керівників структурних підрозділів підприємств поштового зв'язку як інтегративної властивості особистості, що визначає рівень професіоналізму та готовність до ефективного управління. Проаналізовано основні підходи до розуміння культури, окреслено логіко-семантичну основу поняття, запропоновано дефініцію професійної культури досліджуваної категорії фахівців. Здійснено теоретичне обґрунтування структурних компонентів професійної культури (мотиваційно-ціннісного, когнітивного, діяльнісного, особистісно-суб'єктного). Практичне значення дослідження полягає в можливості розроблення діагностичних інструментів і методик цілеспрямованого розвитку професійної культури керівників. У подальших дослідженнях передбачається емпірична перевірка виокремлених компонентів.*

**Ключові слова:** *професійна культура, керівник структурного підрозділу, підприємство поштового зв'язку, управлінська компетентність, професійний розвиток, особистісні якості, визначення поняття, структурні компоненти.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні, не зважаючи на ті виклики, що постали перед Україною у зв'язку з військовою агресією РФ, сфера зв'язку та інформатизації динамічно розвивається як потужний сектор економіки країни. Стрімко зростають доходи у таких сегментах, як телекомунікаційні послуги, Інтернет-послуги, мобільний зв'язок, поштові послуги та перевезення, збільшується кількість робочих місць, зростає підприємницька активність населення.

Зокрема, невпинно розширюється перелік операторів поштового зв'язку: наразі до Єдиного державного реєстру внесено інформацію про функціонування 89 таких суб'єктів підприємницької діяльності, більшість з яких складають компанії – юридичні особи. Крім того, серед існуючих поштових операторів виокремлюються «мега-підприємства», які, конкуруючи між собою, розширюють мережу точок доступу у різних географічних локаціях та, відповідно, збільшують продаж поштових послуг та обслуговування споживачів. Наприклад, компанія «Нова пошта» на кінець 2024 р. мала 39000 точок сервісу (13300 відділень і 25700 поштоматів); серед поштових операторів ця компанія найшвидше доставляє посилки та вантажі (1,5 млн. од.) – за 24 години. Задля пришвидшення термінів доставки вантажів клієнтам компанія у 2021 р. заснувала авіакомпанію Supernova Airlines, а у 2024 р. отримала перший літак Boeing 737-800 й дозвіл на виконання рейсів всередині Європейського Союзу (Нова пошта сьогодні).

Відтак, для підвищення рівня задоволеності нових клієнтів та наявних споживачів характером послуг, виконання планів сервісного обслуговування населення необхідно забезпечити якісну роботу, насамперед, поштових відділень. Природно, якість надання послуг підприємствами поштового зв'язку прямо залежить від рівня професійної культури фахівців-зв'язківців, зокрема керівників структурних підрозділів.

Слід вказати на наявність нормативних документів, у яких висвітлюються організаційні процедури, форми, методи професійного розвитку фахівців, зокрема сфери зв'язку. У Законі України «Про професійний розвиток» задекларовано положення щодо організації формального і неформального навчання працівників, вказано на можливі форми такого професійного зростання (денна, вечірня (змінна), очно-заочна, екстернатна, з відривом і без відриву від виробництва), вимоги до відбору змісту освітніх програм (Закон України «Про професійний розвиток», 2019). У Законі України «Про державну службу» (2017)

визначено вкрай важливі для нашого дослідження поняття «професійна компетентність», «професійний розвиток», «професійне навчання». У свою чергу, у Законі України «Про поштовий зв'язок» пояснюються такі терміни, як «державні соціальні стандарти надання універсальних послуг поштового зв'язку», «оператор поштового зв'язку», «послуги поштового зв'язку», «пошта», «поштова мережа» та ін.

**Аналіз актуальних досліджень.** Проблеми формування культури особистості, становлення і розвитку професіоналізму фахівців досліджувалися у працях С. Амеліної, В. Байденка, Н. Бібік, С. Гончаренка, І. Зязюна, В. Кременя, Н. Ничкало, С. Ніколаєнка, В. Лугового, В. Радкевич, О. Локшиної, О. Пометун, С. Сисоевої та ін. Наукові аспекти професійного розвитку особистості порушувалися М. Артюшиною, Л. Базиль, М. Вайнтраубом, Г. Васяновичем, Т. Герлянд, Д. Гуменним, Р. Гуревичем, О. Діденком, О. Єжовою, Г. Єльніковою, Л. Єршовою, Д. Закатновим, А. Каленським, В. Кручек, Н. Кудикіною, Р. Курком, А. Литвином, П. Лузаном, Г. Лукяненко, В. Маньком, І. Мося', В. Орловим, М. Пригодієм, О. Радкевичем, Г. Романовою, В. Свистун, О. Тітовою, В. Ягуповим та ін. Безпосередні аспекти особистісного розвитку персоналу, керівників підприємств сфери зв'язку досліджували О. Бородієнко, Т. Івлева, Н. Кравчук, Б. Крук, М. Мухіна, В. Трохін та ін.

Особливо цінною для нас є дисертаційна робота О. Бородієнко, у якій досліджувалася проблема системного розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку (Бородієнко, 2018). На підставі вивчення наукової літератури, семантичного аналізу понять учена визначає професійну компетентність керівника структурного підрозділу підприємства сфери зв'язку як «складну інтегровану характеристику» (Бородієнко, 2018, с. 19-20).

Вкрай важливі результати колективного наукового пошуку викладено у монографії «Професійна культура: сутність, фахові особливості, розвиток», підготовленої членами Лабораторії психологічної культури Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка, а також провідними вченими з усієї України. Цінним є те, що тут автори досить глибоко висвітлюють сутнісні характеристики феномену («професійна культура як культура макросистеми, мікросистеми та особистості», «соціальні очікування як чинник професійної культури особистості», «прийняття ефективних рішень як складова професійної психологічної культури»), особливості розвитку

професійної культури фахівців у різних сферах діяльності: лікарів, соціальних педагогів, учителів, психологів, керівників закладів освіти та ін.

Обґрунтовані вченими наукові основи формування та розвитку досліджуваного особистісного утворення у нашому дослідженні визначено теоретико-методологічною основою, базисом розроблення методики цілеспрямованого розвитку професійної культури керівників структурних підрозділів підприємств поштового зв'язку.

**Мета дослідження** – на основі вивчення теоретичних положень, концепцій, підходів у сучасній науці до культурологічного осмислення людини як особистості конкретизувати зміст, уточнити сутність, структуру професійної культури керівників структурних підрозділів підприємств поштового зв'язку.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети необхідно, насамперед, розглянути таке багатогранне, багатоаспектне явище, як культура. Ми усвідомлюємо, що в межах окремого дослідження висвітлити усі наявні позиції дослідників до розуміння сутнісних характеристик цього вкрай складного наукового феномену неможливо, тому зупинимо увагу на основних, домінантних положеннях. Насамперед зазначимо, що «культура» є міждисциплінарним поняттям, вона в усі часи активно вивчалася філософами, психологами, педагогами, соціологами. Спираючись на різні концепції, теорії, моделі вивчення культури учені демонструють розбрат думок щодо розуміння змісту цього терміну. Як наслідок, на сучасному науковому полі існує понад 200 визначень поняття «культура» (інколи називають і чотиризначні цифри) (Улунова, 2016). Домінантним чинником неоднозначного розуміння дослідниками сутності поняття називають сповідування ученими різних підходів до вивчення культури як соціального явища. На основі аналізу тлумачень змісту культури сучасними ученими-культурологами, Г. Улунова (2016, с. 9-10) переконливо виокремлює основні підходи до її вивчення. Справедливо, на нашу думку, вказується на те, що: по-перше, для цілісного, системного розуміння культури необхідно використовувати різні підходи, поєднуючи їх на засадах інтегративності; по-друге – їхній перелік постійно поповнюється за рахунок сучасних культурологічних досліджень; по-третє, відбір підходів здійснюється залежно від різновиду груп, культуру яких вивчає учений («культура мегасистеми», «культура макросистеми», «культура мікросистеми», «культура особистості») (Улунова, 2016). Наприклад, у Законі України «Про культуру» (2010) задекларовано: *культура – сукупність матеріального і духовного*

*надбання певної людської спільноти (етносу, нації), нагромадженого, закріпленого і збагаченого протягом тривалого періоду, що передається від покоління до покоління, включає всі види мистецтва, культурну спадщину, культурні цінності, науку, освіту та відображає рівень розвитку цієї спільноти.* Природно, у цьому визначенні мається на увазі «культура макросистеми», що в культурології розуміється як культура нації, яка формується, розвивається і передається від покоління до покоління. Тому тут поняття «культура» витлумачується, на нашу думку, з позицій аксіологічного, антропологічного, діалогічного, емпіричного, нормативного, соціологічного та деяких інших підходів.

Натомість предметом нашого дослідження є професійна культура керівника структурного підприємства поштового зв'язку, а тому маємо розглянути ланцюжок таких понять, як «культура особистості», «професійна культура» та, власне, професійна культура цього фахівця. Зазначимо, що послуговуючись рекомендаціями учених (Улунова, 2016), для визначення сутнісних характеристик поняття «культура особистості» його варто розглядати, насамперед, з позицій *акмеологічного* (це новоутворення особистості, що забезпечує людині прискорення якісного зростання), *особистісного* (відображає процес розвитку сутнісних сил людини її творчої самореалізації) та *психологічного* (у культурі особистості виявляються особливості людської психіки) підходів. Услід за О. Піменовою (2010), під культурою особистості розуміємо феномен свідомості, загальний спосіб засвоєння індивідом соціального досвіду, певний стан продуктивної реалізації засвоєних знань, вираз соціальної активності; засіб сприйняття світу, видів діяльності, який складається на основі сформованих ціннісних орієнтацій та є виразом внутрішньо притаманних особистості соціальних якостей; основними структурними елементами культури особистості є переконання, якості особистості, характер діяльності, її навички та вміння (Піменова, 2010, с. 84).

Варто погодитися з І. Сабатовською у тому, що особливе місце у структурі культури особистості посідає професійна культура, оскільки «... в процесі професійної діяльності культура особистості набуває свого всебічного й ефективного втілення» (Сабатовська, 2011). Натомість констатуємо, що автори довідникової літератури рідко звертаються до тлумачення цього терміну. Зокрема, в «Українському педагогічному словнику» виписано, що «... під культурою розуміють рівень освіченості, виховання людей, а також рівень оволодіння якоюсь галуззю знань або діяльністю» (Гончаренко, 1997, с. 182). Таке загальне

тлумачення досліджуваного поняття більш широко розкривається у відповідній статті «Енциклопедії освіти» (2008), де О. Аніщенко визначає професійну культуру як *«.. соціально-професійну якість суб'єкта, сукупність принципів, норм, правил, методів, які сформувалися історично, регулюють професійну діяльність людини»*. Таке тлумачення професійної культури узгоджується з підходами А. Капської, яка переконана, що окрім необхідного комплексу знань, умінь, навичок, ця категорія включає певні особистісні якості та підпорядковується визначеним нормам ставлення до різних складників професійної діяльності (Капська, 2001). Нам імponує те, що окрім акмеологічного, психологічного та особистісного підходів тут автори справедливо розглядають професійну культуру під кутом зору і нормативного підходу: саме професійна культура фахівця забезпечує необхідний рівень виконання ним трудових функцій, підносить професійну діяльність кожної особи до визначених норм виконання певного виду праці. Додамо, що наразі є нагальна потреба детального вивчення складників професійної культури фахівця задля цілеспрямованого формування комплексу якостей здобувачів фахової передвищої та вищої освіти.

Відтак, маємо констатувати, що наразі в науковій і довідниковій літературі відсутня єдність думок учених щодо дефініції поняття «професійна культура». Такий стан справ, на нашу думку, спричиняє не тільки наукові дискусії, а й певні методологічні неточності і навіть помилки при проєктуванні освітніх процесів, плануванні заходів професійного розвитку фахівців та ін. Тому зосередимо нашу увагу на визначенні таких понять, як «професійна культура» і «професійна культура керівника структурного підрозділу підприємства поштового зв'язку».

Насамперед нагадаємо, що поняття – одна з найвищих форм мислення, форм відображення матеріальної дійсності. Його визначають як знання суттєвих властивостей (сторін) предметів і явищ навколишньої дійсності, знання суттєвих зв'язків і відношень між ними. Основними характеристиками поняття як категорії формальної логіки називають: а) зміст поняття; б) об'єм поняття; в) зв'язки і відношення даного поняття з іншими поняттями (Пасько та ін., 2004; Павлов, 2008).

Під змістом поняття розуміють сукупність суттєвих властивостей (сторін) класу предметів чи явищ, які відображаються у свідомості за допомогою даного поняття. Зазначені «суттєві властивості, сторони явищ і предметів» називають ознаками. Суттєві ознаки являються спільними для всіх об'єктів даного класу, без них об'єкт (предмет) як

такий існувати не може – вони відображають суть, внутрішню природу самого предмета.

Усі предмети і явища навколишньої дійсності взаємопов'язані і взаємообумовлюють один одного. Відображення у свідомості людини цих об'єктивно існуючих зв'язків між предметами, явищами і визначають зв'язки і відношення між поняттями. Відношення між поняттями визначається, як стверджує логіка (Павлов, 2008), за такими характеристиками, як зміст і об'єм понять. Додамо: у кожному предметі є, з одного боку, суттєві ознаки, загальні для класу предметів, а з іншого – специфічні, характерні для окремої групи предметів (явищ). З урахуванням цих аспектів і виділяють *родові* і *видові* поняття.

Родові поняття (роди) відображають суттєві загальні ознаки класів предметів, їх об'єм включає декілька понять меншого ступеня загальності. Загальну ознаку родового поняття називають родовою ознакою. Відповідно, поняття, що відображають властивості окремих предметів (явищ), називають видовими (або видами). Об'єми видових понять повністю входять в об'єм родового поняття.

Під визначенням (дефініцією) поняття розуміють логічну операцію, що розкриває зміст поняття або встановлює значення терміну, що позначає це поняття. Це робиться шляхом переліку істотних ознак, які характеризують цей предмет або явище (Пасько та ін., 2004). Зазвичай, у визначенні наявними є дві частини: *definiendum (Dfd)* – поняття, яке визначається, і *definiens (Dfn)* – власне, визначення цього поняття.

Відтак, за правилами логіки треба встановити *видову відмінність* – ознаку або групу ознак, за якими визначуваний предмет (явище) відрізняється від предметів, що належать до цього роду. Ознак, що утворюють видову відмінність, має бути стільки, щоб у своїй сукупності разом з родовою ознакою їх було достатньо для вираження сутності визначуваного предмета чи явища. Послугуючись теорією визначення понять (Пасько та ін., 2004; Павлов, 2008), спочатку спробуємо дати *атрибутивно-реляційне* визначення поняттю «*професійна культура*» – через найближчий рід і суттєві видові ознаки.

Варто вказати, що логіка встановлює низку вимог – правил визначення понять. Розглянемо ці правила.

1. Визначення має бути співмірним: об'єм поняття, що визначається, і поняття, за допомогою якого визначається перше поняття, повинні бути однакові ( $Dfd = Dfn$ ). Якщо виявиться, що  $Dfd < Dfn$ , говорять про виникнення помилки надто широкого визначення.

2. Родова ознака має вказувати на найближче вище поняття, не перескакуючи через нього. Мовиться про те, що при визначенні поняття заборонено брати більш віддалений, більш далекий рід. Підкреслимо, що саме через «*утворення особистості*» можуть визначатися поняття «*властивість*», «*якість*» (а не навпаки).

3. Визначення не повинно містити в собі кола (лат. *circulus vitiosus*). Мова про те, що якщо зміст *Dfd* розкривається через визначаюче поняття (*Dfn*), яке, в свою чергу, визначається через *Dfd*, то таке визначення утворює коло.

4. Будь-яке визначення має бути чітким та однозначним. Не може поняття визначатися через інше поняття, ознаки якого невідомі, і яке саме ще має бути визначене.

5. Визначення не повинно бути заперечним. Заперечні визначення вказують на те, чим не є даний предмет чи явище, вони не розкривають суттєвих видових ознак.

**Виклад основного матеріалу.** Отже, для того, щоб обґрунтувати атрибутивно-реляційне визначення поняття «*професійна культура*» необхідно визначитися з найближчою родовою ознакою. Аналіз запропонованих ученими дефініцій досліджуваного поняття свідчить, що, зазвичай, в якості найближчого роду дослідники використовують терміни «*готовність*», «*сукупність*», «*характеристика*», «*здатність*», «*якість*», «*властивість*», «*утворення*», «*риса*» тощо. При цьому часто учені уточнюють вказані слова відіменниковими прикметниками, такими, як: «*комплексний*», «*інтегративний*», «*складний*», «*системний*» та ін.

Підтримуючи таку мовну практику, зауважимо, що словник сучасної української мови (Великий тлумачний словник сучасної української мови, 2005) витлумачує вказані роди таким порядком: *готовність* – стан готового, бажання зробити що-небудь; *сукупність* – неподільна єдність чого-небудь; загальна кількість, сума чогось; *характеристика* – опис, визначення істотних, характерних особливостей, ознак кого-, чого-небудь; *здатність* – властивість за значенням «здатний»; природне обдарування, здібність; *якість* – та чи інша характерна ознака, властивість, риса кого, чого-небудь; *властивість* – якість, ознака, характерні для кого-, чого-небудь; *утворення* – те, що виникло як наслідок певних природних процесів; *риса* – особливість, ознака, властивість кого-, чого-небудь (Великий тлумачний словник сучасної української мови, 2005). Не важко помітити,

що і якість, і риса, і здатність визначаються через властивість особистості. У свою чергу, властивість визначають як утворення особистості, що вказує: це поняття (утворення) більш високого роду. У даному разі доцільно навести думки В. Рибалка щодо структури особистості (Рибалка, 2005, с. 112): «... соціально-психологічні, психологічні та індивідуально-психологічні властивості особистості доцільно розглядати цілісно як такі, що становлять єдиний ряд, який можна позначити терміном «соціально-психолого-індивідуальні» властивості особистості. У цьому ряду виділимо такі складові, як: спілкування, спрямованість, характер, самосвідомість, досвід, інтелектуальні або психічні процеси, психофізіологічні якості».

Наведений вище аналіз родів, що використовують учені при визначенні досліджуваного феномену, дозволяють зробити такий висновок: *найближчою родовою ознакою поняття «професійна культура» варто визначити властивість особистості. Орієнтуючись на цілісність властивості як утворення особистості, на поєднання у її складі соціальних, психологічних, особистісних характеристик вважаємо за потрібне застосувати при формулюванні названої родової ознаки відіменниковий прикметник «інтегративний».*

Орієнтуючись на основні вимоги до визначення понять (визначення поняття не має на меті охопити предмет вичерпно, повністю – воно має відображати лише найбільш загальні і відмінні властивості певного класу предметів чи явищ; задача визначення полягає у тому, щоб в стислій формі зафіксувати з'ясовані знання про предмет чи явище; визначення повинно мати у собі всі його суттєві ознаки), визначимо основні суттєві видові ознаки поняття «професійна культура».

Нагадаємо, що для розуміння сутнісних характеристик поняття «культура особистості» ми вище згадували, що його варто розглядати з позицій акмеологічного, особистісного та психологічного підходів. Оскільки поняття «культура особистості» є родовим до видового поняття «професійна культура» (яке, у свою чергу, є родовим поняттям до поняття «професійна культура керівника структурного підрозділу підприємства поштового зв'язку», рис. 1.), природно, у його тлумаченні зазначені підходи мають бути використані. Крім того, не дивлячись на те, що досліджуване поняття, за діаграмою Ейлера, входить у підмножину «культура особистості», функціональні особливості професійної культури детермінують її розгляд і з позицій

аксіологічного, діяльнісного та нормативного підходів. Такий стан справ спонукає до виокремлення у складі досліджуваної властивості структурних компонентів, які маємо враховувати при визначенні суттєвих видових ознак.

І. Сабатовська переконує, що у структурі професійної компетентності варто розглядати ціннісний, операціональний та особистісно-творчий компоненти (Сабатовська, 2011). З іншого боку, зазначає учена, професійна культура має дві сторони: перша характеризує ступінь готовності суб'єкта до взаємодії зі знаряддями та предметом праці (елементи – знання, уміння, навички, професійні інтереси, стиль професійного мислення); друга відображає морально-світоглядні і естетичні передумови діяльності в інтеграції з професійною свідомістю, що акумулює всю сукупність «... алгоритмів, норм, цінностей і мови, властивих відокремленому виду професійної діяльності» (Сабатовська, 2011).

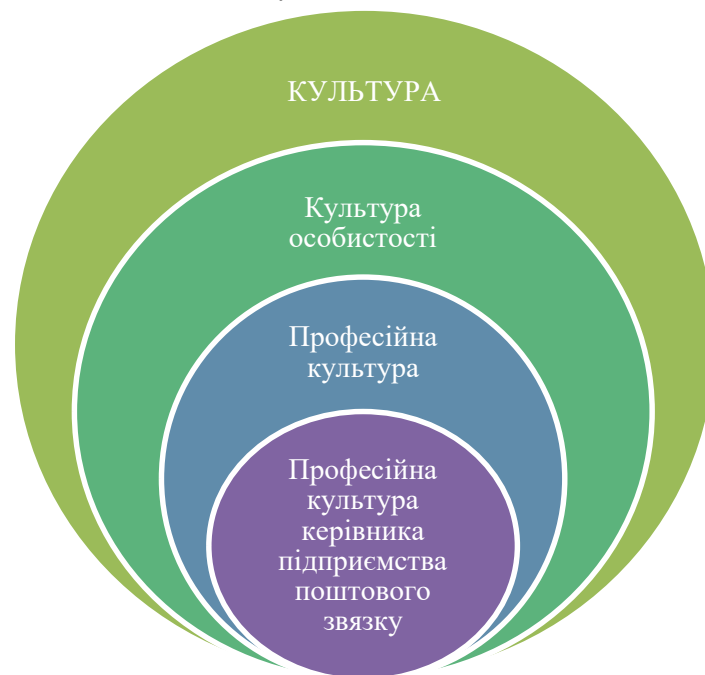


Рис. 1. Зображення родо-видових відношень для досліджуваних понять засобами діаграми Ейлера.

Слід додати, що у сучасних дослідженнях учені демонструють єдність думок у тому, що базисом, опертям професійної культури фахівця є його професійна компетентність. Не розмежовуючи поняття «професійна компетентність» і «професіоналізм», останнє будемо вважати першою суттєвою видовою ознакою поняття «професійна культура».

Готовність фахівця кваліфіковано виконувати свої трудові функції є важливою видовою ознакою професійної культури, оскільки, як справедливо стверджує Є. Лодатко, це «...психічний стан, передстартова активізація людини, що включає усвідомлення людиною своїх цілей, оцінку наявних умов, визначення найбільш ймовірних способів дії; прогнозування мотиваційних, вольових, інтелектуальних зусиль, ймовірності досягнення результату, мобілізацію сил, самонавіювання в досягненні цілей» (Лодатко, 2021, с. 117).

Таким чином, на підставі вищезазначеного, професійну культуру розуміємо як складну інтегративну властивість особистості, що відображає досягнутий у трудовій діяльності рівень професіоналізму і зумовлює готовність фахівця кваліфіковано виконувати свої трудові функції за рахунок розвинутої системи цінностей, стандартів поведінки, комплексу особистісних якостей.

Перейдемо до висвітлення змісту та обґрунтування визначення поняття «професійна культура керівника структурного підрозділу підприємства поштового зв'язку». Насамперед зупинимо увагу на основних характеристиках управлінської діяльності. Підтримуємо думки О. Бородієнко (2018) про те, що особливостями сучасної діяльності управлінців, зокрема керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку є: орієнтація на результат, необхідність управління результативністю роботи персоналу; ефективність, що забезпечується комплексним аналізом наслідків прийнятих управлінських рішень; діяльність у змінних умовах, що вимагає проектного управління, управління ризиками; необхідність узгодження стратегічних планів підприємства з розвитком структурного підрозділу та власним особистісно-професійним зростанням. У свою чергу, це вимагає від керівника структурного підрозділу глибокого усвідомлення результатів своєї управлінської діяльності та їх впливу на роботу персоналу; свідомого переконання у необхідності якісного, результативного надання поштових послуг клієнтам; постійна підтримка та спонукання членів свого структурного підрозділу до самоосвіти, самовдосконалення; особистий приклад цілеспрямованого саморозвитку та вдосконалення власної професійної культури.

Природно, на розвиток професійної культури керівників підприємств сфери зв'язку впливає низка сучасних чинників, зокрема (Бородієнко, 2018, с. 47): значна конкуренція в галузі; орієнтація на якість надання послуг, обслуговування клієнтів; вимога клієнтоорієнтованості персоналу; швидка зміна технологій; інтенсивність праці керівників

структурних підрозділів; розширення спектру послуг; необхідність у швидкій мультиплікації знань для персоналу та ін.

Відтак, варто погодитися з ученими у тому, що професійна культура керівників структурних підрозділів є складним соціально-професійним явищем, яке охоплює систему цінностей, норм, стандартів поведінки та фахових компетентностей (Бородієнко, 2018; (Улунова, 2016). Синтез, інтеграція цих концептів і забезпечує ефективне виконання управлінських функцій в умовах сучасного динамічного бізнес-середовища. Саме професійна культура визначає як індивідуальний стиль діяльності керівника, так і спільну організаційну культуру персоналу, яка впливає на загальну продуктивність, стабільність та інноваційність підприємств поштового зв'язку.

Основу професійної культури складає система цінностей, яка формує орієнтири поведінки керівників. Такі цінності, як орієнтація на якість, інноваційність, етичність, стають базисом для створення сприятливого середовища у підрозділі. Водночас норми та стандарти поведінки регулюють дії керівників і забезпечують системний підхід до вирішення завдань. Набуті компетентності (цифрова, економічна, управлінська, організаційна, психологічна та ін.), у свою чергу, є операційним інструментом, за допомогою якого реалізуються цінності та норми, що сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей організації.

У контексті поштового зв'язку важливо враховувати специфіку діяльності підприємств, яка включає інтеграцію технологій, високу взаємодію з клієнтами та адаптацію до нових умов ринку. Це створює додаткові вимоги до змісту професійної культури керівників, яка має поєднувати традиційні управлінські підходи з інноваційними технологіями та методами.

Отже, зважаючи на зазначене, до суттєвих видових ознак досліджуваного поняття відносимо: професіоналізм як синтез управлінської, цифрової, економічної, організаційної, психологічної та ін. Компетентностей; система цінностей (орієнтація на якість роботи підрозділу, інноваційність, клієнтоорієнтованість), норм і стандартів морально-етичної поведінки; потреби і мотиви самовдосконалення; професійні якості (професійне мислення, цілісний світогляд, культура спілкування, лідерство, інноваційність, відповідальність, організованість, толерантність).

Таким чином, орієнтуючись на наведену вище дефініцію професійної культури, з'ясувавши найближчий рід і основні суттєві видові ознаки поняття *«професійна культура керівника структурного*

*підрозділу підприємства поштового зв'язку» визначаємо таким порядком: це інтегративна властивість особистості, що відображає досягнутий у трудовій діяльності рівень професіоналізму як синтез управлінської, цифрової, економічної, організаційної, психологічної та ін. компетентностей і зумовлює готовність фахівця кваліфіковано виконувати управління персоналом за рахунок розвинутої системи цінностей (орієнтація на якість роботи підрозділу, інноваційність, клієнтоорієнтованість), норм морально-етичної поведінки, потреб та мотивів самовдосконалення, та комплексу особистісних якостей (професійне мислення, цілісний світогляд, культура спілкування, лідерство, інноваційність, відповідальність, організованість, толерантність).*

Задля цілеспрямованого розвитку, діагностики та корекції досліджуваної властивості особистості доцільно виокремити основні структурні компоненти досліджуваного наукового феномену. Результати аналізу наукових джерел переконують в існуванні, як мінімум, двох підходів до виконання вказаної процедури: функціонального і структурного. Ураховуючи традиції вітчизняної науково-педагогічної школи, особливості змісту професійної культури керівників структурних підрозділів сфери зв'язку, перспективи розроблення докладної методики її цілеспрямованого розвитку, мусимо схилитися до виділення компонентів професійної компетентності керівника структурного підрозділу підприємства поштового зв'язку

На основі аналізу функцій, задач, умінь, норм, цінностей управлінської діяльності запропоновано професійну культуру керівника структурного підрозділу підприємства поштового зв'язку розглядати як єдність чотирьох взаємообумовлених та взаємозалежних компонентів.

Зокрема, *мотиваційно-ціннісний компонент* професійної компетентності досліджуваної категорії керівників персоналу передбачає розвинуту систему ціннісних орієнтацій, де системотвірними вартостями є орієнтація на якість роботи підрозділу, інноваційність, клієнтоорієнтованість, норми морально-етичної поведінки; цей складник досліджуваної властивості особистості охоплює позитивні мотиви, інтереси і прагнення до інноваційної діяльності у сферах організації, менеджменту, маркетингу, продажу послуг поштового зв'язку, орієнтацію на запити клієнта, на побудову продуктивної, тривалої взаємодії зі споживачами поштових послуг, толерантне співробітництво з

клієнтами, персоналом, уважне ставлення до запитів кожного клієнта задля побудови тривалих продуктивних відносин.

*Когнітивний компонент* досліджуваної професійної компетентності включає знання принципів організації поштового зв'язку; знання особливостей надання поштових послуг задля переваг над конкурентами; знання тарифної політики, законів і підзаконних актів, що регламентують діяльність у сфері поштового зв'язку; знання різних стратегій розвитку підприємства поштового зв'язку; знання логістики, закупівель, продажів послуг поштового зв'язку; знання цифрових технологій; знання психології поведінки клієнта, психологічних принципів управління персоналом; знання психології спілкування; знання закономірностей розвитку персоналу; знання про особливості управління діяльністю структурного підрозділу; знання методів і технологій оцінювання якості роботи персоналу та ін.

*Діяльнісний компонент* професійної компетентності акцентує на володінні керівником структурного підрозділу підприємства поштового зв'язку управлінською, цифровою, економічною, організаційною, психологічною та ін. компетентностями, свідчить про його здатність налагодити комунікації з іншими підрозділами та уміння переконувати колег і підлеглих, володіння методиками надання клієнтам якісних послуг, технологіями навчання персоналу, здатностями структурованої управлінської діяльності, навичками вирішувати проблемні, нетипові виробничі ситуації, уміннями згуртувати колектив підприємства поштового зв'язку на надання якісних поштових послуг.

*Особистісно-суб'єктний компонент* презентує особистісно-професійні якості досліджуваної категорії керівників і включає такі смисли, як: професійне, економічне, екологічне мислення; професійний інтерес; професійна свідомість; цілісний світогляд, культура спілкування, лідерство, інноваційність, відповідальність, організованість, толерантність, активність, адаптивність, емоційна стійкість, само організованість, самоконтроль, висока працездатність, терпимість, чуйність, научуваність та ін.

**Висновки та перспективи подальших наукових розвідок.** Професійна культура керівників структурних підрозділів підприємств поштового зв'язку є інтегративною властивістю особистості, що поєднує досягнутий рівень професіоналізму та готовність до ефективного управління колективом. Вона ґрунтується на системі цінностей, норм поведінки, сукупності особистісних якостей і фахових компетентностей

(цифрових, управлінських, економічних, психологічних). У межах дослідження окреслено чотирикомпонентну структуру професійної культури, що містить мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісний та особистісно-суб'єктний складники. Отримані результати можуть бути використані для діагностики, проєктування освітніх програм та формування методичного забезпечення професійного розвитку керівників. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні та емпіричному підтвердженні моделі, вибору діагностичного інструментарію, методик та інструментів впливу на розвиток досліджуваної якості.

### ЛІТЕРАТУРА

- Бородієнко, О. В. (2018). *Система розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку* (дис. ... докт. пед. наук: 13.00.04). Київ (Borodienko, O. V. (2018). *System for developing the professional competence of managers in the postal sector* (DSc thesis). Kyiv).
- Великий тлумачний словник сучасної української мови (2005). В. Т. Бусел (Ред.). Київ; Ірпінь: Перун (*Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language* (2005). V. T. Busel (Ed.). Kyiv; Irpin: Perun).
- Гончаренко, С. У. (1997). *Український педагогічний словник*. Либідь. Київ (Goncharenko, S. U. (1997). *Ukrainian Pedagogical Dictionary*. Lybid. Kyiv).
- Енциклопедія освіти (2008). В. Кремень (Ред.). Київ: Юніком Інтер (*Encyclopedia of Education* (2008). V. Kremen (Ed.). Kyiv: Unicom Inter).
- Закон України «Про державну службу» (*Law of Ukraine "On Civil Service"*) (2017). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
- Закон України «Про поштовий зв'язок» (*Law of Ukraine "On Postal Communication"*) (2024). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-20>.
- Закон України «Про культуру» (*Law of Ukraine "On Culture"*) (2010). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>.
- Закон України «Про професійний розвиток» (*Law of Ukraine "On Professional Development"*) (2019). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
- Капська, А. Й. (2001). *Соціальна робота: деякі аспекти роботи з дітьми та молоддю*. Київ: УДЦССМ (Kapska, A. Y. (2001). *Social work: some aspects of work with children and youth*. Kyiv: UDCSSYM).
- Лодатко, Є. О. (2021). *Педагогічне моделювання*. Черкаси: Видавець Гордієнко Є. І. (Lodatko, Ye. O. (2021). *Pedagogical modeling*. Cherkasy: Publisher Gordienko Ye. I.).
- Нова пошта сьогодні. Режим доступу: [https://novaposhta.ua/o kompanii/nova\\_poshta\\_sogodni](https://novaposhta.ua/o kompanii/nova_poshta_sogodni) (Nova Poshta today. Retrieved from: [https://novaposhta.ua/o kompanii/nova\\_poshta\\_sogodni](https://novaposhta.ua/o kompanii/nova_poshta_sogodni)).
- Павлов, В. І. (2008). *Логіка у запитаннях, відповідях і аргументаціях*. Київ: Центр учбової літератури (Pavlov, V. I. (2008). *Logic in Questions, Answers and Arguments*. Kyiv: Center for Educational Literature).
- Пасько, Я. І., Білецький, В. В., Савенкова, М. Є., & Бурега, В. В. (2004). *Логіка: навчально-методичний посібник*. Донецьк: Дон ДДУ (Pasko, Ya. I., Biletsky, Y. I., Savenkova, M. Ye., & Burega, V. V. (2004). *Logic: a teaching and methodological manual*. Donetsk: Don DDU).

- V. V., Savenkova, M. Ye., & Burega, V. V. (2004). *Logic: a teaching and methodological manual*. Donetsk: Don DSU).
- Піменова, О. О. (2010). Культура особистісної свободи як соціологічне поняття та соціальний феномен. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 891, 83–89 (Pimenova, O. O. (2010). Culture of personal freedom as a sociological concept and social phenomenon. *Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University*, 891, 83–89).
- Професійна культура: сутність, фахові особливості, розвиток : колективна монографія*. (2016) (Г. Є. Улунова, ред.). Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка (*Professional culture: essence, professional features, development: collective monograph*. (2016) (G. Ye. Ulunova, ed.). Sumy: Publishing house of Sumy State University named after A. S. Makarenko).
- Рибалка, В. В. (2005). Склад і структура особистості. In Ю. Л. Трофімов (Ред.), *Психологія: підручник для студентів ВНЗ* (с. 100–122). Київ: Либідь (Rybalka, V. V. (2005). Composition and structure of personality. In Yu. L. Trofimov (Ed.), *Psychology: a textbook for university students* (pp. 100–122). Kyiv: Lybid).
- Сабатовська, І. С. (2011). *Професійна культура особистості: структура та критерії вимірювання*. Режим доступу: [http://www.confcontact.com/20110531/so\\_sabat.htm](http://www.confcontact.com/20110531/so_sabat.htm) (Sabatovska, I. S. (2011). *Professional culture of personality: Structure and evaluation criteria*. Retrieved from: [http://www.confcontact.com/20110531/so\\_sabat.htm](http://www.confcontact.com/20110531/so_sabat.htm)).

## SUMMARY

**Syvolap Danylo, Titova Olena.** The essence and structure of the professional culture of the heads of structural units of postal communication enterprises.

*The article reveals the essence and structure of professional culture of department heads in postal enterprises as an integrative personality trait that determines the level of professionalism and readiness for effective management. The authors review theoretical and methodological foundations for defining “culture” and analyze dominant approaches to understanding this multifaceted phenomenon, particularly within the framework of personal and professional development. A logical-semantic analysis of the concept is carried out, resulting in a proposed definition of “professional culture of a department head in postal enterprises” as a dynamic, value-based, and competence-oriented system. The study substantiates four structural components of professional culture: motivational and value-based, cognitive, operational (activity-based), and personal-subjective. These components encompass managerial, economic, psychological, organizational, and digital competencies, as well as a value system oriented toward service quality, innovation, and client-centeredness. The theoretical contribution of the paper lies in the conceptual clarification of the category and the development of a structural model applicable to the management field. The practical significance is associated with the possibility of using the developed framework for diagnostic assessment and targeted formation of professional culture among managers in the postal service sector. The research lays a conceptual foundation for the development of instruments and programs aimed at enhancing managerial efficiency. Future research is planned to empirically verify the structure and interrelation of the proposed components within the framework of professional development systems.*

**Key words:** professional culture, head of structural unit, postal enterprise, managerial competence, professional development, personal qualities, definition of the concept, structural components.