

*Алещенко В. І.* доктор психологічних наук, професор,  
Національний університет оборони України  
імені Івана Черняхівського  
<https://orcid.org/0000-0003-1560-7318>

## ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНТИНУУМ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ КУЛЬТУРІ ВІЙСЬКОВОГО КЕРІВНИКА

*В статті досліджено деякі теоретичні підходи роботи військових керівників зі створення ефективної організаційної культури. Дано характеристику основним ознакам лідера та прояву лідерства в управлінській діяльності. Визначено необхідні заходи для формування успішної організаційної культури, лідерських якостей військового керівника.*

**Ключові слова:** організаційна культура; військовий керівник; лідер; управлінська діяльність; лідерство.

**Вступ.** У вік інформації, коли інтелект, професіоналізм, творчість, інтуїція, лідерські якості стають головним ресурсом особистості керівника-лідера як суб'єкта управління, ефективність його керівної діяльності проявляються у прямій залежності від організаційної культури, розуміння специфіки управлінської праці, технологій управління. Усвідомлення організаційної культури військового керівника в процесі управління військами дозволяє краще зрозуміти організацію, її функціонування і призначення. Пошук нових шляхів удосконалення військового управління, розвиток організаційної культури в структурах Сектору безпеки і оборони держави, формування позитивного образу військового керівника нового типу актуалізує дослідження у сфері менеджменту організацій, звернення до новітніх концепцій лідерства.

**Мета статті** полягає у визначення сутності організаційної культури та ролі керівника-лідера в даному процесі у ЗС України.

**Теоретичне підґрунтя.** Питома вага наукових знань в управлінні постійно зростає, мистецтво управління дедалі більше базується на фундаментальній науковій основі. Дослідження організаційної культури здебільшого знайшло своє відображення у сфері менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Проблема формування і розвитку організаційної культури зайняті як вітчизняні, так і зарубіжні учені:

Ю. Балашова, С. Гольєв, Ф. Джонс, К. Камерон, Р. Куїнн, С. Ритенков, С. Роббінс, Г. Тріандіс, В. Флетчер, О. Ходань, Ч. Ханді, О.Хміляр, Е. Шейн та ін.

**Методи дослідження.** Теоретичний аналіз, синтез, узагальнення, порівняння.

**Результати і обговорення.** За результатами аналізу наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, можна надати найбільш типові визначення що розкривають поняття організаційна культура:

1) організаційна культура тлумачиться як система спільних переконань, вірувань та цінностей, що спрямовує і підтримує організаційну поведінку;

2) цінності й норми, які засвоєні та застосовуються членами організації і водночас вирішальним визначають їхню поведінку;

3) атмосфера або соціальний клімат в організації;

4) домінуюча система цінностей і практик;

5) специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичаїв, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації.

6) соціальний "клей", який допомагає забезпечувати цілісність організації за рахунок прийнятих стандартів мислення та поведінки;

7) уміння спілкуватися з людьми тощо.

Узагальнюючи конкретні підходи, під поняттям організаційна (корпоративна) культура будемо розуміти сформовану у впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил її адаптації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Розглядаючи структури сектору безпеки і оборони держави, в тому числі і ЗС України, як соціальні утворення, не можна не погодитися із твердженням Г. Осовської та наголосити, що вони мають власну культуру, якій притаманні певні параметри, зумовлені специфікою їх діяльності та процесів управління [7].

Під організаційною культурою управлінської діяльності військового керівника будемо розуміти сукупність специфічних, соціально зумовлених результатів його управлінської діяльності, що виражають ступінь освоєння ним військово-соціального середовища, в якому він виконує завдання розвитку власної суспільної сутності й управлінських здібностей. Організаційна культура управлінської діяльності офіцера – це частина загальної культури офіцера, складниками якої є інформаційна, методологічна, правова, психолого-педагогічна культура, а також культура мислення і мовлення [2].

Таким чином, організаційна культура управлінської діяльності військового керівника є складним інтегративним утворенням, що містить, крім продуктів управлінської діяльності, ще й соціально, психологічно і біологічно зумовлені якості особистості офіцера, однією з яких можна виділити лідерські якості [1].

Доречно мати на увазі, що посада формально дає керівникові необхідні передумови бути лідером колективу, але автоматично його таким не робить, хоча саме поняття “лідер” (від англ. leader) в перекладі і означає “керівник”, “провідник”, ці поняття тотожними не є. Різниця між поняттями полягає в тому, що “лідер” висувається завжди “знизу – догори”, а керівник навпаки, “згори – вниз” [1] Лідерство, як феномен, впливає на наше життя щоденно, незалежно від

нашого розуміння або від того, подобається нам це або ні. Це фундаментальне положення розуміння світу і нашого положення в ньому.

Лідерство розглядається як психологічна характеристика поведінки певних членів групи та як процес психологічного впливу однієї людини на інших при їх сумісній життєдіяльності, який здійснюється на основі сприйняття, наслідування, навіювання, розуміння один одного. Лідерство засноване на принципах вільного спілкування, взаєморозуміння і добровільності підпорядкування [8]. В новітній час категорія “лідерство” отримала більш широкі інтерпретації та нові парадигми. У ЗС України лідерство розглядається як соціальний феномен, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом, здатність впливати на поведінку окремих осіб чи організацій цінностями, властивостями характеру, які відповідають меті, зовнішнім і внутрішнім потребам соціальної групи в цілому. Воно залишається ключовим компонентом забезпечення професійної діяльності як окремих військовослужбовців різних категорій, так і органів військового управління, військових частин (підрозділів) під час виконання завдань за призначенням, не дивлячись на різноманіття визначень та методів реалізації. Визначальну роль лідерство військовослужбовців відіграє, зокрема, у цінностях, традиціях, етиці поведінки, досвіді дотримання військової дисципліни та корпоративної військової культури в арміях держав – членів НАТО [5].

Якості особистості керівника-лідера слід розглядати як найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність та залежать від характеру, структури, спрямованості, досвіду, здібностей особистості, умов праці. Це складні, багатогранні феномени, конкретні вияви яких залежать від структури особистості і від дії різних чинників [8].

Рівень спроможності до лідерства у кожного індивіда (керівника) свій. Військовий лідер має володіти такими

особистісними якостями: професійна компетентність; висока відповідальність, особиста гідність; відчуття нового та вміння йти на розумний ризик, творчо розв'язувати проблеми, сміливість у прийнятті рішень; гнучкість, розуміння ситуації, гостре сприйняття нових потреб, відчуття часу, подій; висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все якнайдосконаліше; комунікабельність; увага до підлеглих [6].

Розглядаючи особистісні якості керівника, дослідники виділяють головні (компетентність та комунікабельність) та важливі (морально-етичні якості, стресостійкість тощо) якості [6]. Компетентність керівника формується протягом здобуття ним освіти, а також у процесі практичної діяльності. Отже, основним формувачем компетентності військового керівника є вищий військовий навчальний заклад, освітні програми якого передбачають набуття здобувачами освіти певних компетенцій, а в підсумку – професійної компетентності за визначеною спеціальністю. Підготовка висококваліфікованих військових управлінців для задоволення потреб ЗС України та інших структур сектору безпеки і оборони України здійснюється у Національному університеті оборони України імені Івана Черняхівського, місія якого полягає у задоволенні потреб складових Сектору безпеки і оборони України, у першу чергу Міністерства оборони і ЗС України, в лідерах з широким інтелектуальним горизонтом шляхом надання високоякісних освітніх послуг, розроблення якісної наукової та науково-аналітичної продукції за результатами фундаментальних і прикладних досліджень у сфері національної безпеки і оборони [11].

В університеті вперше зроблені практичні кроки до впровадження викладання курсів оперативного та стратегічного рівнів англійською мовою. Набули розвитку лідерські курси (L-2; L-3; L-4), уточнено їх зміст у тому числі за участі іноземних партнерів. Наприклад, Курс Вищого керівного складу стратегічного рівня (L-4) містить модуль

“Основи стратегічного лідерства”, який має на меті розвиток у слухачів управлінських компетенцій, що властиві керівникам стратегічного рівня.

Управлінська компетентність також передбачає наявність у керівника системності мислення (практичний розум, швидкість входження в проблему, здатність передбачати різні варіанти виходу із ситуації, винахідливість) та організаторських якостей (уміння підбирати, розставляти кадри, планувати роботу, забезпечувати чіткий контроль) [6].

Організаторські якості є наслідком вияву певних психологічних властивостей особистості, до найважливіших з яких належать:

- психологічна вибірковість (здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати тощо);
- здатність заряджати своєю енергією інших людей, активізувати їх;
- критичність та самокритичність (уміння бачити недоліки у своїх діях та вчинках підлеглих);
- психологічний такт (здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей);
- вимогливість (здатність ставити адекватні вимоги залежно від ситуації);
- схильність до організаторської діяльності [6].

Іншою головною якістю керівника є комунікабельність – потреба і здатність особистості до спілкування з іншими людьми, товариськість. Комунікабельній особистості характерна легкість у налагодженні контактів, здатність і уміння не розгубитись при спілкуванні в різних ситуаціях, прагнення до ініціативності, лідерства в групі. Саме тому, на нашу думку, військовий керівник має володіти комунікативною компетентністю – здатністю особистості налагоджувати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми в різних ситуаціях спілкування, основана на знаннях і досвіді, розумінні себе та інших. До її складу входить сукупність знань, умінь і навичок, що

## Питання психології

забезпечують ефективне протікання комунікативного процесу [9].

Спираючись на дослідження Е. Шейна [12], можна визначити модель організаційної культури (рис. 1).



Рисунок 1 – Модель організаційної культури.

**На першому рівні** – поверхневому, факти виявляються просто, але виникають складності в інтерпретації їх в термінах організаційної культури. Найбільш значущими фактами є звичаї та ритуали. В структурах сектору безпеки і оборони звичаї та ритуали мають високий рівень емоційної залученості та основне їх завдання – демонстрація та пропагування цінностей, забезпечення їх стабільності та збереження, сприяння згуртованості.

**Другий рівень** – під поверхневий. Це рівень вірувань та цінностей – більш глибокий, неявний, який виявляється або через взаємодію з фізичним оточенням, або через соціальний консенсус. Ціннісні орієнтації, що входять до нього,

визначають напрямок і траєкторію розвитку організації, сприяють підвищенню ефективності управління. На цьому рівні підлягають вивченню цінності, вірування та переконання, що розділяються членами організації, відображені в символах та мові, несуть смислове пояснення першого рівня [3].

**Третій рівень** – глибинний. Він включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціальної концентрації на цьому питанні. Е.Шейн виділяє п'ять базових спрямовуючих життєдіяльність організації припущень, які приховані, приймаються на віру й допомагають персоналу сприймати атрибути

організаційної культури: 1) відношення до буття в цілому; 2) відчуття часу й простору; 3) загальне ставлення до людини; 4) ставлення до роботи [8]. Такими базовим припущеннями можуть бути вірування та етичні установки персоналу, на які значний вплив має національна культура. З метою розвитку організаційної культури необхідно удосконалювати лідерські якості керівників, розвивати їх ініціативу, творчу активність, самостійність та відповідальність у керівництві військами. У польовому керівництві № 6–22 “Leader Development” армії США зазначено, що “лідерство є процесом впливу на людей шляхом визначення мети, спрямування та мотивації підлеглих до виконання місії і вдосконалення організації”. У цьому ж документі визначено, що лідер в армії

США – це той, хто може надихати людей і впливати на них з метою досягнення визначених цілей. Лідер мотивує людей на дії, “фокусуючись на мисленні та формулюванні рішення для більшої користі організації” [13].

Кожен рівень управління призначає цілі та завдання підлеглим та дозволяє їм самостійно визначати деталі дій для досягнення цілей. Таким чином, компетентне лідерство військових керівників є найважливішим фактором успіху у створенні та збереженні організаційної культури. Джоко Віллінк, один із командирів військ спеціального призначення ВМС США (SEAL), автор книги “Стратегія і тактика лідерства” [4], пропонує десять головних принципів лідерства (рис. 2).



Рисунок 2 – Основні якості керівника-лідера (за Дж. Віллінком)

У цьому контексті також повчальний такий приклад Джима Коллінза, професора Військової академії США у Вест-Пойнті, автора фундаментальної праці “Від доброго до великого”. Він пише: “Я прийшов до професійного переконання, що головний інгредієнт у рецепті Вест-Пойнта – як зробити з людини лідера; ідея у тому, що справжнє лідерство починається з характеру, що лідерство – це

насамперед функція того, ким ви є, оскільки це служить основою всього, що ви робите” [4].

Аналізуючи наукові джерела необхідно сконцентрувати увагу на наступних лідерських якостях військового керівника, які повинні формуватися та вдосконалюватися у системі військової освіти всіх рівнів:

## Питання психології

*спроможність об'єктивно оцінити ситуацію.* Обґрунтовано спрогнозувати найімовірніший варіант її розвитку є першою ключовою складовою оцінювання ефективності лідера;

*відповідальність.* Свідома здатність брати на себе відповідальність насамперед за свої рішення та результати – одне з найважливіших лідерських якостей. Роль лідера – розставити пріоритети, виробити стратегію та приймати рішення;

*навичка критично мислити* є базовою для прийняття рішень – найголовнішого елемента діяльності лідера, а також основою його ефективності. Важливо, що цю навичку можна розвивати під час навчання в закладах військової освіти;

*спроможність організувати виконання прийнятих рішень.* На цьому етапі важливо усвідомити, яким чином відбувається спілкування лідера з виконавцями;

*вміння делегувати повноваження.* Хороший лідер уміє делегувати частину своїх повноважень та функцій підлеглим, при цьому роблячи це так, щоб кожен із них був відповідальним за доручене завдання. Лідеру важливо розуміти, які функції доцільно виконувати самому, а які передати іншим. При цьому важливим є не просто вміння делегувати повноваження, важливо робити це так, щоб люди відчували себе заохоченими та значущими, а не просто виконавцями, чия думка нікого не цікавить;

*готовність ризикувати.* Військовому керівнику часто доводиться діяти за умов невизначеності. Будь-яка невизначеність містить у собі ризики. Уміння виявити ці ризики, оцінити та прийняти обґрунтовані ризики – одна з головних якостей лідера. Справжні лідери усвідомлюють, що за не проявлену ініціативу часом доводиться платити чималу ціну. Тому вони прагнуть попереджати події, завжди готові піти на ризик. Джон Кеннеді наголошував: “Будь-якому плану дій притаманні витрати та ризики, але вони значно менші, ніж витрати та ризики, що породжуються комфортним неробством”.

*впевненість в собі.* Високий і адекватний рівень самооцінки лідера разом із упевненістю у собі допомагає йому у необхідних випадках ризикувати,

проявляючи відвагу і сміливість, що дозволяє збільшувати свої можливості на здобувати практичний досвід;

*активна громадянська позиція.* Ця якість забезпечує отримання інформації з першоджерел, підвищує інформованість;

*ініціативність та вміння мотивувати себе.* Вияв ініціативи до діяльності та самомотивація до діяльності повинна стати звичною практикою лідера;

*надійність, нормативність та послідовність.* Всі дії лідера мають бути узгоджені із загальнолюдськими нормами моралі – чесністю, справедливістю, надійністю, відповідальністю та послідовністю у діях та вчинках, адже він є носієм цих норм для всього персоналу організації;

*здатність організувати колектив на вирішення поставлених завдань* – одне з фундаментальних організаційних якостей лідера. Завдання лідера зрозуміти та визначити сильні сторони кожного та розподілити ролі та завдання таким чином, щоб люди, виконуючи їх, могли використовувати свої сильні сторони або розвинути їх.

*Спроможність викладати письмово власні думки та рішення* є основою комунікації лідера з виконавцями або керівника стратегічного рівня – зі співробітниками організації в цілому.

*Вміння набувати прихильників та послідовників,* які розділяють ваше бачення. Хороші керівники вміють зробити своїх підлеглих своїми прихильниками та одностайними. Вони роблять це, захоплюючи їх своїми ідеями та цілями, вміючи показати переваги та користь від досягнутих цілей для всіх. Пропонують зробити те, що здається неможливим, мотивують вийти за рамки звичного, надихаючи людей, вивчаючи їхні ідеї та підтримуючи їх [10].

Цей перелік лідерських якостей та навичок не є вичерпним. Розвиток їх – це постійний процес, що вимагає усвідомленого підходу, розуміння кінцевої мети.

**Висновки.** Дієвим чинником формування організаційної культури в структурах сектору безпеки і оборони нашої держави є впровадження засад лідерства. Організаційна культура залежить від певних

## Питання психології

чинників, що визначають її роль у діяльності організації. До таких чинників можна віднести культуру умов служби, культуру міжособистісних відносин, культуру персоналу, культуру управління.

Організаційна культура військового керівника структур сектору безпеки і оборони формує позитивний імідж силових відомств, що, у свою чергу, є важливим фактором підняття довіри до них.

### Список використаних джерел

1. Абашкина Е.Б., Косолапова Ю.Н. О теориях лидерства в современной политической психологии. *США: Экономика, политика, идеология*. 1993. № 4. С. 13.
2. Алещенко В. І. Військово-соціальне управління: теорія і практика : підручник. Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2019. 284 с.
3. Баннікова К.Б. Організаційна культура як фактор управління людськими ресурсами міжнародних компаній : дис. ... канд. соц. наук : 22.00.04. Харків, 2017. 267 с.
4. Джим Коллінз. Від хорошого до величного. Чому одні компанії здійснюють прорив, а інші – ні : пер. О. Савчин. Київ : “Наш формат, 2018. 368 с.
5. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних Силах України. ВКП 7-00(03).01. Затв. Нач. ГШ ЗС України від 01.12.2020. Київ, 2020. 27 с.
6. Дороніна М., Григоренко А. Психологія управління : навч. посібн. Харків : ХДДЕУ, 2008. 548 с.
7. Осовська Г.В. Осовський О.А. Основи менеджменту : навч. посібн. Київ : “Кондор”, 2006. 664 с.
8. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації : навч. посіб. вид 2-ге, перероб і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
9. Психологічний словник : за ред. Н.А. Побірченко. Київ : Науковий світ, 2007. 274 с.
10. Пунда Ю.В., Антоненко С.І. Підготовка стратегічного лідера як інвестиція в реформування системи військового управління. *Стратегічні пріоритети*. № 4 (45), 2017. С. 141–146.
11. Стратегія Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського на період до 2025 року. Затв. наказом начальника НУОУ імені Івана Черняхівського від 28 лют. 2020 р. № 80. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/nduu-strategy-2025.pdf>.
12. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Изд-во “Питер”, 2002. 336 с.
13. Field Manual № 6-22. Leader Development. Headquarters. Department of the Army. Washington DC, June 2015.
14. Vasyl Osodlo, Oleh Rybchuk, Viktoriia Krykun Management and Business Research Quarterly. 2021(17)18–30 <https://www.eurokd.com/home/lvioa/?vId=347&ald=360>
15. Vasyl Osodlo, Oleksandr Kovalchuk, Nataliia Nesterenko Motivational aspects of a military leader’s managerial culture development / *Journal of behavior studies in organization*, 2021 (6); 1-7 <https://www.eurokd.com/BSO/doi/10.32038/JBSO.2021.06.01.pdf>

### References

1. Abashkina E.B., Kosolapova Ju.N. (1993) O teoriyah liderstva v sovremennoj politicheskoy psihologii [On Leadership Theories in Contemporary Political Psychology]. *SShA: Jekonomika, politika, ideologija*. № 4. S. 13. (in Russian)
2. Aleshhenko V. I. (2019) Vijs'kovo-social'ne upravlinnja: teorija i praktyka [Military and social management: theory and practice]: pidruchnyk. Kyi'v : NUOU im. Ivana Chernjahovs'kogo. 284 s. (in Ukrainian)
3. Bannikova K.B. (2017) Organizacijna kul'tura jak faktor upravlinnja ljuds'kymy resursamy mizhnarodnyh kompanij [Organizational culture as a factor in human resource management of international companies]: dys. ... kand. soc. nauk : 22.00.04. Harkiv. 267 s. (in Ukrainian)
4. Dzhyim Kollinz. (2018) Vid horoshogo do velychnogo. Chomu odni kompanii' zdijsnjujut' proryv, a inshi – ni [From good to great. Why some companies make a breakthrough and others do not]: per. O. Savchyn. Kyi'v : “Nash format. 368 s. (in Ukrainian)
5. Doktryna rozvytku vijs'kovogo liderstva u Zbrojnyh Sylah Ukrai'ny [Doctrine of development of military leadership in the Armed Forces of Ukraine]. VKP 7-00(03).01. Zatv. Nach. GSh ZS Ukrai'ny vid 01.12.2020. Kyi'v, 2020. 27 s. (in Ukrainian)
6. Doronina M., Grygorenko A. (2008) Psyhologija upravlinnja [Psychology of management]: navch. posibn. Harkiv : HDEU. 548 s. (in Ukrainian)
7. Osovs'ka G.V. Osovs'kyj O.A. (2006) Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management]: navch. posibn. Ky'v : “Kondor”. 664 s. (in Ukrainian)

8. Pryshhak M.D, Les'ko O.J. (2016) Psychologija upravlinnja v organizacii' [Psychology of management in the organization]: navch.posib. vyd 2-ge, pererob i dop. Vinnycja. 150 s. (in Ukrainian)
9. Psychologichnyj slovnyk [Psychological dictionary]: za red. N.A. Pobirchenko. Kyi'v : Naukovyj svit, 2007. 274 s. (in Ukrainian)
10. Punda Ju.V., Antonenko S.I. (2017) Pidgotovka strategichnogo lidera jak investycja v reformuvannja systemy vijs'kovogo upravlinnja [Training a strategic leader as an investment in reforming the military management system]. Strategichni priorityty. № 4 (45). S. 141–146. (in Ukrainian)
11. Strategija Nacional'nogo universytetu oborony Ukrai'ny imeni Ivana Chernjahovs'kogo na period do 2025 roku [Strategy of the Ivan Chernyakhovsky National University of Defense of Ukraine for the period up to 2025]. Zatv. nakazom nachal'nyka NUOU imeni Ivana Chernjahovs'kogo vid 28 ljut. 2020 r. № 80. URL: <https://nuou.org.ua/assets/documents/nduu-strategy-2025.pdf>. (in Ukrainian)
12. Shejn Je.H. (2002) Organizacionnaja kul'tura i liderstvo [Organizational culture and leadership] / Per. s angl. pod red. V. A. Spivaka. Sankt-Peterburg : Izd-vo "Piter". 336 s. (in Russian)
13. Field Manual № 6-22. Leader Development. Headquarters. Departement of the Army. Washington DC, June 2015.
14. Vasyly Osodlo, Oleh Rybchuk, Viktoriia Krykun Management and Business Research Quarterly. 2021(17)18–30 <https://www.eurokd.com/home/lvioa/?vId=347&aid=360>
15. Vasyly Osodlo, Oleksandr Kovalchuk, Nataliia Nesterenko Motivational aspects of a military leader's managerial culture development / Journal of behavior studies in organization, 2021 (6); 1-7 <https://www.eurokd.com/BSO/doi/10.32038/JBSO.2021.06.01.pdf>

### Summary

*Aleshchenko V.* Doctor of Psychological Sciences,  
Professor, National University of Defense of Ukraine  
named after Ivan Chernyakhovsky

### PSYCHOLOGICAL CONTINUUM OF LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE MILITARY LEADER

**Introduction.** Awareness of the organizational culture of the military leader in the process of troop management allows a better understanding of the organization, its functioning and purpose. The search for new ways to improve military governance, the development of organizational culture in the structures of the Security and Defense Sector, the formation of a positive image of a new type of military leader actualizes research in the field of organizational management, appeal to the latest leadership concepts.

**The purpose of the article** is to determine the essence of organizational culture and the role of the leader in this process in the Armed Forces of Ukraine.

**Methods.** Theoretical analysis, synthesis, generalization, comparison.

**Originality.** Under the organizational culture of management of the military leader we understand a set of specific, socially determined results of his management, expressing the degree of mastery of the military-social environment in which he performs the task of developing their own social essence and managerial abilities. The organizational culture of the officer's managerial activity is a part of the general culture of the officer, the components of which are informational, methodological, legal, psychological and pedagogical culture, as well as the culture of thinking and speaking. An effective factor in the formation of organizational culture in the structures of the security and defense sector of our country is the introduction of the principles of leadership. Organizational culture depends on certain factors that determine its role in the organization. Such factors include the culture of service conditions, the culture of interpersonal relations, the culture of staff, the culture of management. The organizational culture of the military leader of the security and defense sector forms a positive image of law enforcement agencies, which, in turn, is an important factor in raising confidence in them.

**Conclusion.** Analysis and generalization of approaches to understanding the role and place of leadership in the organizational culture of the military leader in the management of troops suggests that organizational culture is one of the factors influencing the management of the organization, as it is based on the leader's ability to properly organize -psychological climate in the subordinate organization. Every leader is a subject of organizational culture. The individual qualities and style of behavior of the leader, his managerial culture is a more effective means of influencing subordinates, because the leader is the main driver of the subjective factor of the organization, which forms the organizational culture.

**Key words:** organizational culture; military leader; leader; management activities; leadership.

Recelved/Поступила: 03.05.22.