

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОЇ ПЕДАГОГІКИ ТА ОСВІТИ

УДК 37.013.355

DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2022.85.3>**Є. В. Денисенко**

ORCID ID: 0000-0003-3776-0823

кандидат педагогічних наук,

начальник відділу організації заочного та дистанційного навчання
Національної академії Національної гвардії України

ПЕДАГОГІЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ОФІЦЕРІВ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У статті подано теоретичні аспекти педагогічного базису формування управлінської культури офіцерів в освітньому середовищі. Обґрунтовано доцільність застосування управлінської культури, що органічно пов'язана з основними завданнями, які постають перед майбутніми офіцерами. Сформовано компоненти управлінської культури, які можна використовувати за умов наявності у офіцерів знань, вмінь, вольових якостей та схильностей до організаторської діяльності, завдяки яким концентрується увага на правильності прийняття рішень. Розглянуто функції управлінської культури, які безпосередньо впливають на офіцерів у системі військового управління в освітньому середовищі (гуманістична, регулятивна, семіотична). Представлено структурну схему рівнів реалізації педагогічного базису формування управлінської культури офіцерів в освітньому середовищі (прогнозно-цільовий, організаційний та соціально-орієнтований рівні), які мають безпосередній зв'язок між собою. Об'єктивна дійсність вимагає від офіцерів, тим паче у даний час, не тільки ефективної взаємодії з суспільством, а й пошук та здобуття нових важелів, методів та принципів підтримувати та розвивати свої знання, вміння та навички для ефективного управління військовими ланками в освітньому середовищі. Глобалізаційні процеси, диференціація суспільства та взаємопов'язані тенденції інтеграції орієнтують сучасну вищу освіту на формування управлінської культури офіцерів, які будуть здатні до свідомого самоменеджменту, правильно керувати своїми фізичними та інтелектуальними резервами.

Достойне виконання офіцерами Збройних Сил України своїх безпосередніх обов'язків передбачає наявність набраного кваліфікованого штату на всіх напрямках та рівнях професійної та управлінської (адміністративно-розпорядчої) діяльності. Україна проживає важкий період, суспільство постійно змінюється, більш поглиблюються інтеграційні процеси між країнами, відбувається розвиток передачі інформації через соціальні мережі (інформаційні простори), зокрема виникає потреба в ефективній роботі офіцерів, яка залежить від особистих та професійних якостей фахівців. Основна задача керівництва Збройних Сил України та Національної гвардії України полягає у необхідності відповідати всім поставленим вимогам до військовослужбовців, згідно зі Статутом Збройних сил України (ЗСУ), ЗУ «Про Національну гвардію України», інструкціям, постановам, які розробляються та впроваджуються у ЗСУ для солдатів, сержантів, а також офіцерів молодшого, старшого та вищого складу.

Ключові слова: управлінська культура, педагогічний базис, офіцери, Збройні Сили України, прийняття управлінських рішень, освітнє середовище.

Постановка проблеми. Проблематика дослідження полягає у формуванні управлінської культури у системі підготовки військово-професійних кадрів, яка вимагає оперативного рішення у зв'язку з веденням бойових дій на сході України, коли значну увагу держава приділяє та зосереджує на військово-патріотичному вихованні своїх громадян.

Ефективне управління військом є результатом професійної підготовки офіцерів оперативного рівня військової освіти, яке проявляється у високому ступені підготовки в освітньому середовищі. Важливо, щоб при нестандартних обставинах

випускник військового закладу вищої освіти був здатний виконати бойове завдання навіть якщо немає можливості отримати наказ або зв'язатись з вищим керівництвом, вміти приймати самостійно оперативні рішення у межах наданих прав, керуючись якими буде виконане бойове завдання. Водночас можна спостерігати, що методи керівництва військовими підрозділами часто свідчать про недостатній рівень управлінської культури військових спеціалістів. Система підготовки управлінської діяльності офіцерів Збройних Сил України має більш предметний, а не проблемний характер та орієнтується на репродуктивну діяльність.

Ознайомлюючись більше з теоретичною складовою управлінської культури та спостерігаючи на практиці, на жаль, підтверджується наявність значної кількості негативних прикладів адміністративної практики, коли повторюються помилки і прорахунки в управлінських рішеннях, зокрема, іноді прослідковується непрофесіоналізм та неадекватна оцінка існуючих реалій. Водночас той рівень підготовки, який надають заклади вищої освіти офіцерам в адміністративно-управлінській діяльності недостатньо орієнтований на саморозвиток, сучасні суспільні пріоритети та особистісні якості, на озброєння новими більш сучасними методиками та засобами самоменеджменту, які забезпечують спроможність в середині країни мати нестандартне мислення у складних умовах військової інтервенції сусідньої держави. Зокрема, в даному випадку виникає потреба оновити розуміння місії й результатів освітньої діяльності військового закладу вищої освіти (ВЗВО) Національної академії Національної гвардії України (НГУ) щодо розвитку особистості офіцера, який має не тільки знання, професійні цінності, високі моральні та громадянські якості та досвід служби в НГУ, а й поводить себе коректно в професійних ситуаціях, упевнено беручи відповідальність за стан бойової готовності дорученого військового підрозділу й безпеку країни в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній теорії та практиці теоретичні основи формування культурологічних характеристик управління достатньо глибоко опрацьовані видатними вченими філософами, соціологами, психологами та педагогами. Загальні методологічні питання формування та розвитку управлінської компетентності фахівців розглянуто такими вітчизняними вченими, як О. М. Борисюк [1], А. А. Грушева [2], Т. В. Гура [3], І. М. Дарманська [4], Т. В. Дніпровська [5] та інші. Аналіз вітчизняної літератури показав відсутність єдиного підходу до визначення поняття «управлінська культура». З огляду на специфіку тематики дослідження, серед наукових доробок слід відзначити роботи А. В. Губи [6], Л. В. Васильченко [7], Ю. С. Кайдановича [8], М. М. Ляпа [9], Л. А. Пашка [10] В. М. Петренко [9], в яких висвітлюються питання організації та методики роботи з особовим складом та методів виховання воїнів, представлена методика роботи командирів щодо зміцнення військової дисципліни та інформаційно-пропагандистського забезпечення. Тим часом ефективність управління військовим потенціалом є важливим чинником формування управлінської культури в освітньому середовищі щодо визначення потенційних можливостей для майбутніх офіцерів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проаналізувавши досліджуваний феном щодо педагогічного базису

формування управлінської культури в освітньому середовищі можна побачити відсутність єдиного підходу та сформувані ряд протиріч, по-перше між потребою суспільства у кваліфікованому офіцерському підрозділі, що володіє свідомою самоорганізацією, педагогічними, управлінськими вміннями та недостатнім рівнем сформованості управлінської культури військових спеціалістів та прагненням офіцерів до оволодіння управлінською культурою, по-друге недостатнім використанням педагогічних можливостей освітнього процесу на формування управлінської культури офіцерів в закладах вищої освіти.

Мета статті полягає у розробці педагогічного базису формування управлінської культури в освітньому середовищі щодо визначення потенційних можливостей для офіцерів.

Виклад основного матеріалу. Загальні засади про повноваження військових регулюються Законами України «Про оборону України», який «встановлює засади оборони України, а також повноваження органів державної влади, основні функції та завдання органів військового управління, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, обов'язки підприємств, установ, організацій, посадових осіб, права та обов'язки громадян України у сфері оборони» [11], ЗУ «Про Національну гвардію України», який визначає «правові засади організації та порядку діяльності Національної гвардії України, її загальну структуру, функції та повноваження» [12], Указ Президента України «Про Стратегію національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016-2020 роки» [13] та інші нормативно-правові акти, які зосереджують свою увагу на наявність у військових командирів культурні компетентності високого рівня сформованості управлінської культури.

Педагогічна сутність та структура терміну «управлінська культура» є комплексним та складним поняттям, відносно якого у науковій літературі запропоновано велику кількість варіантів даного визначення. Виходячи з морфології терміну «управлінська культура» його складовими частинами є поняття «культура» та «управління». Аналіз філософської літератури показав, що термін «культура» доцільно розглядати як «сукупність усіх видів перетворюючої діяльності людини та її результати; сукупність досягнень суспільства у сфері матеріального та духовного розвитку» [14]. Проте поняття «управління» у філософському словнику визначається як «функція високоорганізованих систем, що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми досягнення мети; процес трансформації інформації у дію, тобто процес перетворення її у сигнали, що спрямовують функціонування систем та надає їй цілеспрямованість [15].

На сьогодні в науковій літературі існує багато визначень поняття «управлінська культура», виходячи з яких можна зробити висновок, що усі вони не суперечать один одному, а скоріше доповнюють, підкреслюючи тим самим його складність та багатоаспектність. Найчастіше в загальному значенні поняття «управлінська культура» наголошується увага на його професійно-особистісний характер. Зокрема Л. А. Пашко стверджує, що управлінська культура «комплексна узагальнююча характеристика управлінської діяльності, яка містить в собі якісні риси особистості керівника та особливості його праці. Її елементами виступають: глибина, світогляд, морально-етичні норми праці, відношення до праці, навички в організації роботи і виконанні її окремих сегментів, уміння володіти собою і розуміти особливості працюючих поряд людей» [10]. У свою чергу І. І. Бойко зазначає, що «управлінська культура – міра та спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєння, передачу та створення цінностей і технологій в управлінні школою» [16].

На основі розгляду існуючих тлумачень поняття «управлінська культура» трактуємо його як: особливість, притаманна керівнику для вирішення проблем, зокрема включає сукупність цінностей,

норм, правил, точок зору та ідей, які суттєво впливають на якість його управлінської діяльності. За даною тематикою дослідження сформуємо компоненти управлінської культури, які використовуються за умови наявності у офіцерів знань, вмінь, вольових якостей та схильності до організаторської діяльності, завдяки яким концентрується увага на правильності прийняття рішення, які детально представлені на рисунку 1. Відповідно до представленого рисунка 1, можна зазначити, що компоненти управлінської культури офіцерів синтезують в собі елементи свідомості та практичну діяльність, характеризують рівень розвитку управлінських здібностей офіцерів, їх культуру мислення, які направлені в першу чергу на планові, організаційні, контролюючі та прогнозуючі управлінські рішення для виконання бойових завдань.

Розглянемо функції управлінської культури, які безпосередньо впливають на офіцерів у системі військового управління в освітньому середовищі:

1. Гуманістична: спрямована на набуття офіцером індивідуального управлінського стилю та використання конкретних засобів та методів управління, які не будуть принижувати людської гідності, однак несе творчий характер;

2. Регулятивна: сприяє накопиченню досвіду у офіцерів, який досягається безпосеред-

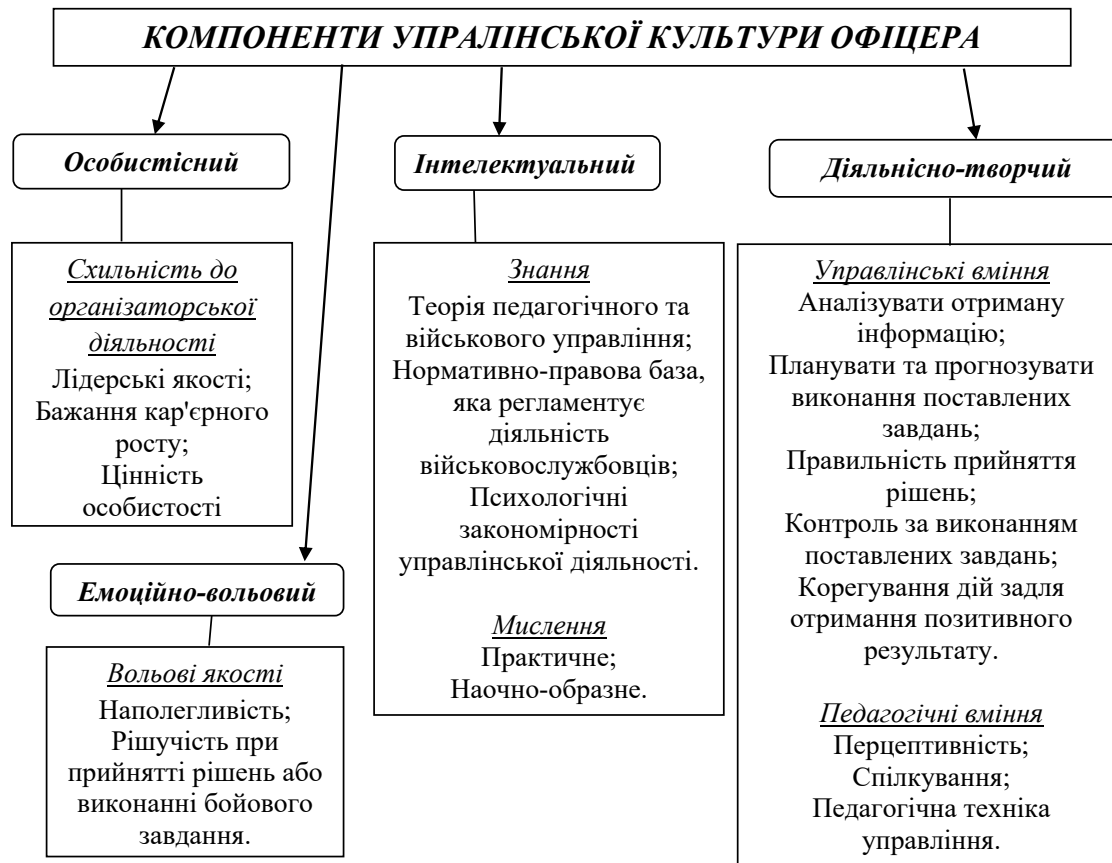


Рис. 1. Компоненти управлінської культури офіцерів при концентрації яких відбувається правильність прийняття управлінських рішень

ньо в управлінні, однак відбувається обмеження у виборі певних видів діяльності, які відповідним чином її регулюють;

3. Семіотичній: відбувається засвоєння військовими знакової системи, а саме: форма одягу, погони, емблеми, місце в строю тощо, яка визначає місце та роль військовослужбовця у системі військового управління.

Зокрема, розглядаючи військовий заклад вищої освіти та цивільний ЗВО можна побачити, що є суттєва різниця в їх організації та підході до студентів (курсантів). Перша різниця проявляється у необхідності поєднувати навчальну та службову діяльність в результаті напруженого графіку, а саме збільшення фізичних та психічних навантажень, формуються вольові якості майбутнього офіцера, які допоможуть йому у професійній управлінській діяльності. По-друге безпосередньо постійним контролем з боку командирів, регламентацією відносин між учасниками військово-педагогічного процесу. Отже, вплив стереотипу підпорядкування офіцерів у період формування управлінської культури за умов військового закладу вищої освіти може призвести до зниження активності та самостійності мислення, відсутності ініціативи, орієнтації на типові рішення виникаючих завдань. Таким чином, педагогічні можливості освітнього середовища офіцера сприяють формуванню управлінської культури.

Вважаємо за доцільним розроблення структурної схеми рівнів реалізації педагогічного базису формування управлінської культури офіцерів в освітньому середовищі з урахуванням прогностично-цільової та організаційної складової, які систематизують і закріплюють за офіцерами військові професійні знання, вміння та навички. Представимо на рисунку 2 структурну схему рівнів реалізації педагогічного базису формування управлінської культури офіцерів в освітньому середовищі. Розроблена структурна схема рівнів реалізації педагогічного базису формування управлінської культури офіцера поділена на три рівні та містить прогностично-цільовий, організаційний та соціально-орієнтований рівні, які мають безпосередній зв'язок між собою.

Перший прогностично-цільовий рівень включає мету, завдання, методи та принципи, які лежать в основі формування управлінської культури офіцера та разом утворюють інваріантну складову розробленої схеми. Важливо зазначити, що вибір мети обумовлений як соціальним замовленням держави та суспільства, так і інтересами офіцерів, спрямованих на розвиток управлінських якостей.

Безпосередньо сформована мета обумовлює такі завдання як: проводити аналіз сформованості управлінської культури офіцерів; розробляти постійні заходи, які допоможуть підтримувати інтерес до управлінської діяльності; постійно

проводити зріз знань для поглибленого вивчення управлінських якостей, вирішення конфліктних ситуацій; сформувати вольові якості офіцера. Відповідно до поставлених завдань було виділено методи (культурологічний, аксіологічний, особистісно-орієнтований) та принципи (діяльність, індивідуальність, гуманізація, цілеспрямованість, співробітництво в управлінні, культуро-відповідальність та делегування повноважень).

Другим рівнем структурної схеми є організаційний, який включає компоненти, які було наведено на рисунку 1 (особистісний, інтелектуальний, діяльнісно-творчий та емоційно-вольовий) та етапи формування управлінської культури офіцера. Кожен етап відрізняється один від одного своєю особливістю. На мотиваційно-діагностичному етапі формування управлінської культури необхідно створювати ситуації морального вибору, мета яких полягає у виявленні основних моральних понять управління, пошуку та утвердженні життєвих позицій. До таких ситуацій можна віднести: визначення моральних понять; ситуації морального самовизначення; ситуації вибору життєвої стратегії. Етап становлення передбачає створення проблемних ситуацій, які можуть виникати у офіцера у повсякденній управлінській діяльності. Зокрема, на етапі удосконалення управлінської культури організовується участь офіцерів у безпосередньому вирішенні особистісно-орієнтованих проблемних управлінських ситуаціях та реалізація управлінських рішень саме у практичній діяльності, тобто при вирішенні даного типу ситуацій проявляються вольові та інтелектуальні якості, які сприяють формуванню військово-професійних вмінь та навичок офіцерів. Наведемо приклад: офіцеру дається індивідуальне управлінське завдання, яке потрібно проаналізувати, сформулювати мету, спрогнозувати результат, розробити план досягнення даної мети, затвердити завдання у командира і організувати виконання. Завдання, які надаються офіцерам, підбираються для кожного індивідуально, згідно до проявленого інтересу на мотиваційно-діагностичному етапі розвитку індивідуальної управлінської культури. Відповідно при розв'язанні управлінського завдання навмисно створюється проблема на виконання якої виділяється обмежений час. Після виконання завдання офіцеру необхідно доповісти командирі про виконання поставленого бойового завдання. Якщо навпаки, коли поставлена мета не була досягнута, офіцеру обов'язково необхідно доповісти командирі та надати рапорт через яку причину поставлене завдання не було виконано. Таким чином, офіцери набувають навичок, які згодом полегшують виконання поставлених завдань від вищих командирів, зокрема придбання бойового досвіду на підставі якого вони будуть проводити виховну роботу з особовим складом, який буде у підпорядкуванні.

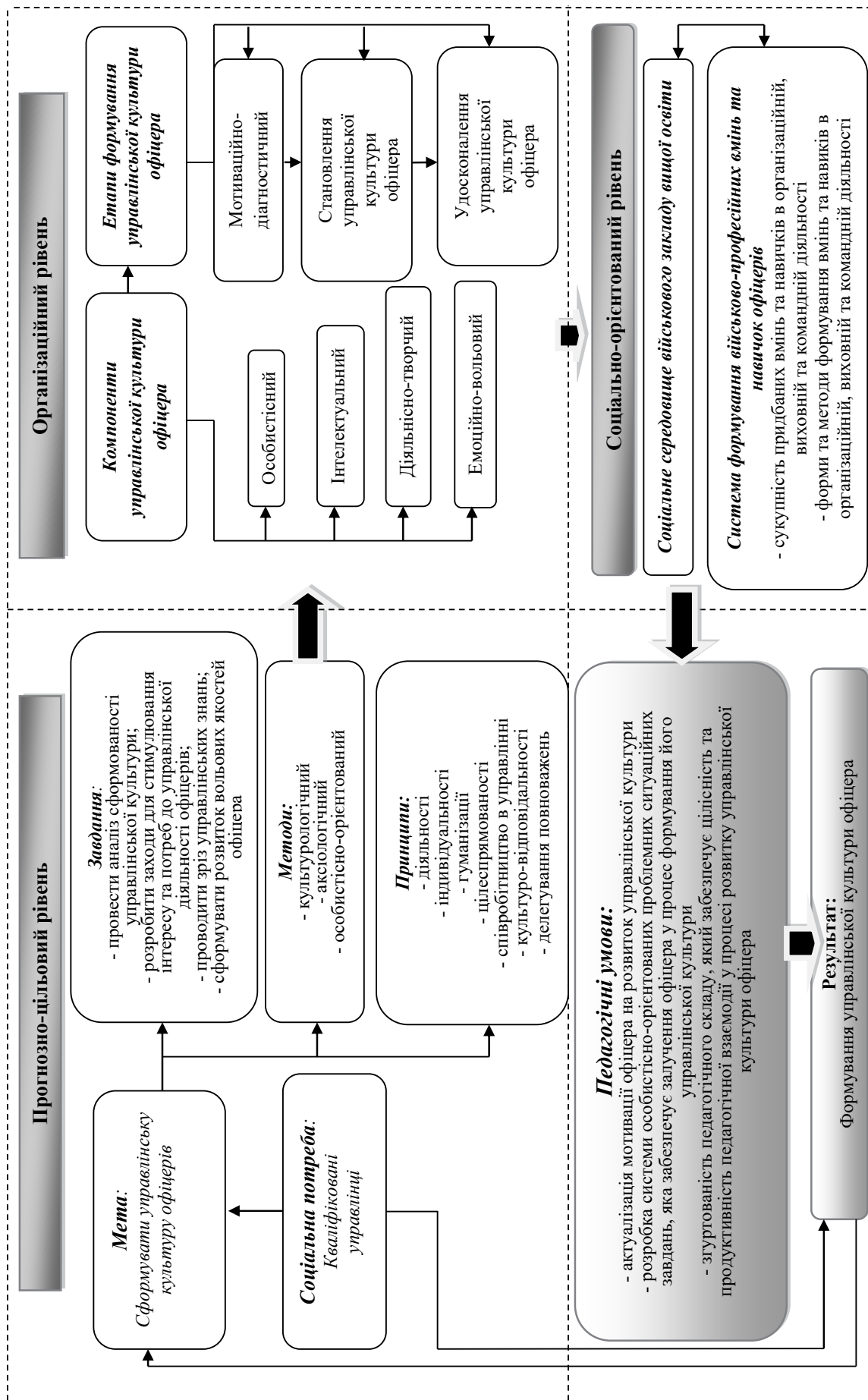


Рис. 2. Структурна схема рівнів реалізації педагогічного базису формування управлінської культури офіцера

Завершальним є соціально-орієнтований рівень, який включає соціальне середовище військового закладу вищої освіти, що проявляється у груповій взаємодії на основі понять субординації та єдиноначальності, котрий розкриває у більшій мірі процес підготовки до управлінської взаємодії в рамках представленої системи з формування військово-професійних вмінь та навичок, а саме організаційні, виховні та командні.

Комплекс запропонованих педагогічних умов замикає структурну схему рівнів, яка реалізується завдяки представленим рівням. Перша умова – це актуалізації мотивації офіцера на розвиток управлінської культури, тобто передбачає активну участь та особисту зацікавленість у позитивному результаті. Відповідно цього реалізація даної умови спрямована на залучення офіцерів до виконання завдань завдяки мотивації досягнень, навчальної мотивації до дисциплін, а саме управлінського циклу (надання особистісного сенсу управлінським завданням, що виконуються у рамках системи формування військово-професійних навичок, організації зустрічей із випускниками минулих років, ветеранами Збройних Сил України), виховання схильності до порядку та організованості включають огляди зовнішнього вигляду, конкурс на найкращий конспект, особистісна поведінка командирів та викладачів, контроль за дотриманням розпорядку дня військової дисципліни, яка є неодмінною рисою для офіцерів.

Реалізація другої педагогічної умови включає розробку системи особистісно-орієнтованих проблемних ситуаційних завдань, яка забезпечує залучення офіцера у процес його управлінської культури. Особливістю даної умови є спеціальна побудова освітньо-професійної програми, яка інтегрує знання про управління, культуру різних галузей науки, тим самим організовуючи пізнання офіцерами значних особливостей та відносин об'єктів та суб'єктів управління у сучасному середовищі.

Остання третя з представлених умов – це згуртованість педагогічного складу, яка забезпечує цілісність та продуктивність педагогічної взаємодії у процесі розвитку управлінської культури офіцера. Дана умова свідчить, що формування управлінської культури вирішується лише за умови спільної згуртованості діями представників всіх галузей знань, а саме залучення кваліфікованого педагогічного складу та командирів у процес формування управлінської культури офіцера – є важливою умовою цілісності та продуктивності і результатом стимулювання дій та діяльності функціонуючих в ньому суб'єктів.

Представлені педагогічні умови є основним важелем для мотивації офіцерів, тому що мета кваліфікованого викладача та командира полягає в правильності поданого матеріалу і ситуаційних

завдань, які розкривають прихований потенціал кожного офіцера, який у сукупності забезпечить результат – формування управлінської культури офіцера.

Діяльність офіцерів спрямована на реалізацію виділених педагогічних умов у процесі занять, що проводяться у військових закладах вищої освіти, забезпечення психологічної комфортності офіцерів при виконанні бойового завдання, розвиток організаційної культури. Організація взаємодії вимагає постійного коригування розкладу навчальних занять, що полягає в закріпленні навчальних груп за викладачами – учасниками навчання, а також графіка нарядів, що забезпечує їх переважно спільне виконання службових обов'язків, яка пояснює домінування даної умови на етапах становлення та удосконалення управлінської культури.

Висновки і пропозиції. Управлінська культура офіцера враховує певні особливості, притаманні керівнику для вирішення проблем, зокрема включає сукупність цінностей, норм, правил, точок зору та ідей, які суттєво впливають на якість управлінської діяльності. Представлені компоненти управлінської культури офіцерів характеризують рівень розвитку управлінських здібностей офіцерів, їх культуру мислення, які направлені на планові, організаційні, контролюючі та прогнозуючі ефективні управлінські рішення для виконання бойових завдань. Саме тому необхідно визначитись в потенціалі кожного офіцера по досягненню і підтримці розвитку їх професійних якостей. Відповідно до розробленої структурної схеми рівнів реалізації педагогічного базису формування управлінської культури офіцерів було обґрунтовано, що запропоновані рівні замикаються на педагогічних умовах, які спрямовані на розвиток управлінського мислення, формування вміння офіцерів приймати ефективні та відповідальні рішення, використовувати інноваційні методи управлінської діяльності. Тому перспективним напрямом дослідження є виявлення закономірностей процесу формування управлінської культури офіцера на наступних стадіях професійного становлення.

Список використаної літератури:

1. Борисюк О. М. Характеристика управлінської компетентності майбутніх офіцерів ОВС. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Психологічна. 2015. № 1. С. 141-150.
2. Грушева А. А. Формування управлінської компетентності майбутніх економістів у процесі професійної підготовки: теорія і практика. Ірпінь : Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. 202 с.
3. Гура Т. В. Формування управлінської компетентності випускників електромашинобудів-

- них спеціальностей технічних університетів : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Запоріжжя, 2011. 20 с.
4. Дарманська І. Сутнісна характеристика поняття «управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу». Педагогічний дискурс. 2015. Вип. 18. С. 74-78.
 5. Дніпровська Т. В. Суб'єктно-діяльнісна технологія формування управлінської компетентності майбутніх інженерів автотранспорту у ВНЗ. Нові технології навчання : наук.-метод. зб. Вінниця, 2012. Вип. 73, Ч. 2. С. 78-83
 6. Губа А. В. Концептуальні підходи до формування управлінської культури. Педагогіка і психологія. 2008. № 2. С. 100-110.
 7. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Тернопіль, 2006. 249 с.
 8. Кайданович Ю. С. Формування управлінської культури державного службовця в галузі освіти. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 12. С. 103-106.
 9. Петренко В. М., Ляпа М. М., Леганьков І. В. Організація та методика роботи з особовим складом. Суми, СДУ, 2020. 414 с.
 10. Пашко Л. А. Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин. Статистика України. 2004. № 2. С. 27-30.
 11. Закон України «Про оборону України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text> (дата звернення: 7.01.2023)
 12. Закон України «Про Національну гвардію України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18#Text> (дата звернення: 7.01.2023).
 13. Указ президента України «Про стратегію національно-патріотичного виховання» № 286/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2862019-27025> (дата звернення: 7.01.2023).
 14. Бліхар В. С., Козловець М. А., Горохова Л. В., Федоренко В. В., Федоренко В. О. Філософія: словник термінів та персоналій. Київ, КВІЦ, 2020. 274 с.
 15. Філософський енциклопедичний словник. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_slovnuk.pdf. (дата звернення: 7.01.2023).
 16. Бойко. І. І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури. Київ, 2008. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/peddysk/2009_5/bojko.pdf. (дата звернення: 7.01.2023).

Denysenko Y. The pedagogical basis for the managerial culture formation of officers in the educational environment

The article presents the theoretical aspects of the pedagogical basis of the managerial culture formation of officers in the educational environment. It is substantiated the expediency of applying managerial culture which is organically connected with the main tasks facing officers. It is formed the managerial culture components which can be used if the officers have knowledge, skills, strong-willed qualities and propensity to the organizational activities which attention is focused on the correct decision-making. It is considered the managerial culture functions that directly influencing officers in the military command and the control system in the educational environment (humanistic, regulatory, semiotic ones). It is presented a structural model of the levels of implementation of the pedagogical basis for the formation of the managerial culture of officers in the educational environment (forecast-target, organizational and socially-oriented levels) which are directly related to each other. Objective reality requires officers, especially at present, not only to effectively interact with society, but also to search for and obtain new levers, methods and principles to maintain and develop their knowledge, skills and abilities for effective management of military units in the educational environment. Globalization processes, differentiation of society and interconnected trends of integration direct orientate the modern higher education to the formation of the managerial culture of officers who will be capable of conscious self-management, properly manage their physical and intellectual reserves.

Credibly fulfil by the officers of the Armed Forces of Ukraine of their immediate duties presupposes the presence of recruited qualified staff in all areas and levels of professional and managerial (administrative and regulatory) activities. Ukraine is going through a difficult period, the society is constantly changing, integration processes between countries are deepening, the information transfer through social networks (information spaces) is developing, in particular, there is a need for effective work of officers which depends on the personal and professional qualities of the specialists. The main task of the leadership of the Armed Forces of Ukraine and the National Guard of Ukraine is the need to meet all the requirements set for military personnel in accordance with the charter of the Armed Forces of Ukraine (AFU), instructions, regulations developed and implemented in the APU for soldiers, sergeants, as well as junior, middle and senior staff.

Key words: managerial culture, pedagogical basis, officers, Armed Forces of Ukraine, management decision-making, educational environment.