

## ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОФІЦЕРІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: МЕТА, ЗАВДАННЯ, СТРУКТУРА

*У статті визначено мету формування корпоративної культури офіцерів збройних сил України, яка полягає у створенні та впровадженні такої корпоративної культури яка б об'єднувала у собі історичні українські військові традиції та ставлення до військової служби, яке притаманне країнам НАТО.*

*Сформульовано основні завдання формування корпоративної культури, які полягають у визначення цілей та місії військової служби; вивченні історичних традицій, сучасного бойового досвіду; та досвіду країн НАТО; узагальнення вимог державних документів; якісна професійна підготовка; формування правил комунікації; розробка етичних правил; розробка правил взаємодії військових із органами державної влади, громадськими організаціями та іншими інституціями; налагодження правильної взаємодії із суспільством та з цивільними людьми.*

*На основі завдань формування корпоративної культури офіцера побудована її структура, котра базується на структурі корпоративної культури. Основні ознаки та важливі елементи корпоративної культури знайшли своє відображення у процесі формування. Структура складається з таких базових елементів: історичні традиції, набір правил, професійна складова, комунікації.*

*Визначено, що формування корпоративної культури може здійснюватися у військових закладах за допомогою відповідних дисциплін як загального так і професійного спрямування, а також в межах вивчення традицій українського війська і в процесі виховної роботи.*

*Вивчення наукових джерел та визначення мети і завдань формування корпоративної культури офіцера Збройних сил України дає змогу розробити та обґрунтувати структуру цього процесу і, як наслідок, виявити шляхи ефективної діяльності в цьому напрямі. Урахування традицій, історичного контексту, норм та правил, які діють в сучасних умовах, зокрема вимог Статуту Збройних сил України, професійної складової та особливостей комунікації у військових підрозділах дозволяє вказати на важливість підготовки офіцерів у військових закладах, під час навчань та проходження підвищення кваліфікації до розвитку здатності щодо формування та дотримання корпоративної культури.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, організаційна культура, офіцери, Збройні сили, армія, управління персоналом, структура.

<http://doi.org/10.31891/pcs.2024.2.13>

### 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах війни згуртованість армії, її професійний рівень, надійність комунікацій, довіра суспільства відіграють надзвичайно велику роль. Правила, яким керуються військові, переважно наведені у Статутах Збройних сил України. Втім, діяльність офіцерів, їх ставлення до підлеглих, взаємодія з державними та громадськими інституціями дещо виходить за рамки вимог цих документів. Описати усі тонкощі та особливості служби та повсякденного життя офіцера в межах формальних документів неможливо. Але усі ці вимоги можна зосередити під загальним поняттям «корпоративна культура». Саме від правильності її формування залежить ефективність діяльності офіцерів, зокрема й

їхньої бойової роботи. Для опису особливостей корпоративної культури офіцера Збройних сил України виникає потреба у формулюванні мети та завдань, якими визначається процес формування відповідного феномену, а також у розробці та обґрунтуванні його структури.

### 2. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження проблеми формування корпоративної культури офіцерів Збройних сил України через визначення мети, та завдань цього процесу, а також структури досліджуваного феномену.

**Методи.** Для досягнення визначеної мети та виконання завдань були застосовані теоретичні методи дослідження: аналіз наукових джерел, узагальнення поглядів українських та закордонних вчених на проблему, синтез дефініцій щодо

проблематики «корпоративної культури», моделювання структури досліджуваного феномену.

### 3. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Корпоративна культура – це завжди система. Певною мірою, вона ґрунтується на сукупності логічних рівнянь, які дають змогу вибудувати місію організації. Тільки рух відбувається не знизу догори, а у зворотному порядку. Залежно від основної мети організації формуються елементи корпоративної культури, якими традиційно вважають [5]:

- місію;
- систему свят, ритуалів, церемоній;
- взаємовідносини між людьми;
- базові цінності й етичні норми (кодекс честі);
- стандарти якості;
- можливості організації;
- систему мотивування персоналу;
- артефакти (логотипи, бланки, візитки, колір стін, фірмовий одяг тощо);

Розгляд проблеми формування корпоративної культури офіцерів Збройних сил України має відбуватися за допомогою побудови системи, яка включатиме мету завдання та структуру. При цьому формування тісно пов'язане із основним поняттям. А отже розглядаючи мету формування корпоративної культури необхідно спиратися на ті властивості, які характерні саме корпоративній культурі. Надалі вважатимемо метою формування корпоративної культури офіцерів Збройних сил України створення та впровадження такої корпоративної культури яка б об'єднувала у собі історичні українські військові традиції та ставлення до військової служби, яке притаманне країнам НАТО. Ця мета визначається вимогами сьогодення та необхідністю формування унікальної корпоративної культури, що буде ґрунтом для побудови сучасного боєздатного та ефективного війська.

На основі запропонованої мети можна визначити певні завдання, що дозволяють сформувати у офіцерів відповідну корпоративну культуру. Одним із найважливіших аспектів такої діяльності є

вивчення традицій та історії України, зокрема й військову проблематику. Історія України наповнена численними війнами, збройними конфліктами, повстаннями. Бойовий дух українців за козацької доби та за часів становлення української держави на початку ХХ століття був досить високим і тому залишається взірцем для сучасного покоління.

Важливість традицій підкреслив М. Голик: «Традиції, як правило, є синтезом усього найкращого, що є в корпорації. Основою честі офіцерів завжди були вікові традиції офіцерського корпусу, сконцентровані в духовному кодексі: захист рідної землі, служба своєму народові; повага до законів держави; мужнє подолання всіх труднощів і перешкод у службі та житті; розбірливість у виборі друзів, знайомих, визначенні кола спілкування – офіцер повинен відвідувати лише такі місця, де панують добрі звичаї; шанування військової форми одягу, ввічливість, тактовність, порядність, батьківська турбота про солдата, повага до колег та шанування пам'яті тих, хто на полі бою поклав своє життя за Батьківщину» [3].

Спотворення історії та замовчування героїчної традиції українського війська у Радянському Союзі суттєво вплинуло на формування корпоративної культури офіцерів. Цей вплив відчувався і після набуття Україною незалежності. Частина військових продовжувала ототожнювати себе із радянським минулим і відповідною військовою традицією. Саме тому корпоративна культура, яка формувалася у радянському війську частково перейшла у спадок й українським Збройними силами. Відмова від цієї традиції та побудова сучасної національної корпоративної культури офіцерів є важливою, оскільки саме вона є захистом від ворожого впливу, а також засобом створення ефективних Збройних сил України.

У дослідженні П. Вілсона [1] запропоновані такі важливі складники військової культури:

1. Місія.
2. Взаємодія з державою та іншими інституціями.
3. Внутрішня структура.
4. Наявні ресурси

Ці складники розглядаються П. Вілсоном в історичному контексті, тому адаптувавши його висновки до сучасних українських умов, можна сформулювати декілька завдань формування корпоративної культури офіцера.

Важливим для формування правильної корпоративної культури офіцерів також є вивчення сучасного бойового досвіду. В умовах активного використання інформаційно-комунікаційних засобів та оприлюднення великої кількості інформації засобами інтернет маємо великий обсяг актуальної інформації з відеопідтвердженням та геолокацією. Як діючі так і майбутні офіцери можуть ознайомлюватися із прикладами геройської поведінки військових, аналізувати їхній досвід, робити висновки про те, яким чином потрібно ввести бойові дії та керувати військовим підрозділом. При цьому необхідно пам'ятати про розвиток критичного мислення, оскільки не уся інформація, яка наявна у публічній площині є достовірною. Значна кількість військових пройшла навчання у західних країнах. Сучасна зброя, якою оволодівають військові, методики які опановуються на основі досвіду країн НАТО дозволяють не лише поглибити знання офіцерів, а й сприяти формуванню новітньої корпоративної культури. Обмін досвідом із офіцерами західних країн впливає на ведення військових дій, комунікацію всередині підрозділів, розуміння власної місії, а отже визначає важливі чинники, котрі формують сучасну корпоративну культуру.

Офіцер повинен розуміти цілі своєї діяльності, бачити її результати, а отже повинен визначити як власну місію так місію загалом збройних сил. Хоча розуміння місії здається достатньо простим і зрозумілим, все ж правильне ставлення до військової служби та до колег повинно закарбуватися на глибокому рівні. Тому визначення цілей і місії військової служби є необхідним завданням для формування правильної корпоративної культури сучасного офіцера Збройних сил України.

Корпоративна культура офіцерів Збройних сил України має формуватися на тих засадах, які визначає держава. Відповідно офіцери повинні бути ознайомлені із основними державними документами котрі визначають особливості їхньої служби. Хоча знання Статуту Збройних сил України є обов'язковим але необхідно пам'ятати, що

підготовка офіцера полягає не лише у запам'ятовуванню положень цього документу, а й в розвиткові здатності узагальнювати його вимоги та застосовувати їх у відповідних умовах.

Особливості корпоративної культури представників будь-якої галузі визначаються рисами відповідних професій. Тому глибоке опанування професійною складовою не лише формує офіцера як військового, а й впливає на загальну корпоративну культуру, оскільки діяльність визначає взаємодію в колективі, характер відносин з суспільством, а також психологічний стан самого офіцера. Високий професійний рівень офіцера тісно пов'язаний із сформованістю правильної корпоративної культури.

О. Діденко особливістю корпоративної культури вважає високий професіоналізм офіцерів в управлінні та використанні силових методів впливу на супротивника. Сучасна військова техніка й озброєння є надзвичайно складними за своєю будовою і мають потужну руйнівну силу. Серед професійних завдань офіцерів важливе значення має точне управління та використання такої техніки й озброєння [4].

Однією з проблем, яка характерна для армії у сучасних умовах є проблема комунікації як всередині військового підрозділу так із зовнішніми суб'єктами. Від дотримання правил взаємодії з підлеглими та з іншими офіцерами залежить психологічний клімат в колективі, а отже і рівень боєздатності підрозділу. Відмова від радянського підходу до взаємодії з рядовим складом є важливою для формування сучасної корпоративної культури. Для цього необхідно створити правила комунікацій та виховувати згідно них майбутніх офіцерів. Ці правила здебільшого визначаються Статутом Збройних сил України. Втім їх реалізація на практиці часто важить більше ніж формальне дотримання без глибоко розуміння потреби у оновленні такої комунікації. З цього випливає необхідність у формуванні оновлених етичних правил, а відповідно навчанні військових етиці та її застосуванню у військовому колективі, особливо у умовах збройних конфліктів або ж війни. Офіцери не лише самі мають дотримуватися відповідних етичних правил, а й виховувати підлеглих та стежити за виконанням ними цих правил. Це сприятиме оздоровленню психологічного

клімату в колективі, а також прозорості у діях офіцерського складу.

Збройні сили України є вагомою складовою держави. Збереження державності України забезпечується як Збройними силами так й іншими інституціями, котрі мають свої завдання та свої особливості. Уміння правильно комунікувати із державою, відповідально ставитися до власних обов'язків не лише в умовах виконання військового наказу є необхідним для ефективної співпраці та побудови демократичної, стійкої та керованої держави. Тому проявом корпоративної культури, а отже напрямом її формування є розробка норм та правил взаємодії військових з державними органами та іншими інституціями. З одного боку така взаємодія визначається законами України та набором державних документів, а з іншого повага до виконання обов'язків працівниками державних органів є запорукою розвитку демократії.

Українські військові, зокрема офіцери є частиною українського суспільства. Втім в сучасних умовах на них покладається значно більша відповідальність. Окрім позитивного ставлення до Збройних сил України за певних кризових умов можуть виникати деякі негативні емоції, такі як страх, здивування, небажання спілкуватися, сором та інші. Саме тому уміння налагодити контакт, правильно взаємодіяти з цивільним населенням, формувати суспільну думку, власний імідж, імідж військового підрозділу, зокрема і засобами соціальних мереж та засобів масової інформації є необхідними для формування корпоративної культури офіцера Збройних сил України.

Таким чином можна узагальнити основні завдання формування корпоративної культури офіцерів Збройних сил України:

- 1) визначення цілей та місії військової служби;
- 2) вивчення історичних традицій українського народу та українського війська;
- 3) вивчення сучасного досвіду бойових дій;
- 4) збагачення військовим досвідом країн НАТО;
- 5) узагальнення вимог державних документів, зокрема Статуту Збройних сил України;
- 6) якісна професійна підготовка;

7) формування правильної комунікації з підлеглими та у колективі;

8) оновлення та дотримання етичних правил, які мають діяти в сучасних умовах у Збройних силах України;

9) розробка правил взаємодії військових, зокрема офіцерів, як індивідуально так і як підрозділу із органами державної влади, громадськими організаціями та іншими інституціями;

10) налагодження правильної взаємодії із суспільством та з цивільними людьми.

У структурі організаційної культури офіцера-прикордонника Д. Борейчук [2, С. 66] виокремлює такі компоненти:

– особистісний (ціннісні орієнтації, потреби та інтереси);

– пізнавальний (знання про організаційну культуру, місію прикордонного відомства та основні вимоги організаційної культури);

– поведінковий (найбільш значущі професійні і спеціальні уміння, що забезпечують результативність діяльності на основі дотримання норм і традицій прикордонного відомства).

Як бачимо, ці компоненти певною мірою відповідають запропонованим вище завданням.

Л. Ходань розглядає корпоративну культуру офіцера як систему професійно-етичних цінностей і якостей, що регулюють соціальні відносини в професійній взаємодії та яка має складну структуру і включає низку компонентів (аксіологічний (ціннісний), технологічний, творчий, особистісний тощо) [6].

На основі завдань формування корпоративної культури офіцера можна побудувати її структуру. При цьому слід пам'ятати, що структура формування корпоративної культури подібна і базується на структурі власне корпоративної культури. Основні ознаки та важливі елементи корпоративної культури мають знайти своє відображення у процесі формування, а відповідно вважатимемо, що структура формування, відображена у наведеній схемі (див. рис. 1), відповідатиме поняттю корпоративна культура і до певної міри в межах цієї схеми такі структури будемо ототожнювати.

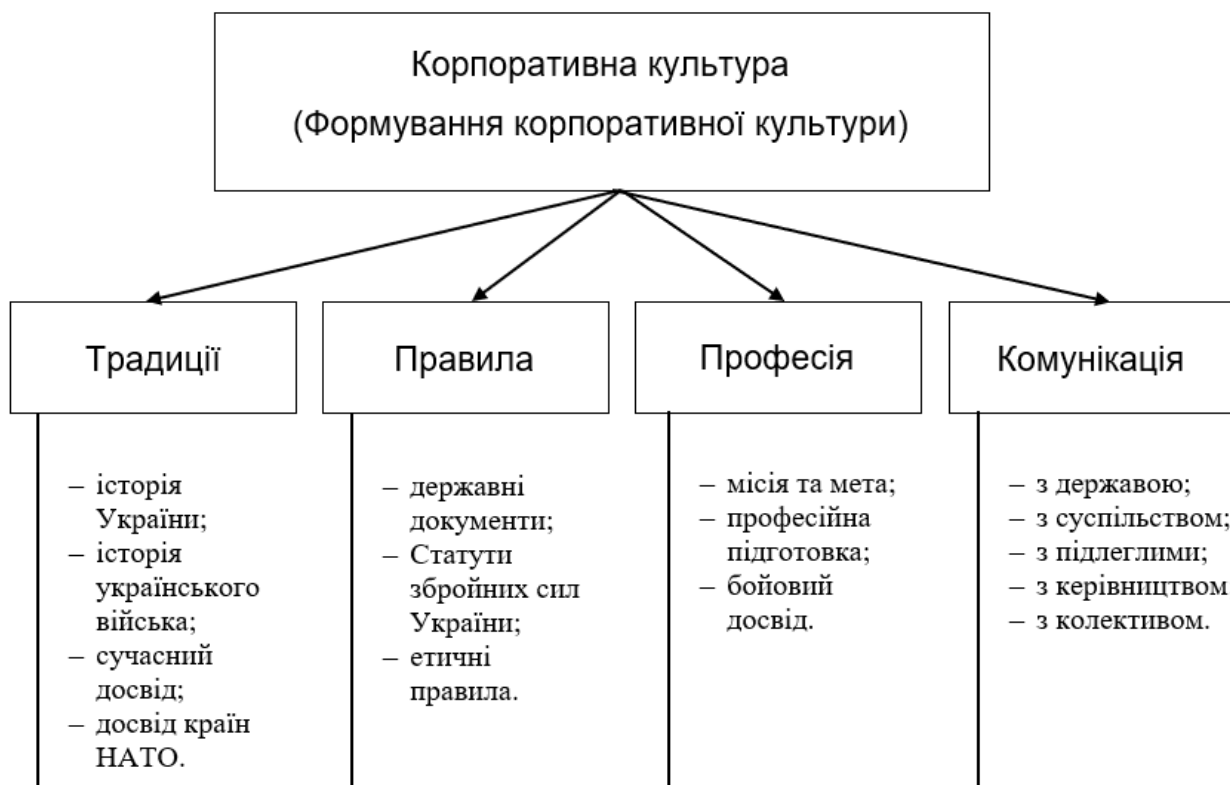


Рис. 1. Структура корпоративної культури офіцера Збройних сил України

Як бачимо, ця схема відображає важливі етапи формування корпоративної культури. У військових закладах таке формування може здійснюватися за допомогою відповідних дисциплін як загального так і професійного спрямування, а також в межах вивчення традицій українського війська і в процесі виховної роботи. Таким чином мета, завдання та структура формування корпоративної культури офіцера Збройних сил України утворює взаємопов'язану систему згідно запропонованої у статті концепції. При цьому процес формування та поняття корпоративної культури не лише тісно пов'язані, а й знаходять своє відображення у певних спільних формулюваннях. А завдання її формування прямо визначають структуру корпоративної культури і вказують на ідеї щодо побудови освітнього процесу як у військових закладах так і під час навчань, проходження підвищення кваліфікації тощо.

#### 4. ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Вивчення наукових джерел та визначення мети і завдань формування корпоративної культури офіцера Збройних сил України дає змогу розробити та обґрунтувати структуру цього процесу і, як наслідок виявити шляхи ефективної діяльності в цьому напрямі. Урахування традицій, історичного контексту, норм та правил, які діють в сучасних умовах, зокрема вимог Статуту Збройних сил України, професійної складової та особливостей комунікації у військових підрозділах дозволяє вказати на важливість підготовки офіцерів у військових закладах, під час навчань та проходження підвищення кваліфікації до розвитку здатності щодо формування та дотримання корпоративної культури.

#### Література

1. Wilson, P. H. (2007). Defining Military Culture. *The Journal of Military History*, 72 (1), 11–41. doi:10.1353/jmh.2008.0041
2. Борейчук, Д. (2021). *Формування організаційної культури майбутніх офіцерів-прикордонників у процесі професійної підготовки*. (Дис. канд. пед. наук). Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Хмельницький.

3. Голик, М. (2016). Кодекс честі офіцера Збройних сил України як чинник формування корпоративної культури. *Гілея*, 108, 91–94.
4. Діденко, О. (2012). Соціально-психологічні чинники розвитку організаційної (корпоративної) культури офіцера-прикордонника. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, 5. Взято з: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2012\\_5\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_5_35)
5. Захарчин, Г. (2011). *Корпоративна культура*. Львів. Взято з: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf>
6. Ходань, Л. (2009). Структура і сутність корпоративної культури офіцера. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, 2, 178–188.

#### References

1. Wilson, P. H. (2007). Defining Military Culture. *The Journal of Military History*, 72 (1), 11–41. doi:10.1353/jmh.2008.0041
2. Boreichuk, D. (2021). *Formuvannia orhanizatsiinoi kultury maibutnikh ofitseriv-trykordonnykiv u protsesi profesiinoi pidhotovky [Formation of the Organizational Culture of Future Border Guards in the Process of Professional Training]*. (Candidate's thesis). National Academy of the State Border Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytskyi. Khmelnytskyi.
3. Holyk, M. (2016). Kodeks chesti ofitsera Zbroinykh syl Ukrainy yak chynnyk formuvannia korporatyvnoi kultury [The Code of Honor of an Officer of the Armed Forces of Ukraine as a Factor in the Formation of Corporate Culture]. *Hileia*, 108, 91–94.
4. Didenko, O. (2012). Sotsialno-psykholohichni chynnyky rozvytku orhanizatsiinoi (korporatyvnoi) kultury ofitsera-trykordonnyka [Socio-Psychological Factors of the Development of the Organizational (Corporate) Culture of the Border Guard Officer]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the National Academy of the State Border Service of Ukraine*, 5. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2012\\_5\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_5_35)
5. Zakharchyn, H. (2011). *Korporatyvna kultura [Corporate Culture]*. Lviv. Retrieved from <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf>
6. Khodan, L. (2009). Struktura i sutnist korporatyvnoi kultury ofitsera [The Structure and Essence of an Officer's Corporate Culture]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the National Academy of the State Border Service of Ukraine*, 2, 178–188.

#### Abstract

SELIUK Volodymyr

#### FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF THE OFFICERS OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE: GOAL, TASKS, STRUCTURE

*The article defines the purpose of forming the corporate culture of officers of the Armed Forces of Ukraine, which is to create and implement a corporate culture that combines historical Ukrainian military traditions with the attitude to military service inherent in NATO countries.*

*The author formulates the main tasks of forming a corporate culture, which include: defining the goals and mission of military service; studying historical traditions and modern combat experience; analyzing the experience of NATO countries; generalizing the requirements of state documents; ensuring high-quality professional training; formulating rules of communication; developing ethical guidelines; establishing rules of interaction between the military and public authorities, NGOs, and other institutions; and promoting proper interaction with society and civilians.*

*Based on the tasks of forming an officer's corporate culture, its structure is built, reflecting the main features and essential elements of corporate culture. The structure consists of the following basic elements: historical traditions, a set of rules, professional components, and communication practices.*

*It is determined that the formation of corporate culture can be carried out in military institutions through relevant disciplines of both general and professional orientation, as well as by studying the traditions of the Ukrainian army and through educational activities.*

*The study of scientific sources and determination of the purpose and tasks of forming the corporate culture of an officer of the Armed Forces of Ukraine makes it possible to develop and substantiate the structure of this process and, as a result, to identify ways of effective activity in this direction. Taking into account the traditions, historical context, norms and rules that operate in modern conditions, in particular the requirements of the Statute of the Armed Forces of Ukraine, the professional component and the peculiarities of communication in military units, allows us to point out the importance of training officers in military institutions, during training and passing advanced training for development ability to form and maintain corporate culture.*

**Keywords:** corporate culture, organizational culture, officers, Armed Forces, army, personnel management, structure.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2024 р.