

## **Шостак Назар Юрійович**

*Аспірант кафедри філософії гуманітарних наук філософського факультету  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, Україна)*

*<https://orcid.org/0009-0009-5923-1616>*

*e-mail: nazar.shostak@knu.ua*

# **УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ТА ІНКЛЮЗИВНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ГОРИЗОНТИ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

## *Резюме*

У статті здійснено аналіз управлінської культури як ключового чинника інклюзивного розвитку українського суспільства в умовах повномасштабної війни та повоєнної відбудови. Обґрунтовано, що в ситуації системних криз, зумовлених воєнними діями, управлінська культура набуває стратегічного значення як сукупність ціннісних орієнтацій, управлінських норм, моделей поведінки та комунікативних практик, що визначають здатність суспільства до самоорганізації, стійкості та відновлення. Особливу увагу приділено ролі управлінської культури у забезпеченні інклюзивності соціальних процесів, зокрема у врахуванні потреб вразливих груп населення, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та громад, які зазнали руйнувань унаслідок війни.

У роботі розкрито специфіку трансформації управлінських підходів у воєнний період, коли зростає значення партнерської взаємодії між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, громадянським суспільством і бізнесом. Доведено, що ефективна управлінська культура сприяє формуванню довіри, горизонтальних комунікацій та солідарності, що є необхідними передумовами інклюзивного розвитку та соціальної згуртованості. Акцентовано увагу на тому, що у повоєнний період управлінська культура має стати основою впровадження відбудовчих стратегій, орієнтованих не лише на відновлення інфраструктури, а й на відновлення людського потенціалу, соціальних зв'язків і демократичних практик.

Встановлено, що розвиток управлінської культури в Україні є необхідною умовою ефективної організації життєдіяльності суспільства в умовах війни та формування інклюзивної моделі повоєнної відбудови, зорієнтованої на принципи партнерства, рівності, відповідальності та соціальної справедливості.

**Ключові слова:** управлінська культура; інклюзія; публічне управління; стійкість суспільства; партнерська взаємодія.

### *Вступ*

Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, зумовила глибокі трансформації соціальних, економічних та управлінських процесів, поставивши українське суспільство перед необхідністю функціонування в умовах тривалої кризової нестабільності. За цих обставин особливої уваги набуває проблема управлінської культури як інтегративної характеристики публічного управління, що визначає якість ухвалення рішень, ефективність комунікацій, рівень довіри та здатність інституцій забезпечувати інклюзивність соціального розвитку. Війна актуалізувала потребу переосмислення традиційних управлінських підходів у напрямку посилення партнерської взаємодії, гнучкості, відповідальності та орієнтації на людину.

У контексті повоєнної відбудови управлінська культура має постати не лише інструментом організаційної ефективності, а як фундамент формування інклюзивного суспільства, здатного інтегрувати різні соціальні групи, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та громади, що зазнали значних руйнувань. Саме тому наукове осмислення ролі управлінської культури в організації життєдіяльності українського суспільства в умовах війни та у процесі повоєнної трансформації є своєчасним і соціально значущим завданням сучасних соціогуманітарних досліджень.

Метою статті є дослідження ролі управлінської культури у забезпеченні інклюзивного розвитку та ефективної організації життєдіяльності українського суспільства в умовах війни й у процесі повоєнної відбудови, а також обґрунтування її значення як чинника соціальної стійкості, згуртованості та відновлення.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань: проаналізувати теоретичні підходи до розуміння управлінської культури в контексті публічного управління та соціального розвитку; з'ясувати специфіку функціонування управлінської культури в умовах воєнних викликів і кризових ситуацій; визначити роль управлінської культури у формуванні інклюзивних управлінських практик та соціальної згуртованості; окреслити значення партнерської взаємодії держави, місцевого

самоврядування, громадянського суспільства та бізнесу в умовах війни; обґрунтувати перспективи розвитку управлінської культури як основи інклюзивної моделі повоєнної відбудови українського суспільства.

### *Методи дослідження*

Методологічну основу статті становить міждисциплінарний підхід, що поєднує напрацювання соціальної філософії, теорії публічного управління, соціології та інституційного аналізу. Це дало змогу комплексно осмислити управлінську культуру як соціокультурний і управлінський феномен, що визначає характер організації життєдіяльності українського суспільства в умовах війни та повоєнної відбудови.

Зокрема, метод аналізу і синтезу дозволив виокремити структурні компоненти управлінської культури та узагальнити її роль в процесах інклюзивного розвитку. Системний метод дозволив розглянути управлінську культуру як елемент цілісної системи публічного управління, що взаємодіє з соціальними інститутами, громадянським суспільством і локальними спільнотами. За допомогою структурно-функціонального підходу проаналізовано функції управлінської культури у кризових і посткризових умовах, зокрема її вплив на соціальну стійкість, згуртованість та інклюзію.

Метод порівняльного аналізу застосовано для зіставлення управлінських практик у довоєнний, воєнний та прогнозований повоєнний періоди з метою виявлення трансформацій управлінських підходів і зміни акцентів у реалізації публічної політики. Таким чином, обрана методологія забезпечує цілісне та аргументоване дослідження ролі управлінської культури як чинника інклюзивного розвитку українського суспільства в умовах війни та у процесі повоєнної відбудови.

Ступінь розробленості вивчення феномену управлінської культури як визначального чинника у розвитку суспільства у кризових ситуаціях.

Проблематика управлінської культури як чинника розвитку суспільства достатньо широко представлена в сучасних соціально-філософських, управлінських та соціологічних дослідженнях. У працях зарубіжних авторів управлінська культура розглядається переважно в контексті теорій організаційної культури, публічного менеджменту та інституційної ефективності (Е. Шейн, Г. Хофстеде, К. Камерон, Р. Куїнн, Г. Мінцберг). Значна увага приділяється аналізу ціннісних засад управління, ролі лідерства, комунікацій та норм поведінки в забезпеченні ефективності організацій і публічних інституцій. Українські науковці здебільшого зосереджуються на проблемах формування управлінської культури в системі державного управління, органах місцевого самоврядування та освітніх інституціях, аналізуючи її зв'язок із демократизацією, євроінтеграційними процесами та реформуванням публічної служби. Водночас інклюзивний

вимір управлінської культури, а також її роль в організації життєдіяльності суспільства в умовах війни та повоєнної відбудови лише фрагментарно представлений у науковому дискурсі та переважно розглядається в межах суміжних тем — соціальної стійкості, соціальної згуртованості, кризового управління й відновлення України у після воєнний період. У працях В. Бакуменка, Н. Нижник, О. Оболенського управлінська культура розглядалася переважно крізь призму професіоналізму державної служби, управлінської етики та нормативно-організаційних засад діяльності публічних інституцій, без системного аналізу її функціонування в умовах воєнної кризи. Дослідження Ю. Ковбасюка, В. Серьогіна, Л. Пашко зосереджувалися на питаннях управлінської компетентності, лідерства та комунікації в процесах реформування публічного управління, однак інклюзивний вимір управлінської культури та її роль у соціальній згуртованості суспільства залишалися другорядними. У роботах Е. Лібанової, В. Гейця, О. Пищуліної детально проаналізовано соціально-економічні та демографічні наслідки кризи і війни, проте управлінська культура в них не розглядається як самостійний чинник організації суспільної життєдіяльності.

Таким чином, наукова новизна статті полягає в концептуалізації управлінської культури не лише як характеристики публічного управління, а як інтегративного соціокультурного механізму інклюзивного розвитку та відновлення українського суспільства в умовах війни й повоєнної відбудови, що раніше комплексно не осмислювалося в українських дослідженнях.

Інклюзивність як стратегічний ресурс розвитку управлінської культури в кризових умовах

В умовах технологічного розвитку, інноваційних трансформацій та зростання соціальної різноманітності інклюзивність дедалі більше постає не лише як інструмент ефективного управління, а як базовий принцип сучасної управлінської культури, що визначає здатність суспільства до стійкого функціонування в кризових умовах. Для України, яка перебуває в стані повномасштабної війни та водночас формує бачення повоєнної відбудови, інклюзивність набуває особливого значення як чинник соціальної згуртованості, довіри та залученості громадян до процесів відновлення. Управлінська культура, орієнтована на інклюзивні цінності, сприяє не лише ефективній організації соціальних процесів, а й формуванню довгострокових конкурентних переваг держави в умовах глобальної нестабільності.

Ключову роль у цьому контексті відіграють управлінські компетенції, зокрема лідерство, емоційний інтелект, комунікаційна спроможність і стратегічне мислення, які забезпечують здатність управлінських інституцій реагувати на виклики війни, працювати з травмованими спільнотами та враховувати потреби різних соціальних груп. Саме ці компетенції становлять основу управлінської культури, що підтримує рівність можливостей,

солідарність та ефективну взаємодію між державою, громадами та громадянським суспільством. У воєнний і повоєнний періоди особливого значення набувають такі складові управлінської культури, як адаптивність, гнучкість і відповідальність, які дозволяють забезпечити безперервність суспільної життєдіяльності в умовах руйнувань, переміщень населення та ресурсних обмежень.

Поняття інклюзії у сучасному українському контексті виходить за межі класичних визначень, пов'язаних із залученням осіб з інвалідністю чи інших вразливих груп. Відповідно до загальноприйнятого тлумачення, інклюзія означає процес розширення участі всіх громадян у суспільному житті. Як правило у сучасній науковій літературі інклюзію визначають як «процес збільшення ступеня участі всіх громадян у суспільному житті, зокрема осіб із фізичними обмеженнями». В. Бубегай зазначає, що, незважаючи на варіативність тлумачення цього поняття, його визначальними характеристиками постають: рівність, визнання, прийняття, допомога, підтримка, толерантність і гуманізм [1, с. 35–36]. Адже саме у реаліях війни інклюзивність набуває більш широкого соціально-філософського змісту. В даному контексті розуміння інклюзії варто звернути увагу на її визначення, яке надає Р. Мохнюк. «Інклюзія в контексті розвитку громадянського суспільства виступає не лише соціальною, а й культуротворчою категорією, пов'язаною з формуванням відкритого, солідарного та ціннісно інтегрованого соціального простору» [2, с. 186–187]. Саме таке тлумачення інклюзії дозволяє нам стверджувати, що вона постає як здатність суспільства забезпечити можливість гідного життя, участі та самореалізації навіть за умов втрат, травм, вимушеного переміщення та постійної загрози безпеці. Вона пов'язана з опором, витривалістю та надзусиллями соціальних спільнот, спрямованими на збереження людського потенціалу й рух уперед попри об'єктивні обмеження. Адже справжня інклюзивність формується не декларативно, а через усталені моделі поведінки, організаційні процеси та системні механізми, що враховують багатовимірність різноманіття й створюють умови для ефективної взаємодії, соціального прийняття, відчуття приналежності та особистісного й професійного розвитку кожної людини.

У цьому контексті управлінська культура відіграє визначальну роль у підтримці інклюзивних практик на рівні державних інституцій, органів місцевого самоврядування та громад. Саме вона визначає, наскільки управлінські рішення здатні враховувати потреби ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, постраждалих громад та інших соціальних груп, що зазнали непропорційного впливу війни. Інклюзивна управлінська культура сприяє збереженню соціальної активності, підтримці економічної діяльності та відновленню довіри навіть за умов системних криз.

Для поглиблення аналізу інклюзивних підходів до управління доцільно звернутися до концепції DEI (Diversity, Equity, Inclusion), яка широко застосовується в міжнародній управлінській практиці та дедалі активніше інтегрується у публічну політику. У ширшому суспільному вимірі різноманітність означає визнання соціальної та культурної множинності українського суспільства; рівність — справедливий доступ до ресурсів, підтримки та можливостей з урахуванням різних потреб; інклюзія — створення середовища, у якому кожен громадянин відчуває свою значущість, прийняття та залученість до спільних процесів відновлення. Саме інтеграція цих принципів в управлінську культуру є необхідною передумовою формування інклюзивної моделі повоєнної відбудови України.

Таким чином, інклюзивність у поєднанні з розвиненою управлінською культурою постає не лише як елемент ефективного управління, а як стратегічний ресурс забезпечення стійкості, соціальної згуртованості та довгострокового розвитку українського суспільства в умовах війни та післявоєнної трансформації.

Інклюзивна управлінська культура як стратегічна умова соціальної стійкості в умовах війни

Дослідження сучасних соціально-економічних і політичних трендів засвідчує їхній системний вплив на формування управлінської культури та інклюзивного розвитку українського суспільства, особливо в умовах війни. Збройна агресія, політична нестабільність і масштабна вимушена міграція радикально трансформують соціальну структуру, ринок праці та управлінські практики, актуалізуючи потребу в нових інклюзивних підходах до взаємодії з людським капіталом. Мультикультурність, зумовлена переміщенням населення та інтеграцією різних соціальних груп, висуває підвищені вимоги до управлінських рішень, спрямованих на забезпечення рівних можливостей, недискримінаційної політики та соціальної згуртованості. І таким консолідуючим джерелом, на думку таких дослідників як І. Федотов, Є. Холодков, І. Різник, виступає саме управлінська культура. У своєму дослідженні вони стверджують, що «управлінська культура в межах інклюзивної корпоративної культури розглядається як система цінностей, норм і управлінських практик, що забезпечує узгоджену взаємодію різних культурних полів персоналу та сприяє формуванню спільного організаційного простору» [3, с. 60].

Особливої гостроти ці процеси набувають у контексті демографічних викликів, спричинених війною: зниження народжуваності, втрати людського потенціалу, виїзд молоді та прискорене старіння населення. У цих умовах управлінська культура має орієнтуватися на солідарність, розвиток програм наставництва, гнучкі формати зайнятості та безперервного навчання, що дозволяють враховувати потреби різних вікових і соціальних

груп. Інклюзивний розвиток постає не лише як етичний імператив, а як стратегічна умова збереження соціальної стійкості та відновлення країни.

Важливим виміром повоєнної відбудови є інтеграція ветеранів у професійне та суспільне життя. Формування інклюзивної управлінської культури передбачає готовність організацій і спільнот до взаємодії з ветеранами, створення умов для їхньої психологічної адаптації, професійної реалізації та гідної участі в економічному розвитку. Це вимагає скоординованих зусиль держави, місцевого самоврядування, бізнесу й громадянського суспільства, а також розвитку нових управлінських компетенцій, орієнтованих на підтримку, партнерство й довіру. І, на наше переконання, така синергія цих складових управлінської культури можлива через застосування такої технології як інклюзивне лідерство. Як зазначають у своїх дослідженнях О. Мосій та Г. Никитюк, інклюзивне лідерство постає як важливий складник сучасної управлінської культури, зорієнтований на розкриття й ефективне залучення потенціалу кожного члена організації. Такий підхід забезпечує більш зважене ухвалення управлінських рішень, посилює стратегічну спроможність організацій і сприяє формуванню інноваційних практик завдяки різноманітності думок, позицій, досвіду в колективі. Автори наголошують, що інклюзивні управлінські практики передбачають цілеспрямовану роботу з подолання упереджень і стереотипів, що є особливо актуальним в умовах соціальної напруги, зумовленої війною, та зростання вразливих груп у суспільстві. У міждисциплінарному вимірі (психологія, менеджмент, соціологія, організаційна поведінка) підкреслюється значущість таких якостей інклюзивного лідера, як емпатійність, рефлексивна обізнаність щодо упереджень, здатність до партнерської взаємодії, культурна чутливість і ціннісна відданість принципам рівності та різноманітності. У контексті повоєнної відбудови України. Інклюзивне лідерство, на думку О. Мосія і Г. Никитюк [4], набуває ролі одного з ключових чинників формування стійких, адаптивних та соціально відповідальних організацій, здатних ефективно реагувати на виклики відновлення, реінтеграції та довгострокового розвитку українського суспільства.

У цьому контексті інклюзивне лідерство набуває ключового значення як основа сучасної управлінської культури. Воно спрямоване на формування відкритого соціального середовища, у якому різноманітність поглядів розглядається як ресурс розвитку, а участь громадян у прийнятті рішень — як умова демократичної стійкості. Інклюзивна управлінська культура сприяє не лише підвищенню ефективності інституцій, а й зміцненню соціальної згуртованості, інноваційності та адаптивності українського суспільства в умовах війни та в горизонтах повоєнного відновлення.

У дослідженнях О. Дорош, Б. Дорош та І.-О. Застулки [5] інклюзивний розвиток територіальних громад розглядається крізь призму

інституційного виміру управлінської культури, ключовим елементом якого виступає державне регулювання, зорієнтоване на чітко окреслені цілі, принципи та пріоритети, закріплені у загальнонаціональних стратегіях розвитку. Автори підкреслюють, що формування цілісної системи інститутів є визначальним завданням інституційного розвитку, оскільки саме це забезпечує узгодженість між розвитком громади як соціально-економічного цілого та діяльністю суб'єктів, які функціонують у її межах. В умовах війни та повоєнної відбудови така інституційна узгодженість набуває особливого значення, адже створює стійке середовище для збереження, відновлення та довгострокового розвитку громад, у якому базові потреби суб'єктів можуть бути реалізовані в межах відповідного інституційного поля. Водночас ключовою передумовою сталого розвитку в цих умовах постає інклюзивне працевлаштування, яке забезпечуватиме не лише економічну інтеграцію різних соціальних груп, а й їхню повноцінну участь у процесах відновлення, підвищуючи соціальну згуртованість і адаптивність громад. «Інклюзивне працевлаштування передбачає створення таких умов у сфері зайнятості, за яких кожна людина, незалежно від віку, статі, стану здоров'я чи соціального статусу, має рівний доступ до праці, професійного розвитку та реалізації трудового потенціалу» [6, с. 84).

У контексті сучасних міжнародних досліджень управлінської культури акцентується зростаюча роль культурної компетентності та інклюзивного лідерства як відповідей на виклики глобалізації, демографічної різноманітності та соціальної фрагментації, посиленої воєнними подіями. Культурна компетентність тлумачиться як здатність управлінців і команд адаптуватися до різних культурних контекстів, усвідомлювати власні упредження та інтегрувати багатоманітність перспектив у процес ухвалення рішень. Зокрема, такі дослідники лідерства та організаційної культури як — K. Molinari, S. Lundahl та L. Shanderson, звертають увагу на структурні бар'єри у сфері зайнятості, пов'язані з обмеженим доступом представників меншин до управлінських позицій, що формує так звані «сліпі зони» в управлінні та знижує ефективність організацій. «Подолання цих дисбалансів можливе шляхом цілеспрямованого розвитку культурної компетентності серед керівників і персоналу, що безпосередньо корелює з принципами інклюзивного лідерства» [7, с. 49]. Інклюзивне лідерство в цьому контексті постає як важливий елемент оновленої управлінської культури, орієнтованої на створення справедливого та відкритого середовища, у якому кожен працівник має рівні можливості для участі в організаційних процесах. Такі управлінські практики ґрунтуються на визнанні унікальності особистості, залученні різноманітних точок зору до ухвалення рішень і формуванні партнерських відносин у колективах, що є особливо актуальним для українського суспільства в період повоєнної реконструкції. Водночас автори наголошують на необхідності системної роботи з неусвідомленими

упередженнями, які потребують підвищення рефлексивної обізнаності з боку управлінців, HR-фахівців і лідерів через навчання, саморефлексію та командні практики.

Окремий виклик для сучасної управлінської культури становить структура робочої сили, що вимагає від лідерів урахування вікових, соціальних і культурних відмінностей та розвитку ефективної взаємодії між різними поколіннями. Адже як зазначає у своєму дослідженні Ю. О. Шейко «інклюзивність включає управлінський та соціально-економічний підхід, що передбачає створення рівних можливостей для залучення різних категорій працівників і споживачів, підвищує конкурентоспроможність підприємств та відповідає сучасним вимогам сталого розвитку [8, с. 33 – 34]. У цьому сенсі навчання і розвиток персоналу розглядаються як ключові інструменти впровадження культурної компетентності та інклюзії, які мають бути інтегровані у стратегічне планування організацій і громад. Таким чином, поєднання інституційних механізмів державного регулювання, інклюзивного лідерства та культурно компетентної управлінської культури формує підґрунтя для стійкого інклюзивного розвитку українського суспільства в умовах війни та відкриває нові горизонти для ефективної повоєнної відбудови.

### *Висновки*

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що управлінська культура в умовах повномасштабної війни та повоєнної відбудови України постає не лише як інструмент підвищення ефективності публічного управління, а являє собою інтегративний соціокультурний механізм забезпечення інклюзивного розвитку, соціальної стійкості та згуртованості суспільства. Війна суттєво трансформувала управлінські підходи, актуалізувавши потребу в гнучкості, адаптивності, партнерській взаємодії та орієнтації на людину, що визначає нову якість управлінських рішень у кризових умовах.

Встановлено, що інклюзивна управлінська культура є ключовою передумовою ефективної інтеграції вразливих соціальних груп, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та постраждалих громад, у процеси відновлення та суспільної життєдіяльності. Саме через управлінські практики формується довіра до інституцій, підтримується соціальна активність і забезпечується безперервність розвитку навіть за умов глибоких криз. Особливого значення в цьому контексті набуває інклюзивне лідерство як складник управлінської культури, що сприяє подоланню упереджень, залученню різноманітних соціальних ресурсів і розвитку культурної компетентності в управлінських командах.

Доведено, що інституційна узгодженість державного регулювання, місцевого самоврядування, громадянського суспільства та бізнесу є необхідною умовою інклюзивного розвитку громад у воєнний і повоєнний періоди. Управлінська культура визначає характер цієї взаємодії та здатність

суспільства трансформувати кризові виклики у ресурс відновлення. У підсумку управлінська культура, заснована на принципах інклюзії, партнерства та відповідальності, постає стратегічним ресурсом формування інклюзивної моделі повоєнної відбудови України й забезпечення її довгострокової соціальної та інституційної стійкості.

*Список посилань:*

1. Бубегай В. А. Сутність поняття «інклюзія» // *Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy*. 2022. Т. 10, № 3. С. 34 – 39. DOI: [https://doi.org/10.31548/hspedagog13\(3\).2022.34-39](https://doi.org/10.31548/hspedagog13(3).2022.34-39).
2. Мохнюк Р. С. Інклюзія як один з напрямів стратегії розвитку громадянського суспільства: чинник культуротворчості. *Питання культурології*. 2022. (39). С. 182 – 193. URL: <http://issues-culture-knukim.pp.ua/article/view/256926/254188>
3. Федотов І. В., Холодков Є. М., Різник І. Є. Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 44. 2024. С. 54 – 77. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/323e4785-474f-463e-bf7d-cf79ca2b4fff/content>
4. Мосій О. Б., Никитюк Г. І. Інклюзивне лідерство як інноваційний стиль управління менеджера організації // *Світ наукових досліджень*. 2024. ФОП Шпак В. Б. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45310/1/Тези%20Никитюк%20Г.pdf>
5. Дорош О. С., Дорош Б. Й., Застулка І.-О. Ю. Вплив інституційних факторів на інклюзивний розвиток громад // *Формування сталого землекористування: проблеми та перспективи: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 11 – 12 листопада 2021 р.)*. Київ, 2021. URL: <https://dglip.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/df39366f-5bf2-4417-a017-6cea9e789516/content>
6. Замула О. В., Замула О. О., Угрімова І. В. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 2. С. 83 – 86. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/d407b564-5b68-4460-9f76-43dd54db4cd2>
7. Molinari C., Lundahl S., Shanderson L. The culturally competent and inclusive leader. 2019. P. 49 – 67. URL: <https://www.researchgate.net>
8. Шейко Ю. О. Інклюзивність як вимога часу та конкурентна перевага підприємств індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. С. 32 – 37. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022\\_1/7](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022_1/7).

### *References*

1. Bubehai, V. A. (2022). The essence of the concept of “inclusion” Humanities Studios: Pedagogy, Psychology, Philosophy, 10(3), 34 – 39. [https://doi.org/10.31548/hspedagog13\(3\).2022.34-39](https://doi.org/10.31548/hspedagog13(3).2022.34-39).
2. Mokhniuk, R. S. (2022). Inclusion as one of the directions of civil society development strategy: A factor of cultural creativity. Issues in Cultural Studies, (39), 182 – 193. <http://issues-culture-kuukim.pp.ua/article/view/256926/254188>.
3. Fedotov, I. V., Kholodkov, Ye. M. & Riznyk, I. Ye. (2024). A model of inclusive corporate culture based on the interaction of cultural fields of enterprise personnel. Economics of the Transport Complex, (44), 54 – 77. <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/323e4785-474f-463e-bf7d-cf79ca2b4fff/content>.
4. Mosii, O. B. & Nykytiuk, H. I. (2024). Inclusive leadership as an innovative management style of an organization’s manager. World of Scientific Research. <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45310/1/>
5. Dorosh, O. S., Dorosh, B. Y. & Zastulka, I.-O. Yu. (2021). The impact of institutional factors on the inclusive development of communities. In Formation of sustainable land use: Problems and prospects: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference (Kyiv, November 11 – 12, 2021). <https://dglip.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/df39366f-5bf2-4417-a017-6cea9e789516/content>.
6. Zamula, O. V., Zamula, O. O., & Uhrimova, I. V. (2023). Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment. Bulletin of NTU “KhPI”. Economic Sciences, (2), 83 – 86. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/d407b564-5b68-4460-9f76-43dd54db4cd2>.
7. Molinari, C., Lundahl, S. & Shanderson, L. (2019). The culturally competent and inclusive leader, 49 – 67). <https://www.researchgate.net>
8. Sheiko, Yu. O. (2022). Inclusivity as a requirement of the time and a competitive advantage of hospitality industry enterprises. Intellect XXI, 32-37. [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022\\_1/7](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2022/2022_1/7)

**Nazar Shostak**

*PhD Student, Department of Philosophy of the Humanities*

*Faculty of Philosophy*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)*

*<https://orcid.org/0009-0009-5923-1616>*

*e-mail: [nazar.shostak@knu.ua](mailto:nazar.shostak@knu.ua)*

**MANAGERIAL CULTURE AND INCLUSIVE DEVELOPMENT  
OF UKRAINIAN SOCIETY: CHALLENGES OF WAR AND  
HORIZONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION**

*Abstract*

The article analyzes managerial culture as a key factor in the inclusive development of Ukrainian society under conditions of full-scale war and post-war reconstruction. It substantiates that in situations of systemic crises caused by military actions, managerial culture acquires strategic importance as a set of value orientations, managerial norms, behavioral models, and communicative practices that determine society's capacity for self-organization, resilience, and recovery. Particular attention is paid to the role of managerial culture in ensuring the inclusiveness of social processes, specifically in addressing the needs of vulnerable population groups, internally displaced persons, veterans, persons with disabilities, and communities affected by wartime destruction.

The paper reveals the specific features of the transformation of managerial approaches during the wartime period, when the importance of partnership-based interaction among state institutions, local self-government bodies, civil society, and business increases. It is demonstrated that effective managerial culture contributes to the formation of trust, horizontal communication, and solidarity, which are necessary prerequisites for inclusive development and social cohesion. Emphasis is placed on the fact that in the post-war period, managerial culture should become the foundation for the implementation of reconstruction strategies oriented not only toward the restoration of infrastructure but also toward the recovery of human potential, social ties, and democratic practices.

It is established that the development of managerial culture in Ukraine is a necessary condition for the effective organization of societal life under conditions of war and for the formation of an inclusive model of post-war reconstruction based on the principles of partnership, equality, responsibility, and social justice.

**Keywords:** managerial culture; inclusion; public administration; societal resilience; partnership-based interaction.

*Надійшла до редакції 11.10.2025*

*Прийнято до друку 23.11.2025*

*Оприлюднено 29.12.2025*