

УДК 378.011 (045)

UDC 378.011 (045)

DOI: [10.31475/ped.dys.2022.33.10](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2022.33.10)

**ВОЛОДИМИР СЕЛЮК,**

*доцент кафедри*

*(Україна, Київ, Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут, вул. Київська, 45/1)*

**VOLODYMYR SELIUK,**

*Assistant Professor*

*(Ukraine, Kyiv, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyivska St., 45/1)*

ORCID: [0000-0002-8003-5734](https://orcid.org/0000-0002-8003-5734)

**Корпоративна культура майбутніх офіцерів Збройних сил України  
як науково-педагогічна проблема**

**Corporate Culture of Future Officers of the Armed Forces of Ukraine  
as a Scientific and Pedagogical Problem**

*У статті проаналізовано різні погляди на проблему формування корпоративної культури. З'ясовано, що погляди українських вчених ґрунтуються на дослідженнях закордонних вчених, які й заклали основи розуміння поняття «корпоративна культура», як складової управління персоналом та менеджменту загалом. Виявлено, що існує більше 20 різних означень досліджуваного поняття. Частина дослідників вважає організаційну та корпоративну культуру синонімами. Разом з тим більшість учених знаходять у цих термінах суттєві відмінності. Корпоративна культура формується у різних організаціях та установах. Відповідно вона досліджується як складова різних наук, таких як менеджмент, економіка, соціологія, психологія, педагогіка тощо. При цьому розглядаються ключові риси поняття з орієнтацією на відповідну галузь. Важливим в сучасних воєнних умовах є дослідження стану та процесу формування корпоративної культури військових та воєнізованих формувань і підрозділів. Встановлено, що вивчення корпоративної культури офіцерів здійснюється в органах внутрішніх справ, Національній гвардії, Збройних сил України, Державної прикордонної служби України. При цьому дослідники описують досить схожу проблематику та визначають схожі негативні фактори, що перешкоджають якісному формуванню корпоративної культури. Результатом досліджень окрім опису стану проблеми є й пропозиції щодо подолання впливу негативних факторів. Виявлено, що запропоновані авторами шляхи покращення також мають спільні риси. Це дозволяє масштабувати результати наукових розвідок на усі військові формування в Україні.*

**Ключові слова:** корпоративна культура, офіцери, Збройні сили України, управління персоналом.

*The article analyzes various perspectives on the issue of corporate culture formation. It has been determined that the views of Ukrainian scholars are grounded in the research conducted by foreign scholars, who laid the foundations for comprehending the concept of "corporate culture" as a vital component of human resources management and general administration. Furthermore, the study reveals that there are more than 20 different definitions of the concept under examination. While some researchers regard organizational and corporate culture as synonymous, a majority discern significant differences between these terms.*

*Corporate culture takes shape within diverse organizations and institutions, prompting its examination as a crucial component across various disciplines, including management, economics, sociology, psychology, pedagogy, etc. Simultaneously, the essential features of the concept are scrutinized with a focus on the relevant industry. In the context of modern military conditions, it is imperative to investigate the state and process of corporate culture formation within military and paramilitary formations and units.*

*It is established that the study of the corporate culture of officers is conducted in the bodies of internal affairs, the National Guard, the Armed Forces of Ukraine, and the State Border Guard Service of Ukraine. Simultaneously, researchers describe quite similar issues and identify similar negative factors that impede the qualitative formation of corporate culture. In addition to describing the state of*

*the problem, the research results in proposals for overcoming the impact of negative factors. It was found that the ways of improvement proposed by the authors also share common features. This makes it possible to scale the results of scientific research to all military formations in Ukraine.*

**Keywords:** *corporate culture, officers, the Armed Forces of Ukraine, personnel management.*

**Вступ / Introduction.** Посилення ролі Збройних сил України спровоковане війною, а відповідно підвищення рівня уваги суспільства до армії підкреслює важливість відповідної проблематики. Основою збройних сил є офіцерський склад. Саме офіцери здійснюють підготовку та керівництво підрозділами, вони забезпечують підвищення боєздатності солдат. Зміни, які відбуваються у суспільстві протягом останнього десятиліття досить сильно помітні і в армії. Зокрема прийняття європейських цінностей, реформування економічних та суспільних відносин впливає на взаємостосунки у військовому середовищі а також сприяє формуванню новітньої, орієнтованої на західний світ корпоративної культури офіцерів Збройних сил України.

**Мета та завдання / Aim and Tasks.** Метою статті є вивчення наукових підходів до тлумачення поняття «корпоративна культура» та шляхів її формування у майбутніх офіцерів. Для цього визначені такі завдання: розглянути визначення відповідного поняття у науково-педагогічній літературі; окреслити особливості формування корпоративної культури; описати конкретні шляхи для реалізації цього процесу у сучасних збройних силах.

**Методу / Methods.** Для досягнення визначеної мети та виконання завдань були застосовані теоретичні методи дослідження – аналіз, синтез, узагальнення результатів наукових досліджень та положень, опублікованих у науково-педагогічній літературі.

**Результати / Results.** У науково-педагогічній літературі наводиться велика кількість означень поняття корпоративна культура. Г. Захарчин зводить ці визначення до трьох основних груп, серед яких орієнтація на характеристики діяльності організацій та її членів, наведення переліку елементів корпоративної культури та визначення, які описують корпоративну культуру як певну цілісну категорію (Захарчин, 2011). Варто зазначити що спорідненим поняттям до корпоративної культури вважається організаційна культура. Звісно вона має свої певні особливості але зосереджується переважно на описові організаційних етапів та управлінських процесах. Вважається що організаційна культура є одним з елементів поняття корпоративна культура. Зазначимо, що аналіз визначення відповідних термінів зроблений Г. Захарчиним охоплює джерела за останні 30 років. При цьому він не робить аналіз понятійного апарату у трактуванні закордонних вчених. Хоча разом з тим і звертає увагу на важливість теоретичних здобутків зарубіжних авторів та віддає належне їхній першості у дослідженні цієї проблематики.

Досить близьким до поняття «корпоративна культура» є поняття «менеджмент». Г. Хаєт визначає корпоративну культуру як систему цінностей, вірувань, ритуалів і т. д., а менеджмент – як парадигму управління, поєднання концептуальних характеристик методів управління (Хаєт, 2003). Варто зазначити що корпоративна культура як поняття може розглядатися стосовно різних галузей та описувати різноманітні колективи у яких впроваджуються певні норми, умови, цінності, що визначають взаємовідносини та діяльність у відповідній корпорації. Таким чином понятійний апарат може застосовуватися і до опису корпоративної культури офіцерів збройних сил України з урахуванням їхньої специфіки.

Л. Шемчук вивчаючи корпоративну культуру як предмет наукових досліджень, розкриває погляд на цю проблематику в різних галузях, зокрема менеджменті, економіці, соціології, психології, педагогіці. Завдяки здійсненому у аналізі, виявлено, що корпоративна культура є інструментом формування та контролю поведінки персоналу у певній організації. Також автор зазначає, що корпоративна культура не є сталою, а постійно змінюється під впливом зовнішніх умов, таких як зовнішні (економічні, соціальні, фінансові, корпоративні) та внутрішні (зміна персоналу, взаємовідносин в колективі, події в організації). Результати проведеного дослідження переносяться на процес формування корпоративної культури офіцерів органів внутрішніх справ. Зокрема у висновках зазначено, що учені розглядають корпоративну культуру як системну характеристику організації, яка має свої прояви на загальносоціальному, внутрішньокорпоративному, міжособистісному та індивідуальному рівнях, а на основі діяльнісного підходу корпоративну культуру офіцера органів внутрішніх справ можна визначити як професійно важливу особистісну властивість, що охоплює сукупність знань про сутність та особливості корпоративної культури, досвід їх використання у професійній діяльності, оволодіння способами практичної діяльності відповідно до корпоративних цінностей, вимог і норм. (Шемчук, 2013, с.137). Аналогічні погляди на дослідження корпоративної культури продемонстрував у своїй роботі Д. Борейчук (2019).

О. Ходань описала та обґрунтувала такі педагогічні умови формування корпоративної культури майбутнього офіцера (Ходань, 2010, с.8-9):

1. Удосконалення змісту, методів і форм на основі особистісно-орієнтованого підходу.
2. Забезпечення самореалізації і самоактуалізації майбутнього офіцера.
3. Створення єдиного інформаційного середовища.
4. Педагогічна майстерність викладача.
5. Введення спецкурсу «Корпоративна культура офіцера».

У своєму дослідженні О. Ходань розробила, обґрунтувала та перевірила ефективність моделі формування корпоративної культури майбутніх офіцерів. Центральним елементом цієї моделі стали визначені нею педагогічні умови. Також вона включає в себе педагогічні підходи, стилі спілкування, компоненти (аксіологічний, технологічний, особистісний, творчий), критерії (мотиваційно-ціннісний, комунікативний, рефлексивний, інтелектуальний) та рівні (еталонний, активний, нормативний, інтуїтивний). Експериментальне дослідження дозволило виявити певні недоліки, що впливали на ефективність формування корпоративної культури майбутніх офіцерів (Ходань, 2010, с.12-13):

– зміст робочих програм навчальних дисциплін недостатньо пов'язаний із практичною діяльністю;

– практично відсутні новітні методики викладання навчального матеріалу на основі суб'єкт-суб'єктної взаємодії;

– недостатня розробленість культурної проблематики; у переліку дипломних робіт мало тем з проблем формування корпоративної культури військового керівника тощо.

Запропонована у дослідженні О. Ходань авторська модель сприяла подоланню виявлених недоліків, що знайшло своє підтвердження у результатах формувального експерименту.

Виявленню проблем формування корпоративної культури присвячене також дослідження Ю. Балашової. На прикладі вивчення ситуації у Національній академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького нею вбачаються такі недоліки (Балашова, 2010, с.6-7):

– недостатній ступінь усвідомлення випускниками досліджуваного закладу ролі корпоративної ідеології для успішного функціонування прикордонного відомства;

– брак усвідомлення цінності прикордонної служби як умови розкриття особистісного потенціалу;

– самоідентифікації себе як носія корпоративних цінностей;

– усвідомлення значення спільних цінностей;

– низька адаптація до корпоративних вимог;

– неможливість творчої самореалізації й саморозвитку, самовдосконалення;

– недостатня партнерська взаємодія.

На основі вивчення стану формування корпоративної культури майбутніх офіцерів-прикордонників Ю. Балашова сформулювала перспективні напрями подолання виявлених проблем. Зокрема, так як і О. Ходань вона пропонує впровадити відповідний спецкурс. Інші пропозиції також мають спільні риси у цих науковців. Відмінністю є те, що Ю. Балашова зосереджується на популяризації проблеми формування корпоративної культури у відповідному середовищі, а також сприянні утворенню та передачі системи правил шляхом організації спеціального навчання та середовища.

Схожі проблеми формування корпоративної культури виявили О. Коба та Н. Кравченко і у підготовці офіцерів Національної гвардії України. У своєму дослідженні вони запропонували шляхи подолання негативних явищ (Коба & Кравченко, 2018, с.438):

– популяризація проблеми формування корпоративної культури майбутніх офіцерів, проведення відповідних тренінгів, семінарів;

– створення та реалізація матеріалів курсу «Корпоративна культура офіцера»;

– постійний моніторинг якості механізмів первинної передачі корпоративної культури та внесення необхідних корективів;

– використання можливостей щодо формування корпоративної культури майбутніх офіцерів шляхом спеціально організованого навчання.

М. Голик основним чинником формування корпоративної культури визначає Кодекс честі офіцера Збройних сил України. Зокрема, до основних функцій цього кодексу дослідник відносить такі (Голик, 2016, с.92):

– орієнтовно-регулятивна;

– пізнавально-виховна;

– комунікативно-об'єднувальна.

У Кодексі честі офіцера Збройних сил України він вбачає інструмент, за допомогою якого може здійснюватися виховання офіцерів та формування у них готовності до виконання професійних завдань. Крім того, він вважає, що в подальшому цей Кодекс під впливом зовнішніх умов буде

вдосконалюватися але незмінним залишатиметься його орієнтація на служіння Батьківщині. Отже будь-які реформи та трансформації не відкидатимуть того факту, що Кодекс є джерелом формування корпоративної культури офіцерів. Тому необхідно впроваджувати правила та вимоги що висвітлені у Кодексі честі офіцера та сприяти підвищення якості взаємодії між офіцерами і формуванню військового колективу на основі сучасної корпоративної культури. Окрім Кодексу честі офіцера ЗСУ М. Голик також вказує на важливість впливу військового етикету, Військової присяги, військових Статутів, наказів, постанов, директив.

О. Діденко аналізуючи соціально-психологічні чинники розвитку корпоративної культури офіцера-прикордонника, визначив фактори, які негативно впливають на перебіг цього процесу (Діденко, 2012):

- приховані коаліції, що виявляються в таких формах, як наявність негативно налаштованої до військової служби групи офіцерів;
- діадні відносини між командуванням та деякими офіцерами, “приховані”
- відносини між ними, які виявляються у позаслужбовій неформальній сфері;
- перевернута ієрархія групи і незбалансований статус її членів;
- структури, до яких входять офіцери з низьким соціометричним статусом;
- структури, що ґрунтуються на дисфункціях одного або декількох членів офіцерського колективу підрозділу.

Як бачимо, визначені О.Діденком негативні фактори відмінні від тих, які наводили інші автори. Він зосереджується не на процесі формування, а на внутрішніх чинниках, котрі прямо впливають на розвиток корпоративної культури. Тому тут переважно йдеться не про педагогічне вирішення проблеми, а про подолання наявного стану у діючих підрозділах прикордонної служби. Такий погляд забезпечує визначення шляхів ефективного створення якісної корпоративної культури не у перспективі, а в процесі безпосередньої служби.

Важливим у контексті наукових розвідок О.Діденка є вивчення функцій, котрі виконують корпоративні цінності як один із елементів відповідної культури: формують у персоналу почуття причетності до спільної справи; визначають поведінкові стереотипи в прийнятті рішень за прийнятими у відомстві та колективі стандартам; забезпечують емоційну підтримку; сприяють утворенню певної спільної колективної думки у військовослужбовців. (Діденко, 2012).

**Висновки / Conclusions.** Вивчення досліджень з проблеми формування корпоративної культури дозволило виявити, що сучасна українська наукова думка з цього питання ґрунтується на поглядах закордонних науковців. Можна помітити багато спільних рис в описові процесу формування корпоративної культури для різних українських установ та організацій, зокрема й тих, котрі мають мілітарні ознаки. Опис проблем та шляхів їх подолання подібний для органів внутрішніх справ, Національної гвардії України, Державної прикордонної служби України, Збройних сил України. Зрозуміло, це свідчить про значну їх подібність. А отже дає змогу масштабувати результати дослідження описаної проблематики на різні структурні підрозділи Сил оборони. Разом з тим виникає необхідність глибшого розуміння особливостей корпоративної культури таких підрозділів в умовах швидких змін та набуття значного військового досвіду та взаємообміну ним із підрозділами країн-партнерів.

#### **Список використаних джерел і літератури:**

- Балашова, Ю.** (2010). Формування корпоративної культури майбутніх офіцерів-прикордонників: перспективний аналіз. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, 2, 3-10. [in Ukrainian]
- Борейчук, Д.** (2019). Поняття «організаційна культура» у наукових дослідженнях сучасності. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : педагогічні науки*, 1(16), 44–57. [in Ukrainian]
- Голик, М.** (2016). Кодекс честі офіцера Збройних сил України як чинник формування корпоративної культури. *Гілея*, 108, 91–94. [in Ukrainian]
- 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) [in Ukrainian]
- Захарчин, Г.** (2011). Корпоративна культура. Львів. Взято з: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf> [in Ukrainian]
- Коба, О., & Кравченко, Н.** (2018). Forming of corporate culture of future officers. *Development trends in pedagogical and psychological sciences: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine*. Riga: «Baltija Publishing», 428–226. [in Ukrainian]
- Хаєт, Г.** (2003). *Корпоративна культура*. Київ : Центр учбової літератури. [in Ukrainian]
- Ходань, О.** (2010). *Формування корпоративної культури майбутніх офіцерів у процесі фахової підготовки* [Автореф. дис. канд. пед. наук, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького]. [in Ukrainian]

**Шемчук, Л.** (2013). Корпоративна культура як предмет наукових досліджень. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: педагогіка і психологія*, 40, 133-137. [in Ukrainian]

**References:**

**Balashova, Yu.** (2010). Formuvannia korporatyvnoi kultury maibutnikh ofitseriv-prykordonnykiv: perspektyvnyi analiz [Formation of Corporate Culture of Future Border Guards: Prospective Analysis]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the National Academy of the State Border Service of Ukraine*, 2, 3–10. [in Ukrainian]

**Boreichuk, D.** (2019). Poniattia «orhanizatsiina kultura» u naukovykh doslidzhenniakh suchasnosti [The Concept of "Organizational Culture" in Modern Scientific Research]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Seriiia : pedahohichni nauky – Collection of Scientific Works of the National Academy of the State Border Service of Ukraine. Series: Pedagogical Sciences*, 1(16), 44–57. [in Ukrainian]

**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. [in Ukrainian]

**Didenko, O.** (2012). Sotsialno-psykholohichni chynnyky rozvytku orhanizatsiinoi (korporatyvnoi) kultury ofitsera-prykordonnyka [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) [in Ukrainian]

**Zakharchyn, H.** (2011). *Korporatyvna kultura [Corporate Culture]*. Lviv. Retrieved from: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf> [in Ukrainian]

**Koba, O., & Kravchenko, N.** (2018). Forming of corporate culture of future officers [Formation of Corporate Culture of Future Officers]. *Development trends in pedagogical and psychological sciences: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine – Development Trends in Pedagogical and Psychological Sciences: the Experience of Countries of Eastern Europe and Prospects of Ukraine*. Riga: «Baltija Publishing», 428–226. [in Ukrainian]

**Khaiet, H.** (2003). *Korporatyvna kultura [Corporate Culture]*. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. [in Ukrainian]

**Khodan, O.** (2010). Formuvannia korporatyvnoi kultury maibutnikh ofitseriv u protsesi fakhovoi pidhotovky [Formation of the Corporate Culture of Future Officers in the Process of Professional Training] [Abstract of Candidate's Thesis]. [in Ukrainian]

**Shemchuk, L.** (2013). Korporatyvna kultura yak predmet naukovykh doslidzhen [Corporate Culture as a Subject of Scientific Research]. *Naukovi zapysky Vinnytskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu imeni Mykhaila Kotsiubynskoho. Seriiia: pedahohika i psykholohiia – Scientific Notes of Vinnytsia State Pedagogical University Named after Mykhailo Kotsyubynskyi. Series: Pedagogy and Psychology*, 40, 133–137. [in Ukrainian]

Дата надходження статті: «17» листопада 2022 р.

Стаття прийнята до друку: «15» грудня 2022 р.

**Селюк Володимир** – доцент кафедри загальновійськових дисциплін Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

**Seliuk Volodymyr** – Assistant Professor of the department of combined military disciplines of Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology

*Цитуйте цю статтю як:*

*Cite this article as:*

**Селюк, В.** (2022). Корпоративна культура майбутніх офіцерів Збройних сил України як науково-педагогічна проблема. *Педагогічний дискурс*, 33, 76–80. doi: [10.31475/ped.dys.2022.33.10](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2022.33.10).

**Seliuk, V.** (2022). Corporate Culture of Future Officers of the Armed Forces of Ukraine as a Scientific and Pedagogical Problem. *Pedagogical Discourse*, 33, 76–80. doi: [10.31475/ped.dys.2022.33.10](https://doi.org/10.31475/ped.dys.2022.33.10).