

**Олександр Мозолев**, доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри туризму, теорії і методики фізичної культури та валеології  
Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії  
**Людмила Романишина**, доктор педагогічних наук, професор,  
завідувач кафедри педагогіки Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії  
**Олександр Галус**, доктор педагогічних наук, професор,  
проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії

### СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОФІЦЕРІВ СИЛОВИХ СТРУКТУР

У статті проаналізовано сучасний стан розвитку корпоративної культури офіцерів силових структур. Встановлено, що корпоративна культура офіцерів здебільшого зумовлена об'єктивними характеристиками силової структури, в якій він виконує професійні завдання. Розкрити спільні риси та характерні особливості розвитку корпоративної культури офіцерів різних силових структур. З'ясовано, що формування корпоративної культури офіцерів на основі пріоритетів діяльності окремої силової структури призвело до зосередженості на власних проблемах, зниження рівня взаємодії різних силових відомств та розбалансованості системи управління на державному рівні загалом. Встановлено, що сучасний стан розвитку корпоративної культури офіцерів не відповідає запитам суспільства та потребує подальшого вдосконалення. Війна в Україні виявила основні проблеми у формуванні корпоративної культури офіцерів. Переосмислення соціального значення професійної діяльності офіцерів силових структур виявило основні проблеми розвитку їх корпоративної культури. Авторами розкриті напрями формування оновленої корпоративної культури офіцерів силових структур.

**Ключові слова:** корпоративна культура; офіцери; силові структури; війна в Україні; проблеми розвитку; соціальне значення.

**Літ. 15.**

**Oleksandr Mozolev**, Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor,  
Professor of Tourism, Theory and Methods of  
Physical Culture and Valeology Department,  
Khmelnytskyi Humanitarian and Pedagogical Academy  
**Lyudmila Romanyshyna**, Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor,  
Head of the Pedagogy Department,  
Khmelnytskyi Humanitarian and Pedagogical Academy  
**Oleksandr Galus**, Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor,  
Vice-Rector of Scientific Work  
Khmelnytskyi Humanitarian and Pedagogical Academy

### MODERN DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE OF FORCE OFFICERS

The article analyzes the current state of development of a corporate culture of officers of law enforcement agencies. It is established that the corporate culture of officers is largely determined by the objective characteristics of the law enforcement agency in which they perform professional tasks. To reveal common features and characteristic features of the development of the corporate culture of officers of different law enforcement agencies. It is found that the formation of the corporate culture of officers based on the priorities of the activities of a separate law enforcement agency has led to a focus on their own problems, a decrease in the level of interaction between various law enforcement agencies and an imbalance in the management system at the state level as a whole.

It is established that the current state of development of the corporate culture of officers does not meet the needs of society and requires further improvement. The war in Ukraine revealed the main problems in the formation of the corporate culture of officers. Rethinking the social significance of the professional activities of officers of law enforcement agencies revealed the main problems in the development of their corporate culture.

The authors reveal the directions of formation of the updated corporate culture of officers of law enforcement agencies: modernization of the state purpose and content of the activities of the units of the law enforcement agencies based on the experience of military operations in Ukraine; popularization of the activities of various types of law enforcement agencies as an integral element of the protection of the homeland and the civilian population of the country; creation of a new socially significant image of a law enforcement officer; formation of a conscious attitude of future officers to collective activity and personal involvement in the final results during training; introduction of socially acceptable methods of implementing the purpose of the law enforcement agency; making adjustments to the professional, educational, psychological and moral-volitional training of law enforcement officers; improvement of the moral and

*image components of the professional activities of officers (introduction of new customs, traditions and rituals); clear formulation of personally significant prospects for further professional development and promotion; promotion of positive examples of combining the efforts of various law enforcement agencies to achieve a positive result; improving the system of legal protection for law enforcement officers; material support for law enforcement officers, including those killed or injured in the line of duty.*

**Keywords:** *corporate culture; officers; security forces; war in Ukraine; development problems; social significance.*

**П**остановка проблеми у загальному вигляді. Підвищена увага до проблем формування корпоративної культури офіцерів силових структур зумовлена необхідністю переосмислення значення їхньої професійної діяльності у період дії воєнного стану. Важливість формування правильної й ефективної корпоративної культури у воєнний час є пріоритетним завданням, оскільки від взаємодії між рядовим та офіцерським складом, довіри до прийнятих рішень, взаємоповаги і взаєморозуміння між офіцерами, залежить результат на полі бою [12]. Корпоративна культура є основою поведінки, сприйняття, пізнання, ухвалення рішень, що впливають на життєдіяльність офіцерського складу та їх підлеглих, безпосередньо впливає на ефективність виконання службових завдань [11].

**Актуальність дослідження проблеми** формування корпоративної культури офіцерів зумовлена впливом зовнішніх чинників (воєнний захист країн від агресора; необхідність об'єднання зусиль різних силових структур; налагодження взаємодії підрозділів різної підпорядкованості; обмеження технічних можливостей у вирішенні проблем); а також впливом внутрішніх чинників (проблеми злагодженості дій мобілізованих підрозділів; ідентифікація офіцерів як керівника структурного підрозділу; відсутність необхідного досвіду управління та взаємодії з іншими підрозділами; синдром недовіри молодших офіцерів до старших керівників структурних підрозділів).

Актуальність досліджуваної проблеми підсилюється тим, що сьогодні Україна потребує підготовки значної кількості молодих офіцерів нового типу, здатних ефективно протистояти російській агресії, проведення змін у системі підготовки офіцерів спрямованих на заміну традиційної (авторитарної) моделі особистості офіцера, встановлення нових ціннісних орієнтацій у професійній підготовці кадрів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування корпоративної культури майбутніх офіцерів знайшли відображення в низці праць науковців, які досліджено зазначену проблему у різних силових відомствах України. Стан розвитку та шляхи формування корпоративної культури поліцейських вивчали В. Великий (2018); офіцерів Збройних сил України О. Бойко (2023); Г. Васянович (2019); В. Оніпко (2022); В. Селюк (2022, 2024); Л. Романішена (2024); офіцерів органів внутрішніх

справ Л. Шемчук (2014); майбутніх офіцерів Національної гвардії України В. Зелений, (2024); О. Коба (2017), Н. Кравченко (2018); офіцерів-прикордонників Ю. Балашова, (2011, 2013); О. Діденко (2012); А. Балендр (2020) та інші.

**Мета статті** – розкрити сучасний стан розвитку корпоративної культури офіцерів силових структур.

Для досягнення мети дослідження нами були використані загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: теоретичного аналізу навчальної та наукової літератури; спостереження, узагальнення, синтезу та порівняння; праксиметричний і проблемно-орієнтовний методи [15].

**Виклад основного матеріалу.** У загальноприйнятому розумінні корпоративна культура – це система цінностей, правил, традицій, якої дотримується персонал організації. Вона визначає: систему підпорядкування; норми поведінки; порядок організації робочого процесу; способи врегулювання конфліктів; внутрішню систему комунікації; корпоративний стиль поведінки [9].

На корпоративну культуру безпосередньо впливають лідерські якості керівника. Навколо керівника-лідера зазвичай створюється коло однодумців, що поділяють спільні погляди та принципи. Вміння керівника правильно розподіляти обов'язки між працівниками сприяє успішному виконанню завдань організації [2]. Важливим є налагодження зворотного зв'язку між керівником та підлеглими, що дозволяє дослуховуватись до думок персоналу і будувати робочий процес більш ефективно та раціонально [4].

Сфера діяльності офіцера – це зона високої професійної відповідальності та корпоративної довіри між людьми, тому він повинен бути не тільки компетентним фахівцем, професіоналом, але й володіти високим рівнем корпоративної культури [1, 8].

У процесі навчання у закладі вищої освіти у майбутніх офіцерів формуються не лише професійні уміння та навички, а й закладаються основи корпоративної культури організації, в якій він буде здійснювати службову діяльність. Загальний алгоритм формування корпоративної культури офіцера за визначенням О. Коба та Н. Кравченко [7], включає такі етапи:

1) установчо-мотиваційний – формує і розвиває зовнішню і внутрішню мотивацію;

2) змістово-пошуковий – передбачає оптимальне набуття та постійне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок;

3) контрольно-смысловий – спрямований на осмислення, усвідомлення цілей, змісту і специфіки службової діяльності, на оцінювання і самооцінювання рівнів опанування корпоративної культури;

4) адаптивно-перетворювальний – набуття досвіду реалізації службових функцій в окремих видах діяльності офіцера;

5) системно-узагальнювальний – формування у майбутніх офіцерів усвідомлення сформованості рівнів корпоративної культури, визначення їх місця у загальній системі службової діяльності;

6) контрольно-рефлексивний – здійснення підсумкового контролю, самоконтролю, оцінювання і самооцінювання набутих знань і досвіду та організації творчої рефлексії.

Як зазначає В. Шемчук “корпоративну культуру можна розглядати як інструмент управління. Адже високий рівень корпоративної культури забезпечує узгодженість та послідовність дій колективу, його залучення та зацікавленість у результаті діяльності організації” [13]. Спільні корпоративні цінності, переконання та звичаї посилюють внутрішню координацію, зацікавленість у спільній діяльності та сприяють самоусвідомленню себе як частини механізму, що працює на загальний результат із власної необхідності [5, 14].

Корпоративна культура офіцерів здебільшого зумовлена об’єктивними характеристиками силової структури, в якій він виконує професійні завдання, зокрема попередніми історичним здобутками та досвідом успішної діяльності організації, соціально-політичними обставинами, психологічними особливостями представників професії, їх відповідності вимогам часу та суспільства [6, 10].

Корпоративна культура офіцерів різних силових відомств України має спільні риси та свої характерні особливості. До спільних ознак формування та розвитку корпоративної культури силових відомств можна віднести:

- спрямованість на виконання суспільно-значущих завдань і функцій;
- загальнодержавний масштаб дії, спрямованість на першочергове забезпечення загальнонаціональних потреб;
- обов’язковість виконання владних рішень для всіх суб’єктів на відповідній території;
- легітимність діяльності;
- можливість використання передбачених законодавством засобів примусу для реалізації рішень;
- функціонування у регульованому правовому полі;
- наявність субординаційних відносин всередині апарату управління силової структури.

З-поміж особливостей розвитку корпоративної культури у різних силових відомств можна виділити такі:

- різні підходи до виконання професійних завдань;

- різний рівень матеріально-фінансового забезпечення;

- різний рівень довіри населення до силових відомств;

- різний рівень донесення публічної інформації та встановлення комунікації з населенням;

- низький рівень взаємодії між силовими відомствами;

- неефективність чинного механізму доведення до населення призначення кожного виду силових структур;

- низький рівень підтримки та розуміння населенням діяльності силових відомств;

- зацикленість силових відомств на розв’язанні власних проблем.

Формування корпоративної культури офіцерів на основі пріоритетів діяльності окремої силової структури призвело до зосередженості на власних проблемах, зниження рівня взаємодії різних силових відомств та розбалансованості системи управління на державному рівні загалом. Низький рівень координації і узгодженості дій, недостатній рівень готовності силових структур діяти за призначенням, невідповідність професійної підготовки офіцерів сучасним викликам ведення війни визначили необхідність внесення змін до системи професійної та психологічної підготовки офіцерів.

Три роки повномасштабної війни на території України оприявнили необхідність переосмислення соціального значення професійної діяльності офіцерів силових структур, визначили життєву необхідність об’єднання зусиль різних силових структур для досягнення перемоги і як наслідок – перегляду підходів до формування корпоративної культури офіцерів.

Виходячи з вищенаведеного, можна виокремити такі основні напрями формування оновленої корпоративної культури офіцерів силових структур:

- осучаснення державного призначення та змісту діяльності підрозділів силових структур на основі досвіду воєнних дій в Україні;

- популяризація діяльності різних видів силових структур як невід’ємного елемента захисту батьківщини та цивільного населення країни;

- створення нового соціально значущого іміджу офіцера силових структур;

- формування у процесі навчання свідомого ставлення майбутніх офіцерів до колективної діяльності й особистісної причетності до кінцевих результатів;

- впровадження соціально прийнятних способів реалізації призначення силової структури;

- внесення коректив у професійну, виховну, психологічну та морально-вольову підготовку офіцерів силових структур;

- удосконалення морально-іміджевих складників професійної діяльності офіцерів (впровадження нових звичаїв, традицій і ритуалів);

– чітке формулювання особистісно-значущих перспектив подальшого професійного розвитку та просування по службі;

– пропаганда позитивних прикладів об'єднання зусиль різних силових структур для досягнення позитивного результату;

– удосконалення системи правового захисту співробітників силових структур;

– матеріальна підтримка співробітників силових структур, у тому числі загиблих або постраждалих під час виконання службових обов'язків.

Формування корпоративної культури на основі воєнного досвіду є важливим інструментом сучасного професійного розвитку офіцерів. Високий рівень розвитку корпоративної культури сприяє налагодженню взаємодії між рядовим та офіцерським складом, утвердженню взаємоповаги та взаєморозуміння між офіцерами, довіри до прийнятих рішень, дає змогу орієнтувати підрозділи силових відомств та окремих співробітників на спільні цілі, мобілізувати їхню ініціативу, забезпечувати відданість своїй справі, полегшує комунікацію в колективі, що в підсумку впливає на якість виконання службових завдань.

**Висновки.** Стан розвитку корпоративної культури офіцерів є важливим чинником впливу на формування внутрішніх взаємовідносин між співробітниками силової структури, а також визначає засади зовнішнього впливу на процеси взаємодії між іншими силовими структурами держави, формування довіри населення до них.

Сучасний стан розвитку корпоративної культури офіцерів не відповідає запитам суспільства та потребує подальшого вдосконалення. Війна в Україні виявила основні проблеми у формуванні корпоративної культури офіцерів. Переосмислення соціального значення професійної діяльності офіцерів силових структур визначило основні напрями розвитку їхньої корпоративної культури.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Балашова Ю.В. Корпоративна культура як складова професійно-особистісної характеристики майбутнього офіцера-прикордонника. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету України*. 2013. № 1. С. 20–23.
2. Бойко О.В., Романишина Л.М., Тюріна В.О. Методичні аспекти формування педагогічної культури майбутніх офіцерів-військових лідерів. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 9 (23). С. 272–284.
3. Васянович Г., Шевкун Г. Формування професійної культури у майбутнього офіцера Збройних сил України: психолого-педагогічний контекст. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України, Сер.: Педагогіка*. 2019. № 5. С. 6–14.
4. Великий В.М. Стан та шляхи формування корпоративної культури поліцейських. *Юридичний бюлетень ОДВ*. 2018. № 6. С. 170–176.

5. Зелений В. Про формування корпоративної культури майбутніх офіцерів у процесі навчання у вищому військовому навчальному закладі. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2024. С. 288. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/77-1-41>

6. Коба О. Формування корпоративної культури курсантів Національної гвардії України. *Молодь і ринок*, 2017. № 5. С. 74–79.

7. Коба О., Кравченко Н. Формування корпоративної культури у майбутніх офіцерів. *Development trends in pedagogical and psychological sciences*. 2018. С. 428–446. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/download/pedpsy-science/21.pdf>

8. Куций О. Організаційна (корпоративна) культура у військово-професійному середовищі: оцінка теорії та практики, перспективи досліджень й впровадження. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. С. 48–57.

9. Марченко О. Роль корпоративної культури у формуванні професійної культури фахівця. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 11 (17). С. 4–14.

10. Онішко В. Професійна культура і компетентність майбутніх офіцерів: взаємозалежність та провідні складники. *Витоки педагогічної майстерності*. 2022. № 29. С. 171.

11. Романишина Л., Галус О., Мозолев О. Роль корпоративної культури у формуванні професійної компетентності майбутніх офіцерів. *Physical Culture and Sport: Scientific Perspective*. 2024. № 3. С. 96–102. DOI: <https://doi.org/10.31891/pcs.2024.3.15>

12. Селюк В. Формування корпоративної культури офіцерів збройних сил України: мета, завдання, структура. *Physical culture and sport: scientific perspective*. 2024. № 2. С. 90–95.

13. Шемчук Л.О. Сутність, особливості змісту і структура поняття корпоративна культура офіцера органів внутрішніх справ. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2014. № 1. С. 1–15.

14. Levkulych V., Chervona L., Iehupov M. Communicative resources of socio-economic development and pedagogical activity in the context of globalization challenges. *SHS Web of Conferences*. 2022. № 141. 03012. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214103012>

15. Mozolev O., Polishchuk O. The essence and content of scientific research methodology. *Journal of Education, Health and Sport*. 2024. № 63. pp. 279–288. DOI: <https://doi.org/10.12775/JEHS.2024.63.020>

#### REFERENCES

1. Balashova, Yu.B. (2013). Korporatyvna kultura yak skladova profesiino-osobystisnoi kharakterystyky maibutnoho ofitsera-prykordonyka [Corporate culture as a component of the professional and personal characteristics of a future border guard officer]. *Collection of scientific papers of the Khmelnytsky Institute of Social Technologies of the University of Ukraine*, No. (1), pp. 20–23. [in Ukrainian].
2. Boiko, O.V., Romanishyna, L.M. & Tiurina, V.O. (2023). Metodichni aspekty formuvannya pedahohichnoi kultury maibutnikh ofitseriv-viiskovykh lideriv [Methodological aspects of forming the pedagogical culture of future military leaders]. *Science and technology today*, No. 9(23). pp. 272–284. [in Ukrainian].

3. Vasianovych, H. & Shevkun, H. (2019). Formuvannia profesiinoi kultury u maibutnoho ofitsera Zbroinykh syl Ukrainy: psykhologo-pedahohichnyi kontekst [Formation of professional culture in a future officer of the Armed Forces of Ukraine: psychological and pedagogical context]. *National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Ser.: Pedagogy*. No. (5), pp. 6–14. [in Ukrainian].
4. Velykyi, V.M. (2018). Stan ta shliakhy formuvannia korporatyvnoi kultury politseiskykh [The state and ways of forming the corporate culture of police officers]. *OSU Legal Bulletin*, No. 6, pp. 170–176. [in Ukrainian].
5. Zelenyi, V. (2024). Pro formuvannia korporatyvnoi kultury maibutnikh ofitseriv u protsesi navchannia u vyshchomu viiskovomu navchalnomu zakladi [On the formation of the corporate culture of future officers in the process of studying at a higher military educational institution]. *Current issues in the humanities*, p. 288. [in Ukrainian].
6. Koba, O. (2017). Formuvannia korporatyvnoi kultury kursantiv Natsionalnoi hvardii Ukrainy [Formation of corporate culture of cadets of the National Guard of Ukraine]. *Youth & market*. No. (5), pp. 74–79. [in Ukrainian].
7. Koba, O. & Kravchenko, N. (2018). Formuvannia korporatyvnoi kultury u maibutnikh ofitseriv [Formation of corporate culture in future officers]. *Development trends in pedagogical and psychological sciences*, pp. 428–446. [in Ukrainian].
8. Kutsyi, O. (2020). Orhanizatsiina (korporatyvna) kultura u viiskovo-profesiinomu seredovyshchi: otsinka teorii ta praktyky, perspektyvy doslidzhen y vprovadzhennia [Organizational (corporate) culture in the military-professional environment: assessment of theory and practice, prospects for research and implementation]. *Bulletin of the National Defense University of Ukraine*, pp. 48–57. [in Ukrainian].
9. Marchenko, O. (2023). Rol korporatyvnoi kultury u formuvanni profesiinoi kultury fakhivtsia [The role of corporate culture in the formation of a specialist's professional culture]. *Bulletin of Science and Education*, No. 11 (17). pp. 4–14. [in Ukrainian].
10. Onipko, V. (2022). Profesiina kultura i kompetentnist maibutnikh ofitseriv: vzaïmozalezhnist ta providni skladnyky [Professional culture and competence of future officers: interdependence and leading components]. *Origins of pedagogical skill*, No. (29), p. 171. [in Ukrainian].
11. Romanyshyna, L., Halus, O. & Mozolev, O. (2024). Rol korporatyvnoi kultury u formuvanni profesiinoi kompetentnosti maibutnikh ofitseriv [The role of corporate culture in shaping the professional competence of future officers]. *Physical Culture and Sport: Scientific Perspective*, No. (3), pp. 96–102. DOI: <https://doi.org/10.31891/pcs.2024.3.15> [in Ukrainian].
12. Seliuk, V. (2024). Formuvannia korporatyvnoi kultury ofitseriv zbroinykh syl Ukrainy: meta, zavdannia, struktura [Formation of corporate culture of officers of the Armed Forces of Ukraine: goal, objectives, structure]. *Physical culture and sport: scientific perspective*, No. (2), pp. 90–95. [in Ukrainian].
13. Shemchuk, L.O. (2014). Sutnist, osoblyvosti zmistu i struktura poniattia korporatyvna kultura ofitsera orhaniv vnutrishnikh sprav [The essence, features of the content and structure of the concept of corporate culture of an officer of internal affairs bodies]. *Bulletin of the National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine*, No. (1). pp. 1–15. [in Ukrainian].
14. Levkulych, V., Chervona, L. & Iehupov, M. (2022). Communicative resources of socio-economic development and pedagogical activity in the context of globalization challenges. *SHS Web of Conferences* No. 141, 03012, MTDE 2022. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214103012> [in English].
15. Mozolev, O. & Polishchuk, O. (2024). The essence and content of scientific research methodology. *Journal of Education, Health and Sport*, No. 63, pp. 279–288. DOI: <https://doi.org/10.12775/JEHS.2024.63.020> [in English].

Стаття надійшла до редакції 11.12.2024



“Духовний розвиток, духовне виховання людини зокрема і народу взагалі здійснюється не лише школою, а кїлькома великими вихователями: природою, життям, наукою і релігією”.

Костянтин Ушинський  
український педагог

“Ще, що в тебе виходить найкраще, і є твоє покликання”.

Арнольд Бейссер  
американський письменник

“Світло науки одне, і, якщо зробити його яскравішим в одному місці, воно стане яскравішим усюди”.

Айзеґ Азімов  
американський письменник

