

## **Шостак Назар Юрійович**

*Аспірант кафедри філософії гуманітарних наук*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, Україна)*

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

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

# **СОЦІАЛЬНА ЗНАЧИМІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ У РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНОГО СУСПІЛЬСТВА**

## *Резюме*

У статті розглянуто соціальну значимість управлінської культури як важливого чинника у розвитку інклюзивного суспільства. Актуальність дослідження зумовлена потребою формування сучасних управлінських практик, орієнтованих на забезпечення рівності, толерантності та соціальної інтеграції в умовах глобальних соціальних трансформацій. Управлінська культура визначається як сукупність цінностей, норм, принципів та моделей поведінки в процесі управління, що забезпечують ефективну соціальну взаємодію в організаціях та громадах.

Досліджено вплив управлінської культури на реалізацію принципів інклюзії у різних сферах суспільного життя, зокрема в освіті, соціальному захисті, управлінні громадами та державними інституціями. Управлінська культура є важливим інструментом реалізації соціальної справедливості, підтримки соціального діалогу та створення сприятливого середовища для всіх громадян, незалежно від їхніх фізичних, соціальних чи культурних особливостей.

У статті акцентується на необхідності підготовки нової генерації управлінців, здатних до етичного, соціально відповідального та інклюзивного мислення. Розглянуто основні напрями формування ефективних управлінських практик, що сприяють подоланню соціальної нерівності та забезпеченню рівних можливостей у доступі до ресурсів і прийнятті рішень.

Запропоновано міждисциплінарний підхід до вивчення управлінської культури, що поєднує концепції управлінської науки, соціології, філософії та соціальної політики. Застосування комплексних методів дозволяє

провести всебічний аналіз управлінських практик та визначити чинники, що сприяють розвитку інклюзивного управління. Особлива увага приділяється розвитку людського капіталу як ключового ресурсу у формуванні інклюзивного суспільства.

Підсумовуючи, управлінська культура виступає стратегічним чинником розвитку інклюзивного суспільства, забезпечуючи соціальну згуртованість, толерантність та рівність можливостей. *Результати дослідження* можуть бути використані при розробці освітніх програм, підготовці управлінців нової формації та впровадженні інклюзивних підходів у публічному та корпоративному управлінні.

**Ключові слова:** управлінська культура, інклюзивне суспільство, соціальна значимість, управління, рівність, толерантність.

### *Вступ*

У сучасних умовах соціальних трансформацій та зростаючого розмаїття населення, питання інклюзивності набуває стратегічного значення для сталого розвитку суспільства. Формування інклюзивного середовища, в якому кожна людина має рівні права, можливості та доступ до ресурсів, потребує системного підходу на всіх рівнях управління. Відтак, зростає роль управлінської культури як інструменту реалізації соціальної справедливості, дотримання прав людини та підтримки соціального діалогу. Адже у сучасному світі на чільне місце виступає взаємодія і взаємопроникнення культур. Як слушно зауважують відомі корпоративні антропологи І. Крамер і Д. Браун: «Сьогодні антропологічні концепції застосовуються до чого завгодно від маркетингу, дизайну до медицини і розваг. <...> Корпоративна антропология демонструє внутрішню утаємничену динаміку організації. Саме вона показує різницю між формальною організаційною структурою і неформальними авторитетами» [1, с. 16–17]. Виходячи з даного твердження, управлінська культура визначає не лише стиль керівництва, а й формує засади взаємодії в колективі, впливає на організаційну атмосферу, рівень толерантності, відкритості до змін та інновацій. Особливої ваги вона набуває в умовах впровадження інклюзивних підходів в освіті, соціальній політиці, управлінні громадами та державними інституціями. Низький рівень управлінської культури може стати суттєвим бар'єром на шляху до інклюзії, тоді як високий — створює сприятливе середовище для гармонійного співіснування різних соціальних груп.

Також актуальність теми зумовлена необхідністю підготовки управлінців нового типу — носіїв етичного, соціально відповідального та інклюзивного мислення, здатних приймати рішення з урахуванням потреб усіх громадян. Дослідження соціальної значущості управлінської культури дає змогу виявити ефективні механізми трансформації управлінських практик

відповідно до викликів інклюзивного розвитку та посилити потенціал інституцій у забезпеченні справедливості, рівності та гідності кожної людини [2, с. 78].

Метою даної статті постає визначення соціальної значущості управлінської культури як чинника розвитку інклюзивного суспільства та обґрунтувати напрямки формування ефективних управлінських практик, орієнтованих на забезпечення рівності, толерантності та соціальної інтеграції.

Для досягнення визначеної мети ми окреслили такі завдання: дослідити вплив управлінської культури на реалізацію принципів інклюзії в різних сферах суспільного життя; визначити ключові компетентності управлінців, необхідні для ефективного впровадження інклюзивних практик; оцінити чинники, що сприяють або перешкоджають формуванню інклюзивної управлінської культури; обґрунтувати шляхи вдосконалення управлінської підготовки з урахуванням соціально-інклюзивної парадигми.

### *Методи дослідження*

Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, який поєднує концепції управлінської науки, соціології, педагогіки, філософії та соціальної політики. Теоретичну базу складають праці з питань управлінської культури, соціальної інклюзії, прав людини та лідерства в умовах суспільного розмаїття.

У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення, класифікація) — для вивчення сутності управлінської культури та її зв'язку з інклюзивною трансформацією суспільства; системний аналіз — для виявлення структурних елементів управлінської культури та оцінки її впливу на соціальні процеси; компаративіський метод — для порівняння підходів до формування інклюзивного середовища в різних управлінських моделях.

Застосування таких методів забезпечує всебічний аналіз предмета дослідження — управлінської культури як соціально значущого чинника розвитку інклюзивного середовища та її вплив на реалізацію принципів рівності, доступності й толерантності в управлінській практиці, що дозволяє розробити науково обґрунтовані *висновки* та практичні рекомендації.

### *Результати дослідження*

Управлінська культура все частіше розглядається як стратегічний ресурс і чинник довготривалої конкурентної переваги сучасних організацій, особливо в умовах розбудови інклюзивного суспільства. Для українських інституцій, що прагнуть не лише утвердитись на ринку, а й стати соціально відповідальними структурами, пріоритетними стають завдання підвищення ефективності, якості праці та формування сприятливого соціального середовища. У цьому контексті зростає значення людського та

інтелектуального потенціалу як джерела створення не лише економічної, а й соціальної цінності.

Швидкий розвиток управлінських, цифрових і виробничих технологій супроводжується глобальною переоцінкою ролі людини в організаційному просторі. Це вимагає пошуку шляхів усунення глибинного протиріччя між індивідом і структурою, в межах якої він працює. Одним із ключових механізмів гармонізації цих взаємин є формування організаційної культури, що виступає своєрідним «соціальним цементом» — чинником згуртованості, взаєморозуміння та підтримки. У контексті інклюзивності управлінська культура має забезпечувати єдину систему цінностей, норм і моделей поведінки, що сприяє створенню відкритого, безпечного й підтримувального середовища для всіх членів колективу, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей. Адже сама культура, як стверджують українські науковці Л.Губерський та Є.Левченко, «це динамічний процес, який передбачає, по-перше, створення групових зв'язків, тобто приналежності до групи, організації (ідентичності); по-друге, готовність до змін (вміння ставити цілі, завдання, мету); по-третє, відповідальність у реалізації поставленої мети [3, с. 43]. Якщо культура відсутня, або слабо розвинуті відносини, то зростає ризик конфліктів, ізоляції окремих груп та посилення соціальної нерівності всередині суспільства.

Успішність діяльності будь-якої організації часто безпосередньо пов'язують з рівнем її управлінської культури. Одним із ключових показників ефективного функціонування є здатність організації приваблювати та утримувати висококваліфікованих і талановитих працівників. Усвідомлення важливості управлінської культури як визначального чинника розвитку прийшло до управлінців і науковців у сфері менеджменту наприкінці 1970-х років ХХ ст. Це було зумовлено переосмисленням ролі людського капіталу в діяльності організацій, а також зростанням значущості кадрових служб у загальній системі управління. Значний внесок у розвиток теорії управлінської культури зробив Едгар Шейн, який розглядав її як специфічний механізм адаптації організації до соціокультурного контексту. Автор визначає управлінську культуру як «сукупність основних припущень, які група винайшла, відкрила чи розробила, щоб справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції, і які були достатньо ефективними, щоб вважатися дійсними, а отже, передаватися новим членам як правильний спосіб сприймати, думати і відчувати щодо цих проблем» [4, с. 154].

Це визначення підкреслює, що культура організації формується через колективний досвід вирішення проблем і передається новим членам як норми та цінності, що визначають поведінку в організації. Цікавим в даному визначенні є акцент на тому, що організація здатна впоратись як

з внутрішніми, так і зовнішніми викликами завдяки саме управлінській культурі. І як стверджують відомі нідерландські корпоративні антрополози І. Крамер та Д. Браун: «Культура не буває а ні хорошою, а ні поганою. Вона просто є. Це структура, яка пов'язана і дає відповіді на два головних питання виживання групи: як ми — група або організація виживаємо у зовнішньому середовищі? Як ми організуємось в середині? Відповіді на ці фундаментальні питання криються у ритуалах, нормах, словах, історіях. Культура завжди логічна і завжди виникає у відповідь на спробу розв'язати проблему або у пошуку відповіді на питання» [1, с. 37]. Отже, виходячи з цього, культура є суто людським феноменом, який виникає, існує та розвивається у свідомості особистості. Люди не лише створюють культуру, а й активно передають її через соціальні взаємодії, тим самим впливаючи на суспільні процеси. В умовах побудови інклюзивного суспільства культура набуває особливого значення як чинник, що формує толерантність, відкритість до різноманіття та здатність до співжиття в багатогранному соціальному середовищі.

Вплив культури, перш за все, спрямований на формування цінностей, переконань і моделей поведінки людини. У свою чергу, особистість, як активний носій цих установок, впливає на функціонування інституцій, організацій і виробничих процесів. Таким чином, саме рівень культурної свідомості, орієнтованої на інклюзію, визначає, наскільки ефективно суспільство та його окремі структури здатні адаптуватися до потреб різних соціальних груп [5, с. 192]. Наприклад, у сфері освіти культура інклюзивності сприяє створенню умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами в загальноосвітніх закладах. У державному управлінні вона проявляється через формування політик рівних можливостей, участі громадян у прийнятті рішень і доступності публічних послуг. У бізнес-середовищі — через корпоративні цінності, що підтримують різноманіття персоналу та запроваджують без бар'єрні підходи в управлінні персоналом. Отже, у контексті інклюзивного суспільства культура постає як провідний інтеграційний механізм, що визначає якість соціальної взаємодії, рівень довіри та залученості кожної людини в суспільне життя.

Розвиток інклюзивного суспільства є одним із ключових напрямів сучасних соціальних трансформацій, спрямованих на забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Інклюзія як принцип справедливості, гідності та соціальної участі передбачає глибоку зміну не лише в інституційних практиках, а й у ментальних установках, які формуються через культуру — передусім управлінську. Управлінська культура, як система цінностей, норм і моделей поведінки в процесі управління, стає важливим чинником формування соціального клімату, прийняття рішень і налагодження ефективної взаємодії між різними соціальними групами [4, с. 82].

Управлінська культура в інклюзивному суспільстві має складну та багатовимірну структуру, що охоплює як горизонтальний, так і вертикальний виміри.

Горизонтальний вимір управлінської культури відображає різноманіття напрямів, через які проявляється управлінська культура в інклюзивному контексті, і може бути представлений кількома взаємопов'язаними формами:

економічна складова управлінської культури включає такі аспекти, як культура організації праці, умови праці, ресурсоощадність, етика розподілу та доступ до матеріальних благ. У межах інклюзивного підходу вона передбачає справедливий доступ до праці, адаптацію робочого простору та технологій для осіб з інвалідністю, дотримання принципів недискримінації у розподілі ресурсів;

соціально-психологічна складова управлінської культури формується на основі стилю мислення, цінностей і моделей поведінки працівників. До її ключових елементів належать: стиль управління, етичні та естетичні орієнтири, культура спілкування, вирішення конфліктів, мотивація, а також рівень емоційного комфорту в колективі. В умовах інклюзії така культура створює атмосферу довіри, підтримки й психологічної безпеки, де кожен відчуває себе важливим і прийнятим;

правова складова визначає, наскільки управлінські рішення ґрунтуються на принципах законності, прав людини та соціальної справедливості. Вона передбачає впровадження політик рівного доступу, дотримання трудових прав і виконання зобов'язань щодо недискримінаційного середовища;

політична складова управлінської культури в інклюзивному суспільстві відображає рівень залучення співробітників до прийняття рішень, доступ до управлінських процесів і участь у формуванні внутрішньої політики організації, що відповідає принципам відкритості та демократичного управління.

Вертикальний вимір управлінської культури розкриває глибину її впливу на організацію та складається з трьох рівнів:

поверхневий рівень включає зовнішні прояви культури: архітектуру, доступність середовища, візуальні елементи бренду, мовні моделі, ритуали та символи. В інклюзивній організації цей рівень може проявлятися, зокрема, через наявність пандусів, кімнат для відпочинку, доступні комунікаційні інтерфейси та інше;

підповерхневий рівень охоплює усвідомлені цінності, переконання й управлінські орієнтири, які формують принципи взаємодії та очікувану

поведінку. Для інклюзивної організації це — визнання рівності, взаємної поваги, підтримки та професійного зростання для всіх без винятку;

глибинний рівень — це базові припущення, які часто залишаються неусвідомленими, але визначають справжню суть організаційної культури. У контексті інклюзивності це, наприклад, фундаментальне ставлення до людини як до цінності, переконаність у значущості соціальної відповідальності й прийнятті різноманітності як ресурсу, а не виклику [4, с. 126].

Таким чином, управлінська культура в інклюзивному суспільстві виконує не лише регулятивну функцію, а й стає потужним трансформаційним чинником, що формує нову якість соціальної взаємодії та сприяє розвитку толерантного, відкритого й справедливого середовища для всіх.

Управлінська культура виступає системно утворюючим елементом у формуванні інклюзивного суспільства, оскільки саме через управлінські цінності визначаються пріоритети, стиль взаємодії та принципи прийняття рішень у різних сферах соціального життя. Ціннісна основа управлінської культури формує не лише внутрішню етику організацій, а й задає тон більш широким суспільним процесам, що стосуються прийняття різноманітності, поваги до людської гідності та соціальної справедливості.

Серед ключових цінностей управлінської культури, які є критично важливими для розбудови інклюзивного суспільства, можна виокремити такі: повагу до гідності кожної людини. Це фундаментальне визнання цінності людської особистості незалежно від її фізичних, соціальних, культурних чи когнітивних особливостей. Ця цінність лежить в основі етичного управління та недискримінаційного підходу до кадрової політики. Серед визначальних цінностей розбудови інклюзивного суспільства є рівність можливостей, тобто забезпечення справедливого доступу до ресурсів, участі в управлінні, прийнятті рішень, кар'єрного зростання. Рівність не означає одноманітність, а передбачає адаптацію умов під потреби різних людей. Не менш важливою цінністю у будь-якому суспільстві є соціальна відповідальність, що орієнтує на колективне благо, дотримання принципів сталого розвитку, залучення до підтримки вразливих груп населення, включно з людьми з інвалідністю, представниками меншин тощо. Це, у свою чергу, вимагає дотримання принципу — відкритості та прозорості, через готовність до діалогу, зворотного зв'язку, врахування думок усіх зацікавлених сторін. У контексті інклюзії ця цінність забезпечує участь маргіналізованих груп у суспільному житті. Наступним важливим принципом у розбудові інклюзивності постають толерантність і прийняття різноманітності. При цьому вони трактуються не як терпимість, а визначаються активним прийняттям й підтримкою багатоманітності (етнічної, релігійної, гендерної, вікової, професійної тощо) як ресурсу розвитку. Справедливість і чесність постають важливими в управлінських процесах для підтримки

довіри, легітимності прийнятих рішень і формування позитивного морально-психологічного клімату. І як наслідок впровадження вище зазначених цінностей, які лежать в основі розбудови інклюзивного суспільства є, партнерство та співпраця, що виявляється у наданні переваги горизонтальним зв'язкам, включення до спільної роботи представників різних соціальних груп, що сприяє розвитку солідарності й взаємопідтримки [6, с. 89].

Отже, управлінська культура, побудована на цих цінностях, сприяє формуванню середовища, в якому кожна особа має реальну можливість бути почутою, впливати на спільні рішення та розвиватися у комфортному і сприятливому, відкритому середовищі. Таким чином, саме ціннісний вимір управління стає основою для стійкого розвитку інклюзивного суспільства як простору для усіх.

В умовах демократизації суспільного життя та реалізації принципів сталого розвитку Україна активно до російсько-української війни рухалася в напрямку побудови інклюзивного суспільства. Цей процес передбачає створення соціального середовища, у якому кожна людина незалежно від її фізичних, ментальних, соціальних чи культурних особливостей має рівний доступ до освіти, праці, політичної участі, суспільного визнання та ресурсів. Одним із дієвих інструментів реалізації цього завдання є формування сучасної управлінської культури, що базується на гуманістичних цінностях, принципах справедливості, відкритості та участі.

Управлінська культура в контексті розбудови інклюзивного суспільства виконує кілька ключових функцій: нормативно-регулятивну через впровадження політик недискримінації, соціальної рівності та інклюзивного менеджменту на рівні державних інституцій, освітніх закладів, підприємств і громадських організацій; ціннісно-орієнтаційну, що забезпечує ідеологічне підґрунтя для сприйняття різноманітності як ресурсу, а не як бар'єру. Це включає просування толерантності, солідарності, етичного лідерства та соціальної відповідальності; інституційну, яка створює нові управлінські моделі, у яких передбачається участь усіх зацікавлених груп (у тому числі вразливих) у прийнятті рішень на рівні організацій та громад; мотиваційно-комунікативну через відповідні підходи до внутрішньої комунікації в організаціях і публічних інституціях, які стимулюють залучення, довіру та підтримку з боку працівників і громадян.

В українських реаліях питання управлінської культури набуває особливої актуальності у сфері освіти, соціального захисту, охорони здоров'я, а також у діяльності органів місцевого самоврядування. Наприклад, розвиток інклюзивної освіти неможливий без управлінських рішень, орієнтованих на персоналізацію підходів, створення інклюзивного освітнього простору, підвищення кваліфікації кадрів та інституційну підтримку інклюзивних команд.

Крім того, децентралізаційна реформа в Україні відкрила нові можливості для формування управлінської культури, що враховує потреби громади. Успішні кейси ОТГ демонструють, що активне залучення громадян з інвалідністю, національних меншин, молоді до процесів планування та управління ресурсами сприяє підвищенню рівня довіри до влади, розвитку локальної демократії та соціальної згуртованості.

Отже, розбудова інклюзивного суспільства в Україні можлива лише за умови системного переосмислення ролі управлінської культури як провідника цінностей людяності, партнерства та рівності. Формування такої культури має стати стратегічним завданням для державної політики, громадського сектору та бізнесу.

Повоєнний період для України це не лише виклик у сфері відновлення інфраструктури, економіки та соціальних інститутів, а й унікальне вікно можливостей для переосмислення ціннісних основ державного управління. У цьому контексті формування управлінської культури, що підтримує ідеї інклюзії, людської гідності, солідарності та соціальної справедливості, набуває особливої ваги. Війна оголила структурні проблеми українського суспільства, водночас продемонструвавши надзвичайний рівень соціальної мобілізації, громадської активності та горизонтальної взаємодії. Саме ці чинники мають бути закладені в основу нової моделі управлінської культури, що стане інструментом не лише відбудови, а й глибокої трансформації суспільства в бік інклюзивності.

Післявоєнна Україна включатиме в суспільний процес велику кількість осіб з новими формами вразливості, а саме ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб із посттравматичними станами, осіб з інвалідністю, жінок, які виконували традиційно «чоловічі» ролі під час війни тощо. Управлінська культура має бути спрямована на розуміння цих груп не як об'єктів допомоги, а як рівноправних учасників державотворення. В умовах повоєнної реінтеграції управлінські практики мають стимулювати залучення громадян до прийняття рішень, відновлення територіальних громад, публічного контролю за відбудовчими процесами. Це можливо лише за наявності культури прозорості, горизонтального партнерства і співпраці.

Повстане потреба в новому типі лідера — етичного, відповідального, орієнтованого на сервіс, а не контроль. Такий лідер, у межах управлінської культури, діє не як адміністратор, а як фасилітатор змін, здатний об'єднувати спільноти навколо спільних цінностей і цілей.

В усіх сферах публічної політики — освіті, охороні здоров'я, містобудуванні, соціальній сфері мають використовуватись інструменти доступності, адаптивності та соціального моделювання. Управлінська культура, орієнтована на користувача, передбачає постійний діалог з цільовими групами, експериментування та навчання.

### *Висновки*

Управлінська культура виступає ключовим чинником формування інклюзивного суспільства, оскільки забезпечує ціннісну, комунікативну та нормативну основу для взаємодії всіх учасників соціального процесу. Вона впливає на стиль керівництва, міжособистісні відносини, прийняття рішень та побудову відкритих, гнучких інституцій, орієнтованих на потреби різних соціальних груп.

Основні цінності управлінської культури, такі як повага до гідності людини, рівність можливостей, солідарність, прозорість, толерантність і соціальна відповідальність, формують платформу для розвитку інклюзії в усіх сферах суспільного життя — освіті, праці, громадському управлінні, правосудді тощо. Горизонтальні та вертикальні виміри управлінської культури відображають її складну структуру: від зовнішніх проявів (артефактів, ритуалів, символів) до глибинних переконань, вірувань і цінностей. У контексті інклюзивного суспільства ці виміри мають адаптуватися до потреб різних соціальних груп, зокрема осіб з інвалідністю, ветеранів, ВПО, етнічних та мовних меншин.

У повоєнний період розбудова інклюзивного суспільства в Україні набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує не лише фізичне відновлення країни, а й її моральну реконструкцію. Управлінська культура в цей час має трансформуватись у бік людиноцентризму, відкритості, етики турботи та інноваційної адаптивності. Ефективна інклюзивна управлінська культура в Україні має ґрунтуватися на принципах участі, діалогу, довіри та підтримки. Особливу роль у цьому процесі відіграють освітні, громадські та державні інституції, які мають бути взірцем впровадження інклюзивних підходів у щоденну практику.

Отже, управлінська культура не лише сприяє інституційному розвитку, а й формує якісно нову модель соціальної взаємодії, в якій кожна особа незалежно від її особливостей чи статусу визнається повноцінним учасником суспільного життя.

### *Список посилань*

1. Braun, D., Kramer, J. (2018). *The Corporate Tribe: Organizational Lessons from Anthropology*. Routledge, 246 p.
2. Адізес І. Управління змінами. Київ: Наш формат, 2018. 384 с.
3. Hubersky, L., Levcheniuk, Y. (2023). The World of Corporate Culture: Ontological, Anthropological and Organizational Models. *Philosophy and Cosmology*, Vol. 31, 37 – 44.: <https://doi.org/10.29202/phil-cosm/31/4>.
4. Schein, E. H. (2020). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 336 p.

5. Роговський О. М. Інклюзивне суспільство: соціально-політичні виміри. Сучасне суспільство: політичні науки, соціологічні науки, культурологічні науки: зб. наук. пр. Харків, 2019, Вип. 1 (17). С. 189 – 199.
6. Coyle, D. (2018). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. Random House Audio, 208 p.

*References*

1. Braun, D., & Kramer, J. (2018). *The Corporate Tribe: Organizational Lessons from Anthropology*. Routledge, 246 p.
2. Adizes, I. (2018). *Change Management*. Kyiv: Book Chef, 299 p. [in Ukrainian].
3. Hubersky, L., & Levcheniuk, Y. (2023). The World of Corporate Culture: Ontological, Anthropological and Organizational Models. *Philosophy and Cosmology*, 31, 37 – 44. <https://doi.org/10.29202/phil-cosm/31/4>
4. Schein, E. H. (2020). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 336 p.
5. Rogovsky, O. M. (2019). Inclusive society: socio-political dimensions. *Modern Society: Political Sciences, Sociological Sciences, Cultural Sciences: Collection of Scientific Works*, 1(17), 189-199. Kharkiv. [in Ukrainian].
6. Coyle, D. (2018). *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*. Random House Audio, 208 p.

**Nazar Shostak**

*PhD-student of the Department of Philosophy of Humanitarian Sciences  
Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)*

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

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

**SOCIAL SIGNIFICANCE OF MANAGEMENT CULTURE IN THE  
DEVELOPMENT OF AN INCLUSIVE SOCIETY**

*Abstract*

The article examines the social significance of management culture as an important factor in the development of an inclusive society. The relevance of the study is determined by the need to form modern management practices aimed at ensuring equality, tolerance, and social integration in the context of global social transformations. Management culture is defined as a set of values, norms, principles, and behavioral models in the management process that ensure effective social interaction within organizations and communities.

The study analyzes the impact of management culture on the implementation of inclusion principles in various spheres of social life, including education, social protection, community management, and state institutions. Management culture is presented as an essential tool for implementing social justice, supporting social dialogue, and creating a favorable environment for all citizens, regardless of their physical, social, or cultural characteristics.

The article emphasizes the need to prepare a new generation of managers capable of ethical, socially responsible, and inclusive thinking. The main directions for forming effective management practices that help overcome social inequality and ensure equal access to resources and decision-making are considered.

An interdisciplinary approach to the study of management culture is proposed, combining concepts from management science, sociology, philosophy, and social policy. The application of comprehensive methods allows for an in-depth analysis of management practices and the identification of factors that contribute to the development of inclusive management. Special attention is paid

to the development of human capital as a key resource in forming an inclusive society.

In conclusion, management culture acts as a strategic factor in the development of an inclusive society, providing social cohesion, tolerance, and equal opportunities. The study results can be applied in the development of educational programs, training of new-generation managers, and the implementation of inclusive approaches in public and corporate management.

**Keywords:** management culture, inclusive society, social significance, management, equality, tolerance.

*Стаття надійшла до редакції 12.04.25*

© Шостак Н. Ю., 2025