

УДК 159.9:316.6

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.21>

Ягупов Василь Васильович,

доктор педагогічних наук, професор,

професор кафедри фізичного виховання, спеціальної фізичної підготовки та спорту

Національного університету оборони України

ORCID ID: 0000-0002-8956-3170

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА СЕРЖАНТІВ ЯК СУБ'ЄКТІВ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ

MANAGEMENT CULTURE OF SERGEANTS AS SUBJECTS OF MILITARY LEADERSHIP

Розв'язано проблему управлінської культури сержантів як системну психологічну проблему, проаналізовано наукові джерела, які стосуються управлінської культури керівників, представлено авторське трактування поняття «управлінська культура сержантів» як інтегроване професійно-важливе психічне утворення сержантів Збройних сил України, яке містить систему їх ціннісно-мотиваційного, концептуального, компетентнісного складових та індивідуального стилю управлінської діяльності, управлінську етику як суб'єктів екстремального виду управлінської діяльності.

З'ясовано сутність управлінської культури сержантів, що складає їх суб'єктну та практичну здатність і готовність до управлінської діяльності на конкретній управлінській посаді як суб'єктів військового управління в його різних ланках – тактичній, оперативній і стратегічній, а її зміст відображає усвідомлення ними процесу управління у військово-професійному середовищі та сприйняття її цінностей і цілей; уміння передбачати результати та ймовірні наслідки від ухвалених управлінських рішень як суб'єктів військового управління у військових підрозділах (частинах); здатність правильно інтерпретувати управлінську ситуацію, визначати, які чинники є найважливішими в конкретній ситуації та який ефект може спричинити зміна однієї чи декількох змінних в управлінському рішенні та діяльності; уміння застосовувати адекватні стилі управлінського впливу на підлеглих, що забезпечують досягнення мети як свого військового управління, так і мети діяльності всього військового підрозділу (частини) як бойової команди.

Обґрунтовано універсальну структуру управлінської культури сержантів Збройних сил України, яка містить такі елементи:

– цінності управлінської діяльності сержантів як суб'єктів військового управління та екстремального виду діяльності, які визначають її мотивацію та впливають на смислове наповнення всіх інших елементів, особливо – стилю управлінської діяльності;

– концепція управління, основні принципи, провідні методи та засоби управлінської діяльності сержантів на конкретних посадах у системі військового управління – тактичній, оперативній і стратегічній;

– управлінська компетентність як основа управлінської культури, інтегрованим проявом якої є управлінське мислення конкретного сержанта як психічна підвалина актуалізації його управлінської культури;

– стиль управлінської діяльності конкретного сержанта як суб'єкта військового управління на певній посаді в системі військового управління – тактичній, оперативній і стратегічній.

Ключові слова: культура; управління; управлінська культура; ціннісні орієнтації; мотивація; професійна компетентність; суб'єкт; стиль управлінської діяльності; сержант, Збройні сили України.

This paper addresses the issue of the management culture of sergeants as a systemic psychological problem. Scientific sources related to the management culture of leaders are examined, and the author provides an original interpretation of the concept of “management culture of sergeants” as an integrated professional-psychological formation of Ukrainian Armed Forces sergeants. This formation encompasses the value-motivational, conceptual, competency-based components, and the individual style of management activity. The study elucidates the essence of the management culture of sergeants, emphasizing their subjective and practical capabilities and readiness for management activities at specific managerial positions within the military hierarchy – tactical, operational, and strategic levels. The content of the management culture reflects their understanding of the management process in the military-professional environment and perception of its values and goals; the ability to anticipate the results and probable consequences of adopted managerial decisions as subjects of military leadership in military units (divisions); the capability to accurately interpret a managerial situation, identify the most crucial factors in a specific situation, and assess the potential effects of altering one or multiple variables in managerial decision-making and activities; the ability to apply appropriate styles of managerial influence on subordinates, ensuring the achievement of the goals of both their military leadership and the objectives of the entire military unit (division) as a combat team. The universal structure

of the management culture of sergeants of the Armed Forces of Ukraine was grounded. This structure includes the following elements: values of managerial activities of sergeants as subjects of military leadership and extreme activities, determining their motivation and influencing the meaningful content of all other elements, especially the style of management activity; management concept, basic principles, leading methods, and tools of managerial activity for sergeants in specific positions within the military management system – tactical, operational, and strategic levels; management competency as the foundation of management culture, the integrated manifestation of which is the managerial thinking of a specific sergeant as the mental basis for the actualization of his management culture; style of management activity of a specific sergeant as a subject of military leadership in a specific position within the military management system – tactical, operational, and strategic levels.

Key words: *culture; management; management culture; value orientations; motivation; professional competence; the subject; management style; Sergeant, Armed Forces of Ukraine.*

Актуальність. На всіх етапах розвитку та функціонування будь-яких країн світу та успішного їх захисту актуальною є проблема формування, розвитку та вдосконалення управлінської культури молодших командирів, підвалину яких складають насамперед сержанти. Наша країна не є винятком у цьому аспекті. Переконливим фактом є встановлення Дня сержанта Збройних сил (далі – ЗС) України згідно з Указом Президента України, в якому наголошується про примноження військових традицій, а також необхідність вшанування героїзму сержантів у боротьбі за незалежність і територіальну цілісність України: «Ушановуючи відданість, відповідальність та професіоналізм сержантів і старшин Збройних сил України, їх мужність та героїзм у боротьбі за свободу, незалежність та територіальну цілісність України, з метою примноження військових традицій сержантського і старшинського складу Збройних сил України постановляю: 1. Установити в Україні День сержанта Збройних сил України, який відзначати щороку 18 листопада...» [7].

Водночас відбувається перехід ЗС України на стандарти НАТО, а з 2012 р. Україна приймає участь у програмі НАТО «Удосконалення військової освіти» (Defence Education Enhancement Program – DEEP), а з 2015 р. окремим її напрямом в Україні є реформування системи військово-професійної підготовки сержантів. Результат – понад 12 тис. українських військових і викладачів пройшли підготовку, а також і підвищення кваліфікації за стандартами НАТО згідно з DEEP; продовжується військово-професійна підготовка сержантського складу на курсах майбутніх інструкторів і командирів; організовані центри підготовки сержантів; запроваджені курси лідерства. Водночас відбулася реформа в системі їх військових звань – запроваджено нову шкалу звань.

А нині сержантський корпус ЗС України згідно зі стандартом НАТО STANAG 2116 класифікується на молодший, старший і вищий склад – головний сержант, штаб-сержант, майстер-сержант, старший майстер-сержант, головний майстер-сержант. Суттєвим нововведенням в умовах російсько-

української війни стало те, що Верховна Рада України в 2023 р. внесла зміни в законодавство, які дозволяють призначати на посади офіцерів сержантів без вищої освіти, але обов'язково з бойовим досвідом.

У зв'язку з цим цілеспрямована управлінська підготовка сержантів як суб'єктів військового управління з широким науковим, військово-професійним, фаховим та управлінським кругозором, розвинутим творчим практичним – управлінським – мисленням, управлінською компетентністю та культурою, здатних і готових успішно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ними як суб'єктами управління у різних ланках військового управління, а також постійне нарощування свого управлінського потенціалу в умовах сучасної гібридної війни та відбиття російської агресії, є актуальною системною організаційно-управлінською, психологічною та педагогічною проблемою в Міністерстві оборони та ЗС України.

Але водночас, як показують результати аналізу та узагальнення управлінської діяльності сержантів, мають місце тенденції зростання кількості таких сержантів, які мають недостатню військово-професійну підготовленість до управлінської діяльності, слабкі знання сучасних технологій і засобів управління в бойових умовах, а також з недостатньою сформованістю управлінської компетентності та культури в процесі набуття військово-професійної та іншої освіти. Це актуалізує проблему статті.

Мета статті – розв'язання проблеми управлінської культури сержантів ЗС України як системної психолого-педагогічної проблеми та представити узагальнену її структуру, основу якої складає їх управлінська компетентність як суб'єктів різних ланок військового управління.

Аналіз результатів останніх досліджень. Аналіз та узагальнення наукових праць, які стосуються управлінської культури керівників, у тому числі й суб'єктів військового управління, показує, що управлінська діяльність належить до міждисциплінарних наукових проблем. Зокрема, до таких:

– *філософських* (методологічні основи поняттєво-категорійного апарату управлінської культури керівників, цінності, принципи і структура управлінської діяльності (П. Анохін, І. Зязюн, Г. Щедровицький та ін.);

– *соціально-економічних* (критерії ефективності управління виробництвом, рівні професіоналізму його керівників в управлінській діяльності (А. Ємельянов та ін.);

– *психологічних* (психологічне забезпечення управлінської діяльності керівників і різні види їх потенціалу, психологізація процесу підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності, професіоналізація управлінської підготовки керівників (А. Бандурка, Л. Карамушка, С. Москвичев, О. Романовський, В. Свистун та ін.); діяльнісно-центричні та суб'єктно-діяльнісні наративи щодо інтеракції суб'єкта та об'єкта управління у процесі розвитку загальних і спеціальних управлінських здатностей (Л. Карамушка, С. Максименко, Н. Чепелева, В. Ягупов тощо);

– *педагогічних* (професійна підготовка фахівців до здійснення управлінської діяльності (О. Бойко, Л. Макодзей, О. Романовський, В. Свистун тощо), менеджмент освіти (В. Луговий, В. Маслов, В. Пікельна та ін.), система підготовки військових фахівців (О. Бойко, М. Нецадим, О. Капінус, В. Ягупов), у тому числі до управлінської діяльності (В. Король, Т. Мацевко, Р. Торчевський, В. Шемчук, Р. Шостак та ін.).

Особливої уваги заслуговує управлінська культура військовослужбовців як системне та водночас контекстне психолого-педагогічне явище (В. Апалько, О. Борисюк, О. Гутнік, Т. Гузиніна, О. Кравчук, О. Кузанкіна, Т. Мацевко, К. Панасюк, Р. Торчевський, Н. Циганок, В. Шемчук, Р. Шостак, О. Юркова, В. Ягупов); необхідність визначення методологічних та організаційно-психологічних аспектів професіоналізації командного складу у ЗС України (Р. Гула, С. Кропивченко, О. Куций, І. Мацюк, Т. Мацевко, О. Щурко та ін.), зокрема сержантів (О. Копаниця, В. Шпілева). Це безпосередньо зумовлено зміною парадигми «вертикалі» функціоналу сержантського складу ЗС України в умовах відбиття російської агресії, необхідністю активної взаємодії сержантів із представниками армій країн НАТО, які беруть безпосередню участь в управлінській підготовці наших військовослужбовців, зокрема, безпосередньо й сержантів. У зв'язку з цим існує необхідність дослідження проблеми управлінської культури сержантів як інтегрованого прояву їх військово-професійної компетентності та культури в їх управлінській діяльності.

З'ясовано, що в наукових джерелах поняття «управлінська культура» різних фахівців обґрунтовується неоднозначно, оскільки маються різні варіанти його розуміння. Зокрема, такі:

– як різновид професійної культури певної категорії фахівців, які існують у конкретному суспільстві: «Професійна компетентність фахівця проявляється в конкретній його діяльності, тому в процесі оволодіння управлінською компетентністю особливу увагу необхідно приділити формуванню індивідуального стилю управлінської діяльності» [6, с. 108];

– як інтегрований результат набутого управлінського досвіду людства взагалі чи певної категорії фахівців, рівень управлінських знань і почуттів, зразків поведінки та функціонування суб'єктів управління;

– як інтегративне динамічне особистісне утворення фахівців;

– як інтегроване професійно важливе утворення – інтегральний компонент професійної культури певної категорії фахівців, у тому числі й військовослужбовців: «...психічні утворення – знання, навички, вміння та досвід, які мають, у свою чергу, безпосередній вплив на виникнення, перебіг і спад психічних процесів» [8, с. 155];

– як динамічне системне особистісне утворення фахівців, що складається зі цінностей, спеціальних компетентностей і способів самореалізації в професійній діяльності та спілкуванні;

– як динамічне системне утворення керівника, що охоплює сукупність знань, умінь і навичок, а також особистісних якостей, які необхідні в управлінській діяльності;

– як сукупність знань, умінь і навичок реалізації управлінських функцій фахівцями в певній сфері професійного буття;

– як цілісний прояв особистості керівника, що має прояв у процесі професійної управлінської діяльності тощо.

Отже, науковці, з одного боку, активно досліджують проблему управлінської культури різних фахівців, а з іншого – не мають, на жаль, чіткого методологічного розуміння та обґрунтування управлінської культури керівників, у тому числі й сержантів.

У зв'язку з цим системна, комплексна та водночас контекстна психолого-педагогічна проблема – формування і розвиток управлінської культури військових фахівців, а у тому числі й безпосередньо сержантів – залишається, практично, неусвідомленою та недослідженою науковцями в вітчизняній психологічній науці. А нині в ЗС України затребуваний такий сержант – суб'єкт

управління – лідер, який орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, здатний до особистісної, військово-професійної та управлінської самоактуалізації в управлінській діяльності, володіє різноманітними сучасними методиками, технологіями та засобами військового управління, особливо в бойових умовах сучасної гібридної війни, здатний стати творчим суб'єктом управлінської діяльності в досить складних умовах функціонування сучасних ЗС України: «У військовому середовищі лідерство... – це інтегрований прояв... професійно важливих і морально-психічних якостей як сучасного військового керівника – компетентного, мобільного в умовах постійних змін у розвитку способів збройної боротьби, який швидко адаптується до нових обставин, орієнтується в інформаційних потоках, здатний оптимально вирішувати педагогічні проблеми, брати відповідальність у військовому підрозділі за певні, насамперед найвідповідальніші рішення і дії» [1, с. 4].

Виклад основного дослідницького матеріалу.

У ЗС України за останні десятиріччя суттєво змінилась роль сержантів. Зокрема, у Законі України «Про Статут внутрішньої служби ЗС України» прописано, що головний сержант бригади, полку, батальйону у мирний і воєнний час відповідає за надання командирів інформації та пропозицій. Він є радником командира «з усіх питань, що стосуються рядового і сержантського складу». Головний сержант роти чи взводу відповідає за навчання солдатів, військову дисципліну, організацію правильного зберігання та експлуатації озброєння, підтримання внутрішнього порядку в підрозділі. Він підпорядковується командирів та є прямим начальником для військовослужбовців рядового і сержантського складу [2].

У Міністерстві оборони України затверджено Концепцію розвитку сержантського корпусу ЗС України до 2035 року [3], якою передбачено такі завдання щодо сержантів: удосконалення структури посад і військових звань; розширення прав і повноважень; розвиток системи підготовки та військової освіти; вдосконалення порядку проходження військової служби; підвищення соціальних стандартів; формування почуття професійної єдності. Так третє завдання у Концепції – система підготовки та освіти сержантського (старшинського) складу передбачає власне формування, розвиток і вдосконалення їх військово-професійної компетентності та культури як суб'єктів військового управління. Це пов'язано з таким фактом: професійно та фахово підготовлений, вмотивований сержант як військовий професіонал є одночасно взірцем для солдатів і опорою для офі-

цера. Отже, роль сержанта в ЗС України суттєво інша, ніж це було раніше. Нині – це професіонал-лідер і наставник для підлеглих, який здатний брати на себе відповідальність і, за потреби, замінити, як показує досвід російсько-української війни, командира підрозділу за відповідної необхідності: «лідерство як здатність впливу на особовий склад через неформальні управлінські ознаки, мотивація до успішної реалізації професійних компетентностей як офіцера, так і підлеглих» [9, с. 12]. «Наступним важливим моментом управлінської діяльності... є те, що він має виступати для військового підрозділу офіційним і неофіційним лідером. Для цього він має добре знати соціально-психологічні явища в малих військово-соціальних групах, прийоми та засоби впливу на військовослужбовців у процесі їх поведінки та спільної діяльності в складі малої військово-соціальної групи, особливо в екстремальних умовах бойової діяльності» [8, с. 4].

Таким чином, сучасні сержанти ЗС України як нова генерація молодших бойових командирів займають у них ключове та дуже важливе місце в їх успішному функціонуванні.

Відповідно усвідомлення цієї актуальної психологічної проблеми передбачає аналіз та конкретизацію наукових джерел щодо визначення самого поняття «**управлінська культура сержанта**» та його складових. Так поняття «**культура**» (від лат. «culture» – розроблення, виховання, розвиток, почитання) у стародавньому Римі означало «*оброблене*», «*штучне*» на противагу «*природному*», «*первісному*», «*дикому*» і використовувалося насамперед для відрізнення рослини, яку вирощували люди, від тих, що виростили природно. Через певний час культурою почали вважати предмети, дії та явища, які мали не божественне походження, а були продуктом чи витвором людської праці.

Основна тенденція щодо поняття «культура» – це узгоджені уявлення й настанови конкретної сукупності людей щодо сприймання, розуміння та трактування певної об'єктивної дійсності, в якій вони живуть, працюють, творять. Вона в кожному конкретному суспільстві має безліч аспектів і проявів, що охоплюють його норми, цінності, вірування та звичаї членів. Ця безліч аспектів і проявів є елементами конкретного віддзеркалення історичних, соціальних і географічних особливостей кожної конкретної спільноти, які мають чіткі форми прояву. Зокрема, це такі **прояви культури**:

– норми – це неписані правила поведінки, спілкування та діяльності в конкретному суспільстві, наприклад, у японській культурі велика увага приділяється ввічливості та повазі один до одного

та зокрема в контексті старших за віком чи статусом, які безпосередньо впливають на формування як загальнояпонської культури, так і на всі аспекти життєдіяльності людини – від привітань до професійної діяльності;

– цінності – це базові переконання в суспільстві, які формують конкретне світосприйняття та спосіб життя кожної людини в суспільстві; в Польщі, наприклад, високо цінується віра Бога та релігійні традиції, що знаходить своє відображення у культурі життєдіяльності всіх поляків; ці цінності в цілому характерні мешканцям Львівської та Волинської областей України;

– вірування – це основа релігійних і духовних практик у конкретному суспільстві; в Західній Україні, наприклад, релігія глибоко вплетена в повсякденну життєдіяльність людей, що відображається, наприклад, у численних релігійних ритуалах, а Східній Україні такі традиції, практично, відсутні;

– звичаї – це традиції та обряди, які передаються з покоління в покоління в конкретному суспільстві; у Західній Україні музика часто використовується для відзначення важливих подій, релігійних та інших свят – народження, весілля, а Східній Україні – не так часто тощо.

Ці форми прояву цінностей ілюструють унікальність культурних виразів кожного народу, конкретного регіону, певної категорії фахівців, які відіграють важливу, а іноді і вирішальну роль у формуванні ідентичності конкретного суспільства, професійного середовища. Вони не лише відображають їх історію та традиції, але й впливають на повсякденну та професійну життєдіяльність конкретного суспільства та представників певного професійного середовища.

Таким чином, кожна *культура*, а насамперед **професійна культура** постає як форма буття та функціонування конкретного суспільства та професійного середовища, яка створюється, наприклад, військово-професійним середовищем, цінностями, смислом, змістом, засобами та результатами військово-професійної діяльності та містить такі компоненти чи складові:

– цінності, норми та ритуали військово-професійної діяльності різних категорій військовослужбовців у ЗС України;

– якості конкретного військовослужбовця як суб'єкта військово-професійної діяльності в ЗС України;

– обрані конкретним військовослужбовцем методи, способи та засоби військово-професійної діяльності, які вдосконалюються і передаються наступним поколінням шляхом військово-професійного навчання і виховання, наставництва;

– різноманітність предметів військово-професійної діяльності – матеріальних, духовних, психологічних та інших, в яких опредмечуються процеси військово-професійної діяльності, що в свою чергу стає «другою природою» і створює культурне середовище ЗС України як окремого військово-соціального середовища в Україні;

– вторинні методи, принципи, способи та засоби військово-професійної діяльності, які спрямовані на розпредмечування тих людських якостей, що зберігаються у предметному бутті культури військовослужбовців, наприклад, у усіх суб'єктів військового управління – це управлінська культура як різновид військово-професійної культури.

А сутність культури має прояв, перш за все, в діяльності, а не тільки в сукупності досягнень і цінностей, накопичених людством у процесі свого історичного розвитку [11, с. 208].

Отже, *культура* в кожному суспільстві, певних професійних спільнотах і в конкретній особі поєднує в інтегральне ціле природу, суспільство, особу, професійну культуру чи культуру конкретного фахівця, а також і культуру діяльності [10, с. 295]. Тут системостворювальним чинником виступають цінності і смисл професійної діяльності фахівця, який водночас і природний, і соціальний, і професійний суб'єкт. Управлінська культура сержантів у ЗС України також не існує в вакуумі, а вона актуалізується в контексті загальнокультурних і конкретнопрофесійних традиціях і наративах, які мають у українському суспільстві та в ЗС України. Герт Хофстеде [12], Шалом Шварц [13] та інші науковці цю думку підтверджують у своїх наукових напрацюваннях, які досліджували культурні відмінності між націями та їх вплив на управлінську культуру. Результати цих досліджень яскраво проявляються в управлінській культурі сержантів ЗС України.

Діяльність, наприклад, кожного сержанта ЗС України, належить водночас до виробництва матеріальних благ і духовних цінностей. До матеріальної культури належать засоби і предмети військово-професійної діяльності та військового управління, які використовуються в сфері оборони держави. Рівень і характер розвиненості матеріальної культури в сфері безпеки та оборони держави тісно пов'язані з розвитком виробничих сил і визначаються виробничими взаєминми в українському суспільстві. Матеріальна чи військово-професійна культура є основним критерієм оцінювання рівня практичного опанування сержантом військово-професійною та управлінською видами діяльності, моральними нормами поведінки та діяльності в військово-професійному

середовищі, рівня сформованості, а в ідеалі – розвиненості духовних цінностей як військового професіонала в українському суспільстві.

Таким чином, військово-професійна культура в ЗС України охоплює всі досягнення людства в процесі розвитку військової справи та воєнного мистецтва як у світі, так і в Україні. Вона полягає в знаннях військовослужбовців, проявляється чи актуалізується в змісті їх військово-професійної діяльності, військово-професійних і фахових, у тому числі й безпосередньо управлінських здатностях і досвіді, які набуті ними як військовими професіоналами. Водночас військово-професійна культура надзвичайно динамічна, оскільки, з одного боку, включає в себе як попередній військово-професійний досвід людства взагалі та ЗС України, зокрема, так і актуальні досягнення ЗС України в російсько-українській війні, а з іншого – реалізує основні свої функції у суспільстві – «адаптаційну, соціалізаційно-виховну, пізнавальну, інформаційну, комунікативну, нормативну, оцінну, розмежувальну та інтеграційну щодо людських груп» [10, с. 296].

Сутність військово-професійної культури та її вирішальної складової – *управлінської культури суб'єктів військового управління* проявляється, перш за все, у військово-професійній та управлінській видах діяльності та їх результатах, в яких відображається водночас у сукупності досягнення і цінності, накопичені людством у процесі історичного розвитку, а з іншого боку – рівень опанування військовослужбовцями цією культурою. Відповідно, культурний потенціал кожного військовослужбовця, який реалізує управлінські функції, – це унікальне та неповторне сполучення різних елементів, своєрідних «зрізів» культури військовослужбовців ЗС України – фізичного, морального (етичного), інтелектуального, естетичного, правового, конфесійного, політичного, психологічного, військово-професійного та фахового, що безпосередньо відображається в його управлінській культурі.

У зв'язку з цим в управлінській культурі проявляється певний рівень організації життєдіяльності військовослужбовців взагалі та конкретної їх категорії, зокрема, сержантів, який виражений у продуктах їх управлінської діяльності, у характері опанування цінностями, прийомами, методами та засобами управлінської діяльності, інтелектуальній активності, фізичної, духовної та військово-професійної сформованості та розвиненості чи досконалості, а також безпосередньо проявляється в специфіці військово-професійного – воїнського – етикету та в управлінському стилі. Водночас, військово-професійна культура – це

суттєва ознака як окремого військовослужбовця, так і певної сукупності військовослужбовців, наприклад, управлінців чи суб'єктів військового управління в конкретній ланці військового управління, соціальних, військово-професійних і національних спільнот, усього українського суспільства в цілому. Якщо йдеться про сержантів як суб'єктів військового управління, то слід мати на увазі як окрему постать, так і представника військових управлінців, а також і частку військово-соціальної спільноти – спільноту сержантів ЗС України.

Культура кожного виду військово-професійної діяльності має певну специфіку та своє призначення, що особливо яскраво проявляється в управлінській культурі суб'єктів військового управління на тактичній, оперативній і стратегічній ланках управління та безпосередньо актуалізується в управлінській культурі конкретного сержанта. Відповідно, її слід цілеспрямовано формувати та розвивати, оскільки однієї найскладніших видів військово-професійної діяльності є управлінська, бо вона відбувається надзвичайно складних, як правило, в екстремальних умовах. Завдання військового управління – визначення спільної мети діяльності конкретної групи військовослужбовців як бойової команди та об'єднання її зусиль для спільної командної діяльності, яка спрямована на її досягнення.

Отже, «Для здійснення управління будь-якою організацією має існувати категорія фахівців, яка виконує роботу з управління, тобто керівник (менеджер). У західній практиці менеджер – це суб'єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер, педагог чи економіст, який займається управлінням. Але, на жаль, у вітчизняній практиці цілеспрямована підготовка професійних менеджерів тільки розпочинається, саме тому необхідно з певним застереженням вживати поняття «керівник організації» та «менеджер організації», хоча реально вони виконують ту ж саму управлінську діяльність. Підготовка професійних менеджерів є однією з суттєвих умов реформування нашого суспільства» [10, с. 297].

Отже, *управління в військовій сфері* – це системний, систематичний, цілеспрямований і контекстний вплив суб'єктів військового управління на загальну систему управління в цілому чи на окремі її елементи, на основі пізнання і цілеспрямованого застосування об'єктивних закономірностей, принципів, методів і засобів військового управління в інтересах забезпечення її оптимального функціонування і розвитку, досягнення поставлених управлінських цілей у військово-професійній діяльності.

Але військове управління належить до складних систем управління, оскільки вона дуже складна, незалежно від кількості залучених військовослужбовців, від масштабу тієї діяльності, яку вони здійснюють у цій системі, оскільки, як правило, вона відбувається в екстремальних умовах, коли противник створює спеціальні умови для ускладнення управління військами протилежного противника. Екстремальний характер управлінської діяльності суб'єктів військового управління проявляється, з одного боку, в морально-психологічному стані конкретного суб'єкта (-ів) військового управління, а з іншого – в управлінських ситуаціях, які, як правило, бувають нестандартними. Але її якість і результативність залежать від управлінської культури, наприклад, сержантів.

Універсальна структура управлінської культури сержантів ЗС України містить, на нашу думку, такі елементи:

– по-перше, **цінності управлінської діяльності сержантів як суб'єктів військового управління та екстремального виду діяльності**, які, з одного боку, визначають її мотивацію, а з іншого – впливають на смислове наповнення всіх інших елементів, особливо – стилю управлінської діяльності; цю думку підтверджують результати досліджень із проблеми управління та управлінської культури (В. Барко, С. Бочарова, О. Землянська, О. Креденцер, Л. Карамушка, В. Лефтеров, С. Яковенко та ін.); науковці чітко наголошують, що управлінська культура ґрунтується на системі цінностей, норм і вірувань, які керують поведінкою керівників й співробітників в установі, а специфіка управлінської культури визначає рівень взаємодії, умотивованості та залученості працівників до спільної діяльності, а також впливає на продуктивність та ефективність функціонування організації в цілому [4];

– по-друге, **концепція управління**, основні принципи, провідні методи та засоби управлінської діяльності сержанта на конкретній посаді в системі військового управління – тактичній, оперативній і стратегічній;

– по-третє, **управлінська компетентність** як основа управлінської культури, інтегрованим проявом якої є управлінське мислення конкретного сержанта як психологічний засіб актуалізації його управлінської культури: 1) система знань про військове управління як об'єкта професійної діяльності та процес взагалі, про систему та особливості управління в конкретній ланці військового управління та форми, методи, технології і засоби управлінської діяльності в ній і зокрема на конкретній посаді як суб'єкта військового управ-

ління в військовому підрозділі, частині та вище; 2) знання специфіки конкретної ланки військового управління, що передбачає сформованість конкретних знань про цей рівень і об'єкт управління; 3) система практичних навичок, умінь, а в ідеалі здатностей управлінської діяльності на конкретній посаді в системі військового управління – тактичній, оперативній і стратегічній;

– по-четверте, **стиль управлінської діяльності конкретного сержанта** на конкретній посаді в системі військового управління – тактичній, оперативній і стратегічній.

Результати сформованості управлінської культури сержантів (досвідом служби на сержантських посадах до 5 років і понад 5 років представлено у таблиці 1.

Результати аналізу сформованості управлінської культури сержантів із досвідом служби на сержантських посадах до 5 років і понад 5 років (табл. 1) свідчать, що між досвідченими та недосвідченими сержантами наявні суттєві відмінності на користь більш досвідченої групи сержантів. Водночас конкретний зміст і структура їх управлінської культури визначаються рівнем військового управління, конкретною посадою та особистим управлінським досвідом кожного окремого сержанта.

У зв'язку з цим управлінська культура сержантів ЗС України представляє собою складне системне професійно важливе динамічне психічне утворення, що водночас виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, концептуального, компетентнісного та індивідуально-поведінкового (стилю управління) складових.

Рівень їх сформованості та розвиненості відображає функціональну надійність управлінської культури кожного сержанта як суб'єкта управління та є надійною підвалиною успішного виконання поставлених перед ним управлінських завдань у системі військового управління.

Зміст управлінської культури сержантів проявляється в таких основних характеристиках:

– цінностях і мотивації управлінської діяльності сержантів як суб'єктів військового управління в конкретній ланці управління;

– цілях, цінностях і традиціях управлінської діяльності сержантів як суб'єктів військового управління;

– принципах, методах і засобах військового управління сержантів, автоматизації та інформатизації процесів управління у військовому підрозділі, частині та вище, де він реалізує свої управлінські функції;

Таблиця 1

Результати сформованості управлінської культури сержантів ЗС України, (n=52)

| Елементи | Рівні | Вибірка | | | | Різниця |
|------------------------------------|-------------|-----------------|--------|---------------------|--------|---------------|
| | | молоді сержанти | | досвідчені сержанти | | |
| | | кількість | % | кількість | % | |
| цінності управлінської діяльності | низький | 3 | 11,54% | 1 | 3,85% | -2 (-7,69%) |
| | задовільний | 22 | 84,62% | 14 | 53,85% | -8 (-30,77%) |
| | оптимальний | 1 | 3,85% | 11 | 42,31% | 10 (38,46%) |
| | високий | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 (0,00%) |
| концепція управлінської діяльності | низький | 11 | 42,31% | 4 | 15,38% | -7 (-26,92%) |
| | задовільний | 6 | 23,08% | 6 | 23,08% | 0 (0,00%) |
| | оптимальний | 6 | 23,08% | 10 | 38,46% | 4 (15,38%) |
| | високий | 3 | 11,54% | 6 | 23,08% | 3 (11,54%) |
| управлінська компетентність | низький | 1 | 3,85% | 1 | 3,85% | 0 (0,00%) |
| | задовільний | 21 | 80,77% | 1 | 3,85% | -20 (-76,92%) |
| | оптимальний | 2 | 7,69% | 23 | 88,46% | 21 (80,77%) |
| | високий | 2 | 7,69% | 1 | 3,85% | -1 (-3,85%) |
| стиль управлінської діяльності | низький | 1 | 3,85% | 1 | 3,85% | 0 (0,00%) |
| | задовільний | 15 | 57,69% | 4 | 15,38% | -11 (-42,31%) |
| | оптимальний | 10 | 38,46% | 21 | 80,77% | 11 (42,31%) |
| | високий | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 (0,00%) |

– раціональній організації сержантом як своєї управлінської діяльності, так і підлеглих суб'єктів управління в військовому підрозділі, частині;

– особистій поведінці, почутті міри, психологічному такті і відповідальності членів команди, що безпосередньо актуалізується в конкретній методиці проведення різноманітних нарад – авторитарна, демократична, ліберальна та їх управлінської ефективності;

– організаційно-управлінській культурі в військовому підрозділі, частині та вище, де сержант реалізує свої управлінські функції;

– загальному позитивному морально-психологічному кліматі у військовому підрозділі, частині та вище як у бойовій команді;

– стилі управлінської діяльності конкретного сержанта як суб'єкта військового управління та члена бойової команди в військовому підрозділі, частині та вище, де він реалізує свої управлінські функції.

Слід мати на увазі такі важливі аспекти щодо управлінської культури сержантів ЗС України, по-перше, вона, з одного боку, тісно пов'язані із загальною культурою особистості, загальнолюдською, українською та військово-професійною культурою, а система цінностей управлінської діяльності – з системою цінностей українського суспільства, військово-професійного середовища, конкретного виду та роду військ, ланки управління й особистісних цінностей конкретного сержанта, а з іншого – представляє інтегроване професійно-важливе психічне утворення сержантів,

яке характеризує їх цінності, мотивацію та концепцію управлінської діяльності, управлінську компетентність, що актуалізується в стилі управлінської діяльності, управлінській етиці та поведінці; по-друге, вона потребує цілеспрямованого та регулярного розвитку в системі підвищення кваліфікації та в процесі індивідуальної підготовки.

Висновки. Сформульовано поняття «управлінська культура сержантів» як їх інтегроване професійно-важливе психічне утворення, яке містить систему їх ціннісно-мотиваційного, концептуального, компетентнісного та індивідуально-поведінкового (стилю управління) складових управлінської діяльності та управлінській етиці як суб'єкта екстремального виду управлінської діяльності.

З'ясовано сутність управлінської культури сержантів, що складає їх суб'єкту та практичну здатність, а також готовність до управлінської діяльності як суб'єктів військового управління в його різних ланках – тактичній, оперативній і стратегічній, а її зміст відображає усвідомлення процесу управління в військово-професійному середовищі та сприйняття її цінностей і цілей; уміння передбачати результати та ймовірні наслідки від ухвалених управлінських рішень як суб'єктів військового управління у військових підрозділах (частинах); здатність правильно інтерпретувати управлінську ситуацію, визначати, які чинники є найважливішими в конкретній ситуації та який ефект може спричинити зміна однієї або декількох змінних в управлінському рішенні та діяльності; уміння застосовувати конкретні

управлінські методи, прийоми та засоби чи стилі управлінського впливу на підлеглих, що забезпечують досягнення мети як свого військового управління, так і мети діяльності всього військового підрозділу (частини) як бойової команди.

Обґрунтовано універсальну структуру управлінської культури сержантів ЗС України, яка містить такі елементи:

– цінності управлінської діяльності сержантів як суб'єктів військового управління та екстремального виду діяльності, які, з одного боку, визначають її мотивацію, а з іншого – впливають на смислове наповнення всіх інших елементів, особливо – стилю управлінської діяльності: «Високий рівень управлінської культури керівника... характеризується гуманістичною діловою спрямованістю, орієнтацією на загальнокультурні й професійні цінності, стійкою мотивацією до

культуровідповідної управлінської діяльності, управлінською компетентністю, готовністю до саморозвитку й яскраво вираженою системою особистісних якостей» [5, с. 6];

– концепція управління, основні принципи, провідні методи та засоби управлінської діяльності сержанта на конкретній посаді в системі військового управління – тактичній, оперативній і стратегічній;

– управлінська компетентність як основа управлінської культури, інтегрованим проявом якої є практичне – управлінське – мислення конкретного сержанта як психологічний засіб актуалізації його управлінської культури в управлінській діяльності;

– стиль управлінської діяльності конкретного сержанта на певній посаді в системі військового управління – тактичній, оперативній і стратегічній.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Бойко О. В. Теоретико-методичні основи формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
2. Закон України «Про Статут внутрішньої служби Збройних Сил України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-14#Text>.
3. Концепція розвитку сержантського корпусу Збройних сил України до 2035 року. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2022/44_nm.pdf.
4. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко та ін.; за ред. Л. М. Карамушки. К. : Педагогічна думка, 2015. 288 с.
5. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посіб. / В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор'єва, Г. В. Єльнікова, Л. М. Петренко, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич; за заг. ред. В. І. Свистун. К. : ІПТО НАПН України, 2015. 141 с.
6. Свистун В. І. Управлінська компетентність фахівців-аграрників: сучасні тенденції та основні напрями формування. *Теорія і практика управління соціальними системами* : щоквартальний наук.-практ. журнал. 2005. № 2. С. 103–110.
7. Указ Президента України №153/2019. Про День сержанта Збройних сил України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1532019-26578>.
8. Ягупов В. В. Військова психологія : методологія, теорія та практика : підручник. К. : Psyhobook, 2023. 517 с.
9. Ягупов В. В., Капінус О. С. Теоретичні та методичні основи формування професійної суб'єктності майбутніх офіцерів : навчально-методичний посібник. Житомир : Видавець «Євро-Волинь», 2020. 240 с.
10. Ягупов В. В., Свистун В. І., Кришталь М. А., Король В. М. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні та психологічні науки*. 2013. № 4. С. 291–301. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnarv_ppn_2013_4_31.
11. Ягупов В. В. Управлінська культура офіцерів як системна психолого-педагогічна проблема. *Військова освіта* : зб. наук. пр. 2013. № 2. С. 205–213. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vios_2013_2_25.pdf.
12. Hofstede G. Cultures Consequences: International Differences in Word-Related Values Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. N. Y. : McGraw-Hill, 1996. 279 p. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/cultures-consequences/book9710>.
13. Schwartz S. H. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2012. № 2(1). URL: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>.