

УДК 174: 335.332

DOI: 10.32342/2522-4115-2024-1-27-7

В.М. СЕЛЮК,
доцент кафедри загальновійськових дисциплін,
Військового інституту телекомунікацій
та інформатизації імені Героїв Крут (м. Київ)

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОФІЦЕРІВ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У статті проаналізовано різні погляди на проблему формування корпоративної культури. Метою статті є огляд наукових зарубіжних досліджень в контексті формування корпоративної культури у військових організаціях. З'ясовано, що зарубіжні дослідники ототожнюють поняття «корпоративна культура» та «організаційна культура». Більшість науковців вивчають організаційну культуру. Серед факторів, які визначають організаційну культуру, одним із найбільш впливових вважають лідерство. Формування корпоративної культури пов'язують із традиціями, які сформувалися в суспільстві та у військових підрозділах. Національні, історичні, релігійні, расові, соціальні, гендерні особливості можуть формувати свій набір правил і традицій, що стають основою для армійської корпоративної культури. Усталена корпоративна культура офіцерів сприяє вибору професії за прикладом батьків. Разом із тим, дослідники застерігають від утворення каст усередині військових організацій, оскільки це призводить до деградації армії. Важливими для формування дієвої корпоративної культури офіцерів є навчання у військових закладах, у яких закладається світоглядне ставлення до майбутньої діяльності.

Виявлено, що запропоновано кілька поширених класифікацій поняття «корпоративна культура». Водночас їх можна звести до двох основних моделей – гнучкої та ієрархічної. У ієрархічній моделі є визначені ролі кожного учасника, сфера їх відповідальності, способи взаємодії між ними. У гнучкій моделі головним вважається здатність до масштабування, адаптації та швидкої реакції на зміни зовнішніх умов. Також частина дослідників вказує на те, що такі зміни можуть мати як негативні наслідки для корпоративної культури, так і надавати нові можливості для її розвитку. Історичний досвід показує, що корпоративна культура офіцерів буде змінюватися й надалі. Зокрема, активне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у військову справу уже трансформує як поле бою, так і стосунки всередині підрозділів.

Ключові слова: корпоративна культура, організаційна культура, офіцери, збройні сили, армія, управління персоналом, зарубіжний досвід.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Усередині будь-якої організації утворюється певний набір правил, які регулюють взаємини, спілкування і ділові стосунки між персоналом, керівництвом, стейкхолдерами. Військові підрозділи, зокрема й офіцерський корпус, не є винятком у цьому процесі. Важливість формування правильної й ефективної корпоративної культури у воєнний час є пріоритетною, оскільки від взаємодії між рядовим та офіцерським складом, довіри до прийнятих рішень, взаємоповаги залежить результат на полі бою. Поняття «корпоративна культура» й основні ідеї щодо її формування до наукового обігу ввели у західній науковій літературі. Окрім досліджень цього феномену в комерційних та державних установах, досить швидко розпочалося його вивчення у військових підрозділах. Зокрема, були виявлені певні особливості, які є унікальними для відповідних організацій та властиві офіцерському корпусу армій різних країн у різні історичні епохи. Українська армія має національні риси, що сформувалися під

упливом армій різних імперій і власних традицій. Вивчення цих особливостей і визначення напрямів їх удосконалення й подальшого реформування важливе з огляду на необхідність побудови потужного військового потенціалу Збройних сил України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування корпоративної культури майбутніх офіцерів знайшли відображення в низці праць науковців, які досліджують різні аспекти порушеної проблеми, як-от: [О.Л. Ходань, 2010] (формування корпоративної культури майбутніх офіцерів у процесі професійної підготовки), [Ю. Балашова, 2010] (перспективний аналіз формування корпоративної культури майбутніх офіцерів-прикордонників), [О. Діденко, 2012] (соціально-психологічні чинники розвитку організаційної (корпоративної) культури офіцера-прикордонника), [Л. Шемчук, 2014] (критерії, показники і рівні сформованості корпоративної культури майбутніх офіцерів органів внутрішніх справ), [О. Коба, Н. Кравченко, 2018] (формування корпоративної культури у майбутніх офіцерів) та ін.

Метою статті є огляд наукових зарубіжних досліджень у контексті формування корпоративної культури у військових організаціях. Серед проаналізованих джерел є і фундаментальні праці, і доробки сучасних авторів, що описують актуальний стан справ у збройних силах західних країн.

Виклад основного матеріалу дослідження. У закордонних наукових джерелах більшість авторів зосереджуються на аналізі поняття «організаційна культура». Помітно, що в західній науковій думці корпоративна й організаційна культура розглядаються як синонімічні поняття. Звісно, можна розмежовувати ці дефініції, зосереджуючись на організаційних та управлінських етапах при описові організаційної культури. Втім, незважаючи на те, що організаційна культура може вважатися складовою ширшого поняття «корпоративна культура», зазначимо, що для західних дослідників відмінності між ними не є надто важливими й помітними. Надалі аналізуватимемо дослідження, присвячені переважно опису феномену «організаційна культура», розуміючи, що результати, відповідно до контексту досліджень, можуть бути масштабовані на більш загальне поняття.

Також слід зауважити, що поняття «корпоративна культура» є складовою ширшого поняття «культура» [D. Winslow, 2000]. Як зазначає Т. Фурс [T. Furse, 2021], у військових організаціях уплив історичних передумов, національних традицій, які й описують культуру, на формування військової корпоративної культури є надзвичайно потужним. Саме в цьому контексті здійснено фундаментальне дослідження за редакцією Пітера Мансура (P.R. Mansoor) та Вільямсона Мюррея (W. Murray). У праці наведено велику кількість прикладів формування різних складових культури у військових організаціях. Наприклад, описано особливості організаційної культури військових формувань окремих штатів США в XIX столітті, Німеччини в період з 1871 р. до 1945 р., Індійської армії першої половини XX століття, Британської армії різних часових відтинків, Японської імперіалістичної армії, Радянської армії, армії Іраку та Сухопутних сил США. Також авторами глибоко проаналізовано особливості організаційної культури Повітряних і Морських сил США. Помітну увагу у роботі приділено вивченню стратегічної культури. Автори вважають, що стратегічна культура є етнічною й національною рушійною силою, похідною від комбінації факторів. Вона може бути національною або субнаціональною та базуватися на реальних чи уявних ознаках. Тому це передбачає взаємозв'язок між національною, субнаціональною й організаційною культурами. Організаційна й етнічна культури співіснують і будь-яка військова організація може мати кілька субкультур. Водночас стратегічна культура, оскільки формована на етнічних і національних особливостях і зумовлена ними, передує і замінює організаційну культуру. Стратегічна культура впливає на організаційну культуру національної армії, причому етнічні й історичні фактори встановлюють параметри, в межах яких діють організаційна культура й індивідуальна ініціатива. Етнічна культура формує стратегічну культуру, яка, своєю чергою, взаємодіє з організаційною структурою, інституційною формою й індивідуальними стимулами для створення військової організаційної культури [P.R. Mansoor, W. Murray, 2019].

Підсумовуючи власні наукові розвідки, автори наголошують на важливості лідерства, оскільки воно визначає характеристики організаційної культури. Разом із тим, вони застерігають від утворення каст усередині військових організацій, оскільки це призводить до деградації. Справді, вибір керівників або підлеглих має вирішальне значення в умовах, коли

організаційна культура має залишитися стійкою під час зміни керівництва. Військові організації часто мають субкультури зі значним впливом на більші за обсягами структури. Також цікавою є думка авторів про те, що саме професійна військова освіта має вирішальне значення для підтримки організаційної культури [P.R. Mansoor, W. Murray, 2019]. Цих поглядів дотримуються також й інші дослідники проблеми формування корпоративної культури.

Д.Р. Денісон (D.R. Denison) та Дж.М. Спрайцер (G.M. Spreitzer) наводять кілька найбільш поширених класифікацій поняття «корпоративна культура». Водночас оприявлені класифікації можна звести до двох моделей, одна з яких описується чіткою ієрархією та визначенням ролей для кожного працівника, а інша – гнучким організаційним устроєм, за яким персонал використовує свої вміння залежно від потреб [D.R. Denison, G.M. Spreitzer, 1991].

Для ієрархічної моделі важливою є внутрішня структура організації. Основні характеристики, якими вона оперує є ефективність, однорідність, координація й оцінка, а, отже, визначається стабільністю, високим рівнем контролю і безперервністю та тяжіє до рівноваги й консолідації. При цьому ця модель зосереджується на процесах вимірювання, документування, управління інформаційними потоками. Ієрархічна модель передбачає розроблення чітких правил і регламентів і, відповідно, вищим є рівнем безпеки й порядку. Щодо персоналу, то чітке визначення ролей має своїм наслідком підвищення важливості лідерських якостей і значним впливом окремих працівників на робочі процеси, результат та організацію в цілому. Лідери в ієрархічній моделі, зазвичай, приділяють велику увагу технічним питанням і оцінюють ефективність організації за такими показниками, як-от: контроль, стабільність та ефективність.

На відміну від ієрархічної, гнучка модель тяжіє до масштабування, зростання та трансформації. Вона також зосереджується на конкурентній позиції всієї системи, спираючись на зміни й адаптацію. Відповідно, гнучкість і здатність до адаптації є визначальними характеристиками існування цієї моделі. Якщо для ієрархічної моделі важливою є внутрішня структура, то гнучка модель спрямована на зовнішнє середовище. Також важливими ознаками цієї моделі є здатність здобувати ресурси й креативність. Працівники в таких організаціях мотивуються професійним зростанням, стимулюванням, зокрема й фінансовим, креативністю й різноманітністю. Лідери виявляють підприємницькі риси, схильні до ризику, візюнерства, розробки стратегічного бачення розвитку організації; концентруються на пошукові додаткових ресурсів, здобутті легітимності, авторитету, намагаються ставати помітнішими для підлеглих, керівників, клієнтів тощо, шукають зовнішньої підтримки [D.R. Denison, G.M. Spreitzer, 1991].

Л. Вонг (L. Wong) і С. Дж. Геррас (S.J. Gerras) зазначають, що пояснення успіхів і невдач армії, як під час війни, так і під час мирного часу, традиційно зосереджувалися на ключових факторах, таких як: технологія, лідерські якості, персонал, навчання або їх комбінації. Вони пропонують доповнити цей перелік ще одним фактором, а саме концепцією організаційної культури. Під організаційною культурою дослідники розуміють систему спільних припущень, яку організація засвоює в процесі вирішення проблем, яка спрацювала достатньо добре, щоб уважатися дійсною, і яку, відповідно, викладають новим членам організації як правильний спосіб підходу до вирішення цих проблем [L. Wong, S.J. Gerras, 2019].

Низка робіт присвячена окремим характеристикам організаційної культури. Наприклад, С. Р. Лунінг (C.R. Luning) та ін. розглядають культуру організаційної стійкості з точки зору американських офіцерів [C.R. Luning, P.A. Attoh, T. Gong, J.T. Fox, 2022]. Аналіз результатів опитування американських офіцерів дозволив визначити найголовніші ознаки організаційної культури. Утім, за їх описом можна вважати, що більшість респондентів, а також автори дослідження мали на увазі саме корпоративну культуру:

1. Професійна гордість (вказали 86% респондентів).
2. Єдність команди (86%).
3. Наполегливість у досягненні цілі, рішучість (64%).
4. Важливість виконання завдання (100%).
5. Прихильність до загальнолюдських цінностей (57%).
6. Позитивне мислення у постановці завдань (50%).
7. Цілеспрямована практика (78%).

Далі автори роблять висновок, що в культурі організаційної стійкості підрозділ повинен мати сильну ієрархічну структуру цілей або завдань, а тому кожний військовий має керуватися своєю власною метою або завданнями, що сприяє досягненню мети підрозділу, який, своєю чергою, сприяє виконанню завдань командування. Також вказується, що елементи організаційного мислення й цілеспрямованої практики сприяють створенню моделі культури організаційної стійкості, за якою підрозділ виявляє здатність до навчання, продуктивного відновлення після невдач, а його члени виявляють єдність команди та пов'язані між собою відчуттям гордості за те, що вони роблять, і за свої досягнення як підрозділу та військового з'єднання [C.R. Luning, P.A. Attoh, T. Gong, J.T. Fox, 2022].

Динамічність організаційної культури й необхідність розвитку здатності відповідати на майбутні виклики підкреслено в дослідженні Дж. Сотерса (J. Soeters). Він аналізує основні елементи організаційної культури в армії, припускаючи, що військова організація надто диференційована, щоб говорити про одну військову культуру. Ці елементи описують життя спільноти, ієрархію та правила, дисципліну, неоднозначний характер військової організації. У дослідженні зазначено, що військові підрозділи можуть значно відрізнятися один від одного та відповідно мати свої різновиди організаційної культури. Це визначається національними, релігійними рисами, епохою, яка розглядається, видом збройних сил. Зокрема, сухопутні, повітряні, морські підрозділи, а також сили спеціальних операцій мають різну організаційну культуру. Історичний огляд та досвід вказує на те, що організаційні культури будуть змінюватися і надалі. З одного боку, це спричиняє певні загрози для розвитку збройних сил, а з іншого, – підвищує їх здатність до адаптації у змінних зовнішніх умовах. Надалі Дж. Сотерс акцентує на впливові військової організаційної культури на оперативну поведінку й ефективність дій [J. Soeters, 2018].

Розгляду ключових концепцій організаційної культури присвячено дослідження Ч.Б. Бресліна (C.B. Breslin). Зазначено, що військова культура може змінюватися під впливом різноманітних соціальних чинників та умов середовища, у якому вона існує. Військова організаційна культура має певний контекст, на неї можуть упливати також й інші чинники. Тому зміни в суспільстві призводять до змін і напруги всередині армії, що може стимулювати нове навчання й адаптацію її культури. Автори вбачають різні небезпеки для організаційної культури під впливом змін: з одного боку, армійська культура може розвинути надто сильно, що призведе до того, що війська стануть цивілізованими та менш готовими до вимог бою; з іншого боку, армія, яка зосереджена на власних нормах і цінностях, може втратити зв'язок із цінностями суспільства, яке вона захищає. У цій роботі Ч. Бреслін вивчав клімат організаційної культури армії за допомогою вимірювання та порівняння ставлення офіцерів до таких проблем, пов'язаних із культурою:

- традиційні цінності;
- стандарти дисципліни;
- організаційна чесність;
- лідерство;
- команда робота;
- мораль;
- взаємна довіра;
- кар'єрне зростання;
- персонал (human resources);
- підтримка сімейного балансу;
- заробітна плата та соціальна допомога;
- расові проблеми;
- військові операції (крім війни);
- соціальний статус.

Результати опитування, які були отримані в цьому дослідженні, показали необхідність змін у військовій культурі через внутрішні та зовнішні впливи. Дослідження завершується окресленням рекомендацій для армії, основною з яких є розвиток умінь адаптуватися до можливих змін [C.B. Breslin, 2000].

Наукове дослідження, яке здійснили Т.А. Бьорд (T.A. Byrd) та Т.Е. Маршалл (T.E. Marshall), заклало початок розгляду корпоративної культури в умовах інформаційного

суспільства. Саме в ньому було висловлено твердження про важливість навчання й адаптації до змінних умов для формування корпоративної культури не лише у військових формуваннях, а й у будь-яких організаціях [Т.А. Byrd, Т.Е. Marshall, 1996].

Зміна суспільних відносин, широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери життєдіяльності людини впливає й на формування корпоративної культури у військових. Низка дослідників звертає увагу на проблематику, яка виникає в нових реаліях. Наприклад, В. Мюррей (W. Murray) застерігає від того, що військові організації мирного часу постулюють відповіді, а не запитання, і приймають припущення, які більше відповідають власним інтелектуальним зонам комфорту, ніж реальності [W. Murray, 2011]. Однією з причин він убачає надмірну «технологічну пиху», яка надає невинуватого відчуття безпеки та військової переваги. В. Мюррей підкреслює, що навіть за останні десятиліття американська армія кілька разів стикалася з проблемою невідповідності власного уявлення про реальний стан речей. Як бачимо, корпоративна культура в цьому випадку може формувати ті очікування і дії, які будуть шкідливими.

Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок. Проаналізовані публікації в закордонних джерелах вказують на те, що більшість дослідників ототожнює поняття «організаційна культура» та «корпоративна культура» і переважно вживає перший термін із наведених. Чимало досліджень вказують на відмінності в корпоративній культурі різних країн і різних епох, а також родів військ. Відтак національні традиції та певні особливості, які притаманні національним арміям визначають ті правила, що й формують корпоративну культуру. Помітно, що значну увагу приділено аналізу загроз, які існують або можуть виникнути в майбутньому. При цьому автори пропонують власні рекомендації, які б запобігали розвитку негативних впливів. Головним чинником, який би сприяв підвищенню ефективності формування дієвої корпоративної культури, вважають навчання як у закладах вищої освіти під час підготовки майбутніх офіцерів, так і військові навчання й тренування під час проходження служби. Також більшість дослідників вказують на важливість адаптації до змінних умов зовнішнього середовища як офіцерів, так і їхньої корпоративної культури загалом.

Перспективами подальших досліджень в даному напрямі є аналіз методів і способів формування корпоративної культури офіцерів у різних країнах із різними військовими традиціями й політичними системами, а також здійснення порівняльного аналізу ефективності різних підходів до формування корпоративної культури офіцерів.

Список використаної літератури

Балашова, Ю. (2010). Формування корпоративної культури майбутніх офіцерів-прикордонників: перспективний аналіз. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Педагогічні науки*, 2. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2010_2_3

Діденко, О. (2012). Соціально-психологічні чинники розвитку організаційної (корпоративної) культури офіцера-прикордонника. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Педагогічні науки*, 5. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_5_35

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

Ходань, О.Л. (2010). *Формування корпоративної культури майбутніх офіцерів у процесі професійної підготовки*. (Автореф. дис. канд. пед. наук). Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. Хмельницький.

Шемчук, Л. (2014). Критерії, показники і рівні сформованості корпоративної культури майбутніх офіцерів органів внутрішніх справ. *Збірник наукових праць національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького*, 1 (70), 185–198.

Breslin, C. B. (2000). *Organizational culture and the military*. Carlisle: US Army War College.

Byrd, T.A., Marshall, T.E. (1996). Corporate culture, related chief executive officer traits, and the development of executive information systems. *Computers in Human Behavior*, 12 (3), 449–464. doi: 10.1016/0747-5632(96)00018-0

- Denison, D.R., Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Organizational Change and Development*, 5, 1–21.
- Furse, T. (2021). Peter R. Mansoor and Williamson Murray (eds), The culture of military organizations. *Journal of Contemporary History*, 56 (3), 821–823. doi: 10.1177/00220094211004359b
- Luning, C.R., Attoh, P.A., Gong, T., Fox, J.T. (2022). A culture of organizational grit from the perspective of U.S. military officers: A qualitative inquiry. *Armed Forces & Society*, 48 (3), 542–570. doi: 10.1177/0095327X20985197
- Mansoor, P.R., Murray, W. (Ed.). (2019). *The culture of military organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Murray, W. (2011). Clausewitz out, Computers in: military culture and technological hubris. *War, Strategy, and Military Effectiveness* (pp. 61–71). Cambridge: Cambridge University Press.
- Redmond, S.A., Wilcox, S.L. Campbell, S., Kim, A., Finney, K., Barr, K., Hassan, A.M. (2015). A brief introduction to the military workplace culture. *Work*, 50 (1), 9–20. doi: 10.3233/WOR-141987
- Soeters, J. (2018). Organizational cultures in the military. In G. Caforio, M. Nuciari (Ed.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 251–272). New York: Springer Cham. doi: 10.1007/978-3-319-71602-2_13
- Winslow, D. (2000). *Army culture*. Retrieved from <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA383899.pdf>
- Wong, L, Gerras, S.J. (2019). Culture and military organizations. In P.R. Mansoor, W. Murray (Ed.), *The culture of military organizations* (pp. 17–32). Cambridge: Cambridge University Press.

References

- Balashova, Yu. Formuvannia korporatyvnoi kultury maibutnikh ofitseriv-prykordonnykh: perspektyvnyi analiz [Formation of corporate culture of future border guards: prospective analysis]. *Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogy*, 2010, issue 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2010_2_3 (Accessed 10 April 2024). (In Ukrainian).
- Breslin, C. B. (2000). *Organizational culture and the military*. Carlisle, US Army War College Publ., 48 p.
- Byrd, T.A., Marshall, T.E. (1996). Corporate culture, related chief executive officer traits, and the development of executive information systems. *Computers in Human Behavior*, 1996, vol. 12, issue 3, pp. 449–464. doi: 10.1016/0747-5632(96)00018-0
- Denison, D.R., Spreitzer, G.M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Organizational Change and Development*, no. 5, pp. 1–21.
- 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]. *Bulletin of the Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series: Pedagogy*, issue 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_5_35 (Accessed 10 April 2024). (In Ukrainian).
- Furse, T. Peter R. Mansoor and Williamson Murray (eds), The culture of military organizations. *Journal of Contemporary History*, 2021, vol. 56, issue 3, pp. 821–823. doi: 10.1177/00220094211004359b
- Khodan, O. L. (2010). *Formuvannia korporatyvnoi kultury maibutnikh ofitseriv u protsesi profesiinoi pidhotovky*. Avtoref. diss. kand. ped. nauk [The formation of corporate culture of future officers in the process of professional training. Abstract cand. ped. sci. diss.]. Khmelnytskyi, 21 p. (In Ukrainian).
- Koba, O., Kravchenko, N. Forming of corporate culture of future officers. *Development trends in pedagogical and psychological sciences*, 2018, pp. 428–446. Available at: <http://www.baltijapublishing.lv/download/pedpsy-science/21.pdf> (Accessed 10 April 2024). (In Ukrainian).
- Luning, C.R., Attoh, P.A., Gong, T., Fox, J.T. A culture of organizational grit from the perspective of U.S. military officers: A qualitative inquiry. *Armed Forces & Society*, 2022, vol. 48, issue 3, pp. 542–570. doi: 10.1177/0095327X20985197

Mansoor, P.R., Murray, W. (Ed.). (2019). *The culture of military organizations*. Cambridge, Cambridge University Press Publ., 472 p.

Murray, W. (2011). Clausewitz out, Computers in: military culture and technological hubris. *War, Strategy, and Military Effectiveness*. Cambridge, Cambridge University Press Publ., pp. 61–71.

Redmond, S.A., Wilcox, S.L. Campbell, S., Kim, A., Finney, K., Barr, K., Hassan, A.M. A brief introduction to the military workplace culture. *Work*, 2015, vol. 50, issue 1, pp. 9–20. doi: 10.3233/WOR-141987

Shemchuk, L. Kryterii, pokaznyky i rivni sformovanosti korporatyvnoi kultury maibutnikh ofitseriv orhaniv vnutrishnikh sprav [Criteria, indicators and levels of formation of corporate culture of future officers of internal affairs]. *Zbirnyk naukovykh prats natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy imeni Bohdana Khmelnytskoho* [Collection of Scientific Works of the Bohdan Khmelnytskyi National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine], 2014, no. 1 (70), pp. 185–198.

Soeters, J. (2018). Organizational cultures in the military. G. Caforio, M. Nuciari (Ed.), *Handbook of the Sociology of the Military*. New York: Springer Cham Publ., pp. 251–272. doi: 10.1007/978-3-319-71602-2_13

Winslow, D. (2000). *Army culture*. Available at: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA383899.pdf> (Accessed 10 April 2024).

Wong, L, Gerras, S.J. (2019). Culture and military organizations. P.R. Mansoor, W. Murray (Ed.), *The culture of military organizations*. Cambridge: Cambridge University Press Publ., pp. 17–32.

FORMATION OF CORPORATE CULTURE OF OFFICERS: FOREIGN EXPERIENCE

Seliuk Volodymyr, Assistant Professor of the Department of Combined Military Disciplines, Kruty Heroes Military Institute of Telecommunications and Information Technology, Kyiv.

E-mail: sven444@i.ua

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

DOI: 10.32342/2522-4115-2024-1-27-7

Keywords: corporate culture, organizational culture, officers, Armed Forces, army, personnel management, foreign experience.

The article analyzes various perspectives on the formation of corporate culture. The purpose of the article is to review foreign scientific research in the context of the formation of corporate culture in military organizations. Among the analyzed sources are both fundamental works and works of modern authors describing the current state of affairs in the armed forces of Western countries. To achieve the defined goal and fulfill the tasks, theoretical research methods were applied – analysis, synthesis, generalization of scientific sources, in which the definitions of “corporate culture” and “organizational culture” were determined and the state of their formation in the armed forces of different countries was described.

The results of research. It is observed that foreign researchers often conflate the concepts of “corporate culture” and “organizational culture”. The majority of scholars focus their studies on organizational culture, with leadership recognized as one of the most influential factors shaping it. Furthermore, the development of corporate culture is closely intertwined with societal and military unit traditions. National, historical, religious, racial, social, and gender characteristics contribute to the establishment of distinct sets of norms and traditions that serve as the foundation for the corporate culture within the armed forces. The entrenched corporate culture among officers influences their career choices, often mirroring those of their parents. However, researchers caution against the emergence of castes within military organizations, as this phenomenon can lead to the degradation of the armed forces. Emphasizing the significance of military training institutions, the article underscores their role in shaping an effective corporate culture among officers by instilling the foundational principles that guide their future activities and worldview. It has been observed that there are several common classifications of the concept of “corporate culture”. However, they can be condensed into two primary models: flexible and hierarchical. The hierarchical model delineates the roles of each participant, the extent of their responsibilities, and the modes of interaction among them. Conversely, the flexible model underscores the capacity for scalability, adaptation, and rapid response to changes in external conditions. Additionally, some researchers highlight that such changes may yield both negative repercussions for corporate culture and offer new opportunities for its development. Historical

experience demonstrates that the corporate culture of officers is subject to ongoing evolution. Specifically, the widespread integration of modern information and communication technologies in military affairs is already reshaping both the battlefield and intra-unit relations. The analyzed publications in foreign sources indicate that most researchers identify the concepts of “organizational culture” and “corporate culture” and mostly use the first term. Many studies point to differences in the corporate culture of different countries and different eras, as well as military branches. Therefore, national traditions and certain features inherent in national armies determine the rules that shape corporate culture. It is noticeable that considerable attention is paid to the analysis of threats that exist or may arise in the future. At the same time, the authors offer their own recommendations that would prevent the development of negative effects.

Conclusions. *The main factor that would contribute to the increase in the effectiveness of the formation of an effective corporate culture is considered to be training in higher education institutions during the training of future officers as well as military training and training during service. Also, most researchers point to the importance of adapting to the changing conditions of the external environment, both for officers and for their corporate culture in general.*

Одержано 26.02.2024.