

СОЦІАЛЬНА ФІЛОСОФІЯ ТА ФІЛОСОФІЯ ІСТОРІЇ SOCIAL PHILOSOPHY AND PHILOSOPHY OF HISTORY

УДК 316.7:130.2:005

DOI <https://doi.org/10.32782/hst-2025-25-102-01>

СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКІ ВИМІРИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

БІЛОГУБ, ВЯЧЕСЛАВ¹
НІКІТЕНКО, ВІТАЛІНА²

Анотація

У статті здійснено філософське осмислення управлінської культури як багатовимірного соціально-ціннісного феномену, що визначає способи організації управлінської діяльності, формування ціннісних орієнтацій управлінців та трансформацію організаційних практик у контексті сучасних цифрових і глобалізаційних викликів. Метою дослідження є комплексне вивчення традиційних та сучасних підходів до управлінської культури, її ціннісних, комунікативних та технологічних аспектів, а також вироблення концептуальних і практичних рекомендацій щодо її розвитку. У статті проаналізовано класичні та сучасні філософські концепції (Вебер, Фуко, Габермас, Друкер, Кастельс) і визначено їхній внесок у формування теорії управлінської культури. Виявлено та систематизовано ключові проблеми у її дослідженні, зокрема у сферах цінностей, комунікацій, цифрових трансформацій, міжкультурних впливів та сталого розвитку. Особлива увага приділена впливу цифрових технологій і штучного інтелекту на трансформацію управлінської культури та формування нових моделей управління, здатних забезпечити адаптацію організацій до динамічних умов сучасності. Запропоновано концептуальні підходи до інтеграції традиційних і сучасних вимірів управлінської культури, що враховують гуманістичний, етичний та комунікативний виміри управління, а також розроблено рекомендації щодо розвитку управлінських практик з урахуванням цифровізації, глобалізації та принципів сталого розвитку. Стаття поєднує теоретичний, філософський і практичний підходи, дозволяючи розглядати управлінську культуру як інтегративний феномен, що визначає ефективність сучасних організацій та їхню здатність до трансформації в умовах цифрового та глобального середовища. Соціально-філософські виміри управлінської культури охоплюють гуманістичний, етичний, комунікативний та соціальний аспекти, які спрямовані на розвиток особистості, формування корпоративних цінностей, забезпечення ефективної взаємодії в організації та врахування соціальних інтересів суспільства. Соціально-філософські виміри управлінської культури зводяться до того, що управління розглядається не лише як технічний процес, а як соціальне явище, що формує відносини всередині організації та впливає на розвиток особистості й суспільства.

Ключові слова: управлінська культура, цінності управління, цифрові трансформації, штучний інтелект, глобалізація, сталий розвиток, організаційні практики, міжкультурна комунікація.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобалізаційних процесів, цифрової трансформації суспільства, кризових соціально-економічних та політичних викликів зростає роль управлінської культури як інтегрального чинника ефективного функціонування соціальних інститутів. Управлінська культура перестає бути лише сукупністю професійних навичок і процедур, набуваючи статусу соціально-філософського фено-

мена, що відображає рівень зрілості суспільства, його ціннісні орієнтири, світоглядні установки та морально-етичні засади управлінської діяльності. Особливої актуальності проблема формування управлінської культури набуває в умовах трансформаційних змін, пов'язаних із демократизацією, децентралізацією влади, розвитком цифрового управління та становленням нових моделей публічного і корпоративного менеджменту. У цьому контексті соціально-філософський аналіз детермінант формування управлінської культури дозволяє виявити глибинні смислові, ціннісні та нормативні підвалини управлінських практик, а також визначити їхній вплив на соціальну стабільність, інституційну довіру та сталий розвиток суспільства. Актуальність дослідження зумовлена також необхідністю подолання техно-

¹ Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)
E-mail: belogub.s1983@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5163-0587>

² Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)
E-mail: vitalina2006@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9588-7836>

кратичного підходу до управління та утвердження гуманістичної парадигми, у межах якої людина, її гідність, свобода та відповідальність постають ключовими орієнтирами управлінської діяльності. Концептуалізація проблеми формування управлінської культури ґрунтується на розумінні її як багатовимірного соціально-філософського явища, що формується під впливом комплексу взаємопов'язаних детермінант. До таких детермінант належать ціннісно-світоглядні установки суспільства, культурно-історичні традиції, соціальні норми й інституційні практики, рівень розвитку громадянського суспільства, а також особливості соціальної комунікації та владних відносин.

У соціально-філософському вимірі управлінська культура постає як форма соціальної свідомості та практики, що інтегрує етичні, правові, символічні та комунікативні компоненти управління. Вона відображає спосіб осмислення влади, відповідальності та соціальної взаємодії, формуючи певні моделі управлінської поведінки й стилі прийняття рішень.

Концептуальний підхід до дослідження передбачає поєднання аксіологічного, антропологічного та інституційного аналізу, що дозволяє розкрити управлінську культуру як динамічний процес соціального конструювання, в якому взаємодіють особистісний, організаційний та суспільний рівні. Такий підхід створює методологічне підґрунтя для осмислення управлінської культури як чинника соціальної інтеграції, легітимації влади та формування довіри в суспільстві. Актуальність соціально-філософських вимірів управлінської культури полягає в тому, що сучасні організації функціонують у складному, глобалізованому та цифровому середовищі, де ефективне управління потребує не лише технічних навичок, а й врахування гуманістичних, етичних і комунікативних аспектів. Вона дозволяє: підвищувати ефективність управлінських рішень через врахування цінностей і потреб працівників; формувати корпоративну культуру, яка сприяє лояльності та мотивації персоналу; забезпечувати соціальну відповідальність організацій у взаємодії з суспільством; адаптувати управлінські практики до сучасних викликів глобалізації, цифровізації та культурного різноманіття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, з яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Сучасне наукове дослідження управлінської культури зна-

чною мірою спирається на багаторічні теоретичні підходи та емпіричні результати, здобуті в міжнародній академічній спільноті в галузі організаційної та управлінської культури, лідерства, міжкультурного менеджменту та впливу культури на ефективність організації. Ключовим напрямом світових досліджень є аналіз управлінської культури як фундаментальної складової ефективного менеджменту. Організаційна культура розглядається як сукупність спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що формують поведінку співробітників та стратегічні рішення в організації. Це явище виступає критичною категорією для розуміння їх впливу на результати діяльності підприємства, у тому числі на продуктивність, адаптивність до змін, інноваційність та конкурентоспроможність (Armstrong, 2020; Bass & Riggio, 2018). Систематичний літературний огляд підкреслює, що організаційна культура відіграє значну роль як стратегічне джерело сталих конкурентних переваг і що вивчення цього явища залишається вагомим напрямом академічної та практичної діяльності в менеджменті та організаційній теорії (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Elkington, 2018).

Зарубіжні публікації присвячені впливу управлінської культури на показники діяльності організацій. Так, емпіричні дослідження вказують на тісний позитивний зв'язок між культурою організації та поведінкою лідерів, а також задоволеністю працівників, що сприяє підвищенню їх мотивації та результативності. Ці взаємозв'язки підтверджують, що сильна культура створює сприятливе середовище для підтримки стратегічних цілей організації, зміцнення співпраці та підвищення якості управлінських рішень (Armstrong, 2020; Bass & Riggio, 2018).

Окрема гілка зарубіжних досліджень була присвячена рольовим моделям культури в міжнародному менеджменті та міжкультурній взаємодії. Видатні концептуальні підходи включають моделі культурних вимірів та управлінських стратегій, розроблені такими теоретиками, як Герт Хофстеде та Фонс Тромпенаарс. Теорія культурних вимірів Хофстеде широко використовується для аналізу того, як культурні особливості впливають на поведінку організацій і стиль управління в різних країнах, що дозволяє адаптувати управлінські стратегії під конкретні культурні контексти (Hofstede, 2011). Модель Тромпенаарса зосереджена на управлінських парадигмах та культурних дилемах, які виникають при взаємодії представ-

ників різних національних культур, і пропонує способи подолання цих культурних розбіжностей у глобальному менеджменті (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Отже, зарубіжна наукова література демонструє комплексний підхід до вивчення управлінської культури та організаційної культури як явища, що трансформується під впливом глобальних викликів, культурних вимірів, нових моделей лідерства та необхідності адаптаційних стратегій у сучасному менеджменті. Такі підходи стають методологічною та концептуальною основою для розвитку подальших досліджень, зокрема у працях, що досліджують адаптацію управлінської культури в умовах цифровізації, інновацій та динамічного глобального середовища.

Аналіз досліджень управлінської культури у філософському дискурсі. Феномен управлінської культури є предметом міждисциплінарного аналізу, однак його філософське осмислення має фундаментальне значення для розуміння глибинних смислів управлінської діяльності. У класичній філософії управління витоки аналізу управлінської культури пов'язані з працями М. Вебера, який розглядав управління крізь призму раціональності, легітимності влади та бюрократичної етики. Саме веберівська концепція раціонально-легального панування заклала підґрунтя для розуміння управлінської культури як нормативно-ціннісної системи, що регулює поведінку управлінців та визначає стиль організаційної взаємодії (Weber, 1978).

Подальший розвиток філософського аналізу управлінської культури пов'язаний із критичними підходами М. Фуко, який інтерпретував управління як форму владно-дискурсивних практик. У його працях управлінська культура постає як інструмент соціального контролю та дисциплінування, що формує специфічні типи суб'єктивності в організаційних і державних структурах (Foucault, 1995). Такий підхід дозволяє розглядати управлінську культуру не лише як позитивний чинник ефективності, а й як механізм символічної влади.

Вагомий внесок у філософське осмислення управлінської культури зробив Ю. Габермас, який наголошував на комунікативній раціональності як альтернативі технократичному управлінню. З його точки зору, управлінська культура повинна ґрунтуватися на діалозі, досягненні консенсусу та етичній відповідальності управлінських рішень (Habermas, 1984). Цей підхід є особливо

актуальним у контексті демократичного управління та розвитку публічної управлінської культури. У межах сучасної управлінської філософії значну увагу управлінській культурі приділяв П. Друкер, який розглядав її як ключовий ресурс ефективного менеджменту. На його думку, саме культура управління визначає здатність організацій до інновацій, стратегічного мислення та відповідальності перед суспільством (Drucker, 2007). Філософія управління Друкера поєднує прагматизм із ціннісним підходом, що розширює гуманістичний вимір управлінської культури.

У контексті глобалізації та цифровізації управлінська культура аналізується в працях М. Кастельса, який акцентує увагу на мережевих формах управління та трансформації управлінської раціональності в інформаційному суспільстві. Він доводить, що сучасна управлінська культура формується під впливом цифрових комунікацій, гнучких організаційних структур і глобальних потоків інформації (Castells, 2010). Таким чином, філософські дослідження управлінської культури демонструють еволюцію від раціонально-бюрократичних моделей до комунікативних, ціннісно-орієнтованих і цифрових парадигм управління. Узагальнення цих підходів дозволяє розглядати управлінську культуру як інтегративний феномен, що відображає рівень соціальної зрілості суспільства, характер владних відносин і стратегічні вектори цивілізаційного розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Попри значну кількість досліджень управлінської культури як у вітчизняній, так і в зарубіжній науці, окремі аспекти залишаються недостатньо розробленими та потребують подальшого наукового аналізу:

1. Філософсько-ціннісний аспект управлінської культури. Більшість робіт концентруються на практичних або організаційних характеристиках управлінської культури (стиль управління, ефективність, формальні норми), тоді як глибинне осмислення її як носія соціальних і моральних цінностей, етичних принципів і гуманістичного потенціалу управління є обмеженим.

2. Вплив цифрових технологій та ШІ на управлінську культуру. Незважаючи на активне дослідження цифровізації управління, інтеграція цифрових трансформацій у ціннісно-комунікативні аспекти управлінської культури лишається недостатньо вивченою. Зокрема, не розроблено комплексних моделей, які б показували взаємозв'язок

між цифровими інструментами, стилями управління та культурними нормами в організаціях.

3. Комунікативна та мережева вимірність управлінської культури. Підходи Габермаса та Кастельса демонструють потенціал розуміння управлінської культури через призму діалогу і мережових структур. Проте на практичному рівні відсутні системні дослідження, що поєднують традиційні управлінські моделі з цифровими та мережевими форматами комунікації.

4. Міжкультурні та глобальні аспекти управлінської культури. Існують обмежені дослідження щодо того, як глобалізація та культурна різноманітність впливають на формування управлінських практик і ціннісних орієнтацій у транснаціональних організаціях. 5. Оцінка ефективності та розвитку управлінської культури у контексті сталого розвитку. Питання взаємозв'язку між управлінською культурою та принципами сталого розвитку, соціальною відповідальністю та етичним менеджментом досліджено фрагментарно і потребує цілісного філософсько-методологічного підходу.

Таким чином, стаття присвячена комплексному філософському аналізу управлінської культури, який інтегрує ціннісний, комунікативний та цифровий виміри, а також враховує міжкультурні та глобальні трансформації сучасного управління. Невирішеними залишаються питання інтеграції цифрових технологій у ціннісно-комунікативні аспекти управлінської культури, формування міжкультурної управлінської практики та взаємозв'язку управлінської культури з принципами сталого розвитку і соціальної відповідальності. Хоча існують численні дослідження управлінської культури, глибинне осмислення її як носія моральних, етичних і гуманістичних цінностей лишається недостатньо розробленим. Не всі аспекти впливу ціннісних орієнтацій на управлінські рішення та організаційну поведінку проаналізовані системно. Цифрові трансформації активно досліджуються з технічної та організаційної перспективи, проте інтеграція їх у ціннісно-комунікативні аспекти управлінської культури потребує детального аналізу. Відсутні комплексні моделі взаємозв'язку цифрових інструментів, стилів управління та організаційних норм. Існуючі дослідження обмежені в оцінці впливу мережових структур, глобальної комунікації та цифрових платформ на трансформацію управлінської культури. Питання ефективного поєднання традиційних і мережових моделей управління залишається відкритим. Вплив куль-

турного різноманіття та глобалізаційних процесів на формування управлінських практик та ціннісних орієнтацій в організаціях вивчено фрагментарно. Брак міждисциплінарних досліджень у цьому напрямі обмежує можливості створення універсальних моделей управлінської культури. Не досліджено повною мірою, як управлінська культура впливає на соціальну відповідальність, етичний менеджмент і реалізацію принципів сталого розвитку в організаціях. Це створює прогалину в практичному застосуванні філософських концепцій управління в сучасних умовах.

Мета та формування цілей статті. Мета статті полягає у філософському осмисленні управлінської культури як багатовимірного соціально-ціннісного феномену, що визначає способи організації управлінської діяльності, формування ціннісних орієнтацій управлінців та трансформацію організаційних практик у контексті сучасних цифрових і глобалізаційних викликів.

Для досягнення цієї мети у статті ставляться такі завдання (цілі дослідження):

1. Проаналізувати класичні та сучасні філософські підходи до розуміння управлінської культури (Вебер, Фуко, Габермас, Друкер, Кастельс) і визначити їхній внесок у формування теорії управлінської культури.

2. Виділити та систематизувати невирішені проблеми управлінської культури, зокрема в аспектах ціннісного виміру, комунікаційних та цифрових трансформацій, міжкультурних впливів та сталого розвитку.

3. Дослідити вплив цифрових технологій і штучного інтелекту на трансформацію управлінської культури та розвиток нових моделей управління в організаціях.

4. Розробити концептуальні підходи до інтеграції традиційних та сучасних вимірів управлінської культури, що враховують гуманістичний, етичний і комунікативний аспекти управління.

5. Сформулювати рекомендації щодо розвитку управлінської культури в організаціях з урахуванням цифровізації, глобалізації та принципів сталого розвитку.

Таким чином, стаття спрямована на поєднання теоретичного, філософського та практичного аспектів управлінської культури, що дозволяє розглянути її як інтегративний феномен соціальної реальності сучасного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів

Класичні та сучасні філософські підходи до розуміння управлінської культури та їхній внесок у формування теорії управлінської культури. Філософський аналіз управлінської культури дозволяє розглядати її не лише як інструмент організаційної ефективності, а як комплексний соціально-ціннісний феномен, що визначає способи взаємодії суб'єктів управління, морально-етичні орієнтири та стратегічні вектори розвитку організацій і суспільства. Дослідження показали, що класичні підходи (Вебер, Фуко, Габермас, Друкер) дають змогу осмислити управлінську культуру через призму раціональності, влади, комунікативної взаємодії та ціннісної орієнтації, тоді як сучасні концепції (Кастельс, цифрова трансформація) акцентують увагу на мережевих, інформаційних та цифрових вимірах управління. Філософський підхід до аналізу управлінської культури відкриває перспективи для подальшого розвитку теорії управління, створення ефективних моделей цифрового та гуманістичного менеджменту, а також формування організацій, здатних поєднувати ефективність із соціально-етичними цінностями (Elkington, 2018).

Управлінська культура є комплексом цінностей, норм, правил поведінки, моделей мислення та комунікацій, що формуються в організації і впливають на прийняття рішень, ефективність управлінських процесів і загальний розвиток компанії. Дослідження управлінської культури вимагає міждисциплінарного підходу, у якому філософія відіграє ключову роль як методологічна основа осмислення соціальних, етичних і когнітивних аспектів управління. Класичні філософські підходи, такі як аристотелівський, роблять акцент на етичній основі діяльності та розвитку чеснот керівника, розглядаючи управлінську культуру як прояв доброчесності, здатності до розумного вибору і моральної відповідальності у прийнятті управлінських рішень. Філософія Просвітництва, представлена Кантом, Руссо та Монтеск'є, наголошує на значенні раціональності, законності та соціального контракту, трактуючи управлінську культуру як систематичне впровадження правил, процедур та організаційних норм. Марксистський підхід розглядає управлінську культуру як відображення соціально-економічних відносин, ідеології та структури влади, підкреслюючи значення організаційної структури, соціальної справедливості та конфліктів у процесі управління. Екзистенціалістські концепції Сартра та Хайдеггера звертають увагу на

індивідуальну свободу, вибір і відповідальність керівника, акцентуючи на суб'єктивному досвіді управлінця та унікальності організаційного середовища.

Сучасні філософські підходи, зокрема феноменологія та герменевтика, досліджують управлінську культуру через свідомий досвід учасників організацій, комунікації та інтерпретацію значень, підкреслюючи роль корпоративних символів, ритуалів та традицій. Системно-структурний підхід розглядає управлінську культуру як систему взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють із зовнішнім середовищем, інтегруючи культурні, соціальні та технологічні аспекти управління. Постмодерністські та конструктивістські підходи акцентують увагу на різноманітності значень, динамічності культури та впливі суб'єктивних наративів, що сприяє створенню гнучкої і адаптивної теорії управлінської культури, здатної враховувати зміни у глобальному та цифровому середовищі. Філософія цифрової культури та управління, що включає концепції цифрового гуманізму та етики штучного інтелекту, досліджує вплив цифровізації, штучного інтелекту та нових комунікаційних технологій на цінності, норми і практики управління, забезпечуючи інтеграцію інновацій у розвиток організаційної культури і створення нових моделей лідерства та взаємодії (Freeman, Harrison, & Wicks, 2020).

Філософський аналіз управлінської культури забезпечує методологічну основу для розуміння цього феномену як соціально-етичного та когнітивного явища, визначає ключові цінності ефективного лідерства та корпоративної відповідальності, дозволяє розглядати управлінську культуру як динамічний процес, що взаємодіє з зовнішнім середовищем, технологіями та глобальними трансформаціями, і підкреслює необхідність етичної, соціальної та психологічної стійкості організацій, що є критично важливим у сучасних умовах цифрової економіки. Класичні підходи акцентували увагу на етичних, соціально-структурних та раціональних аспектах управління, тоді як сучасні розширили аналіз до феноменологічного, системного, постмодерністського та цифрового контексту, що дозволяє створити цілісну теорію управлінської культури, яка враховує цінності, норми, поведінку людей, технологічні зміни та глобальні виклики.

Проблеми управлінської культури в аспектах ціннісного виміру та сталого розвитку. Управлінська культура є ключовим чинником

ефективності функціонування будь-якої організації, адже вона відображає систему цінностей, норм, традицій та моделей поведінки, що формують спосіб прийняття управлінських рішень та взаємодії між співробітниками. Проте сучасний розвиток організацій і глобалізаційні процеси ставлять перед управлінською культурою низку нових викликів, зокрема у сфері ціннісного виміру та забезпечення сталого розвитку. Однією з головних проблем є невизначеність у визначенні та інтеграції ціннісних орієнтирів, що мають стати основою управлінських практик. Традиційні моделі управління часто базуються на прагматичних, економічно орієнтованих цілях, що іноді призводить до нехтування етичними та соціальними аспектами діяльності організації. Відсутність узгодженої системи цінностей ускладнює формування довіри всередині колективу, сприяє конфліктам та знижує мотивацію працівників, що, у свою чергу, негативно впливає на загальну ефективність управління. Крім того, сучасні виклики сталого розвитку ставлять перед управлінською культурою потребу у балансуванні економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. Організації дедалі частіше зіштовхуються з необхідністю враховувати екологічні стандарти, соціальну відповідальність та етичні норми при прийнятті рішень, що потребує перегляду традиційних підходів до управління. Проблеми виникають через те, що більшість управлінських систем недостатньо адаптовані до інтеграції принципів сталого розвитку, що часто призводить до конфлікту між короткостроковими економічними вигодами та довгостроковими соціально-екологічними цілями. Важливим аспектом є також вплив глобалізаційних процесів та цифровізації на управлінську культуру. Збільшення швидкості обміну інформацією, впровадження цифрових технологій та глобальна конкуренція створюють додатковий тиск на організації щодо формування цінностей, що підтримують інновації, відповідальність та стійкий розвиток (Kaplan, & Norton, 2020).

У цьому контексті виникає потреба у розвитку гнучкої управлінської культури, яка здатна оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, інтегрувати принципи етичного менеджменту та забезпечувати стійке функціонування організації. Таким чином, проблеми управлінської культури у ціннісному вимірі та аспекті сталого розвитку пов'язані з необхідністю формування єдиної системи цінностей, здатної інтегрувати економічні, соціальні та екологічні пріоритети,

а також адаптуватися до сучасних викликів глобалізації та цифровізації. Вирішення цих проблем вимагає від організацій стратегічного підходу до розвитку корпоративної культури, впровадження етичних стандартів та принципів сталого розвитку як невід'ємної частини управлінських практик. Тільки через поєднання ціннісного підходу та орієнтації на стійкість можлива ефективна трансформація управлінської культури у сучасному світі.

Вплив цифрових технологій і штучного інтелекту на трансформацію управлінської культури та розвиток нових моделей управління в організаціях. Цифрові технології та штучний інтелект (ШІ) стають ключовими факторами трансформації управлінської культури сучасних організацій. Вони змінюють традиційні підходи до прийняття рішень, комунікацій та організаційної структури, формуючи нові моделі управління, орієнтовані на гнучкість, швидкість і ефективність. Цифрові технології та штучний інтелект (ШІ) стають не лише інструментом оптимізації управлінських процесів, а й каталізатором інноваційних змін в організаційній культурі. Вони відкривають нові можливості для розвитку креативності, впровадження нестандартних рішень і формування управлінських моделей, орієнтованих на швидку адаптацію та технологічну трансформацію (Laudon, & Laudon, 2021).

По-перше, впровадження цифрових технологій сприяє автоматизації рутинних процесів управління, що дозволяє керівникам зосередитися на стратегічному плануванні та розвитку персоналу. Завдяки аналітичним платформам і системам ШІ можна швидко обробляти великі обсяги даних, прогнозувати тенденції та ухвалювати обґрунтовані рішення. Це призводить до формування культури управління, де цінність інформації і даних стає основою для прийняття рішень. Цифрові платформи та аналітичні системи ШІ дозволяють інтегрувати інноваційні підходи до управління на всіх рівнях організації. Завдяки можливості обробки великих даних і прогнозування тенденцій керівники отримують інструменти для розробки нових стратегій, продуктів та послуг, що підвищують конкурентоспроможність організації. Впровадження таких технологій стимулює культуру експериментування, де новаторські ідеї швидко тестуються та масштабуються (Porter, & Heppelmann, 2015).

По-друге, цифровізація змінює взаємодію між керівниками та працівниками. Використання

колаборативних платформ, хмарних сервісів і комунікаційних додатків підвищує прозорість процесів та сприяє більш відкритому обміну ідеями. В управлінській культурі зростає роль інклюзивності, співпраці та міждисциплінарного підходу, що є важливим для розвитку інновацій та адаптації до змін. Цифровізація змінює традиційні моделі комунікації та співпраці, створюючи середовище, яке сприяє колабораційним інноваціям. Хмарні сервіси, інтерактивні платформи і системи віртуальної взаємодії дозволяють командам працювати над проєктами незалежно від географічного розташування, залучати різні експертні групи та створювати мультидисциплінарні рішення. Це формує культуру відкритості, взаємодопомоги та обміну знаннями, що є основою інноваційної організації (Kotter, 2019).

По-третє, ШІ та цифрові технології стимулюють розвиток нових моделей управління, таких як адаптивне управління, управління на основі даних (data-driven management) і децентралізоване управління, де рішення приймаються ближче до місця їх виконання. Такі моделі підвищують швидкість реагування організації на зовнішні виклики та сприяють формуванню культури постійного навчання і самовдосконалення. ШІ відкриває шлях до розвитку нових моделей управління, таких як інноваційне управління на основі даних (data-driven innovation management) та адаптивне управління, де технології допомагають передбачати ризики, виявляти нові можливості і прискорювати впровадження інновацій. Використання алгоритмів машинного навчання для оптимізації процесів і прийняття рішень забезпечує більш гнучке і персоналізоване управління, підвищує ефективність організації та стимулює креативне мислення працівників (Robbins, & Coulter, 2021).

Нарешті, інтеграція цифрових технологій і ШІ впливає на ціннісні орієнтири управлінської культури. Орієнтація на інновації, ефективність та адаптивність стає пріоритетом, що сприяє розвитку корпоративної культури, яка цінує знання, відкритість та відповідальність. Водночас виникають нові етичні та соціальні питання, пов'язані з автоматизацією, конфіденційністю даних і впливом технологій на робочі процеси, що вимагає від організацій формування культури цифрової етики. Крім того, цифрові технології стимулюють створення інноваційної корпоративної культури, яка поєднує цінності технологічного прогресу, відповідальності та етики. Організації все більше

орієнтуються на розвиток творчого потенціалу співробітників, впровадження інноваційних підходів у бізнес-процеси та підвищення соціальної відповідальності через цифрові інструменти. Таким чином, цифрові технології та ШІ не лише оптимізують управлінські процеси, але й глибоко трансформують управлінську культуру, сприяючи розвитку гнучких, прозорих та інноваційно орієнтованих моделей управління в сучасних організаціях. Цифрові технології та ШІ не лише оптимізують управлінські процеси, але й стають рушієм інновацій, що трансформують управлінську культуру, створюють умови для швидкого впровадження нових ідей і розвитку організацій, які здатні ефективно адаптуватися до постійних змін у глобальному цифровому середовищі.

Концептуальні підходи до інтеграції традиційних та сучасних вимірів управлінської культури. Традиційні підходи до управлінської культури орієнтовані на формалізовані правила, ієрархію та дисципліну. Основними характеристиками таких підходів є чітке розмежування ролей, обов'язків та повноважень, фокус на ефективності та продуктивності через стандартизацію процесів і контроль, а також стабільність і лояльність до організації. Комунікація у традиційних моделях здебільшого носить формальний характер і здійснюється переважно зверху вниз. Хоча ці підходи забезпечують передбачуваність та стабільність діяльності організацій, вони є менш гнучкими до змін, інновацій та розвитку персоналу. Сучасні підходи до управлінської культури акцентують увагу на адаптивності, гнучкості та цінності людського фактору. В їх основі лежить гуманістичний аспект, що передбачає пріоритет інтересів співробітників, розвиток їхніх здібностей і підтримку психологічного комфорту, етичний аспект, який забезпечує дотримання норм корпоративної етики, прозорість управлінських рішень та соціальну відповідальність, а також комунікативний аспект, що інтегрує відкриті канали комунікації, зворотний зв'язок і колективне прийняття рішень. Сучасні підходи стимулюють інноваційність і адаптивність організацій, дозволяють впроваджувати цифрові технології та інтелектуальні системи управління, формуючи культуру взаємодії на основі довіри.

Інтеграція традиційних і сучасних підходів полягає у поєднанні стабільності та структурованості з гнучкістю та людяністю. В рамках гуманістично-традиційного підходу зберігається ієрархічна структура та стандарти, але врахову-

ються індивідуальні потреби працівників, створюючи умови для їх особистісного розвитку у межах встановлених правил.

Етично-комунікативний підхід поєднує корпоративні норми та етичні принципи з відкритими каналами комунікації, забезпечуючи прозорість управлінських рішень і залучення персоналу до обговорень. Інноваційно-гуманістичний підхід передбачає використання сучасних технологій та цифрових інструментів для розвитку творчого потенціалу співробітників, орієнтуючись на взаємодію, адаптацію до змін та підтримку корпоративних цінностей (Schein, 2017).

Системно-ціннісний підхід формує організаційну культуру на основі поєднання стабільних цінностей, таких як традиції та стандарти, і сучасних соціальних норм, включаючи етику, інклюзивність та відкриту комунікацію, підкреслюючи баланс між управлінськими цілями та добробутом персоналу. Концептуальні підходи до інтеграції традиційних та сучасних вимірів управлінської культури передбачають поєднання перевірених часом методів управління з інноваційними практиками, що враховують гуманістичний, етичний та комунікативний аспекти управління. Традиційні підходи до управлінської культури базуються на структурності, формалізації процесів та ієрархічних відносинах між керівниками та підлеглими, забезпечуючи стабільність, дисциплінованість і передбачуваність організаційних процесів. Проте такі підходи можуть обмежувати гнучкість, креативність та розвиток комунікаційних компетенцій співробітників.

Сучасні підходи, навпаки, орієнтовані на децентралізацію рішень, активну участь працівників у процесах управління, використання цифрових технологій та штучного інтелекту для оптимізації діяльності організації, а також розвиток корпоративної культури, заснованої на цінностях, етичних нормах та соціальній відповідальності.

Гуманістичний аспект інтегрованої управлінської культури передбачає створення комфортного середовища для працівників, розвиток їхніх здібностей і потенціалу, а також врахування психологічних і соціальних потреб.

Етичний вимір забезпечує формування довіри між керівництвом та персоналом, стимулює корпоративну відповідальність і підтримує стійкий розвиток організації через принципи прозорості рішень, добросовісності, чесності та поваги до прав і гідності працівників.

Комунікативний аспект передбачає ефективну організацію внутрішньої та зовнішньої взаємодії,

відкритий обмін інформацією, зворотний зв'язок та використання сучасних цифрових інструментів для покращення комунікації, що дозволяє поєднувати вертикальні та горизонтальні канали взаємодії і формувати корпоративну ідентичність.

Інтеграція традиційних і сучасних вимірів управлінської культури реалізується через поєднання структурованих процедур і гнучких інноваційних підходів, впровадження етичних принципів у прийняття рішень та використання цифрових комунікацій для підвищення ефективності взаємодії. Такий підхід забезпечує баланс між стабільністю та адаптивністю, традиціями та інноваціями, управлінською дисципліною та розвитком творчого потенціалу співробітників. В умовах глобалізації та цифровізації інтегрована управлінська культура стає стратегічним ресурсом організації, здатним підвищувати ефективність управління, сприяти розвитку креативності та соціальної відповідальності і забезпечувати конкурентоспроможність у сучасному динамічному середовищі.

Таким чином, інтеграція традиційних і сучасних вимірів управлінської культури дозволяє організаціям поєднувати ефективність і стабільність із гнучкістю та інноваційністю, створювати етичне та гуманістичне середовище, забезпечувати відкриту комунікацію та залученість персоналу, а також формувати стійкі управлінські моделі, що відповідають вимогам цифрової епохи та глобалізації (Trompenaars, & Hampden-Turner, 2012).

Рекомендації щодо розвитку управлінської культури в організаціях з урахуванням цифровізації, глобалізації та принципів сталого розвитку. Розвиток управлінської культури в сучасних українських організаціях потребує інтеграції традиційних цінностей з новими підходами, що формуються під впливом цифровізації, глобалізації та принципів сталого розвитку. Основні рекомендації (OECD, 2022):

Інтеграція цифрових технологій у управлінські практики, що включає використання платформ для дистанційного управління, автоматизації бізнес-процесів та аналітики даних дозволяє підвищити ефективність прийняття рішень.

Впровадження систем електронного документообігу та корпоративних комунікаційних платформ сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів. Для України важливо адаптувати міжнародні цифрові рішення до локальних умов та законодавства, забезпечуючи кібербезпеку та захист персональних даних.

Формування глобально орієнтованої управлінської культури, в основі якої заохочення між-культурної взаємодії та міжнародних партнерств, навчання управлінців принципам крос-культурної комунікації.

Поширення практик гнучкого управління (agile, lean), що дозволяють швидко адаптуватися до глобальних економічних та соціальних змін. Для українських компаній важливо враховувати як міжнародний досвід, так і специфіку національного ринку та культурні особливості співробітників.

Впровадження принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності, що націлене на розробку стратегій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що включають екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності.

Стимулювання «зеленої» трансформації організацій, в основі якої оптимізація ресурсів, впровадження енергоефективних технологій та зменшення екологічного впливу бізнесу. В Україні особливо актуальним є поєднання принципів сталого розвитку з державними програмами підтримки енергоефективності та «зеленої» економіки.

Розвиток компетенцій та культури безперервного навчання, так як організації повинні під-

тримувати підвищення кваліфікації працівників у сфері цифрових технологій, управлінських практик та етичних стандартів. Для українських компаній важливо створювати внутрішні освітні платформи та програми менторства, що допомагають інтегрувати нові управлінські підходи без втрати корпоративних цінностей.

Підтримка етичних та гуманістичних принципів управління, що включає формування прозорих процедур прийняття рішень та заохочення етичної поведінки на всіх рівнях управління.

В Україні, з огляду на історичні та соціальні виклики, важливо зберігати баланс між ефективністю управління та дотриманням соціальних норм та цінностей.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Розвиток управлінської культури в українських організаціях має базуватися на інтеграції цифрових інструментів, міжнародного досвіду та принципів сталого розвитку, одночасно зберігаючи національні традиції, етичні стандарти та соціальну відповідальність. Такий підхід дозволяє створити гнучку, інноваційну та соціально відповідальну управлінську систему, здатну ефективно функціонувати в умовах глобалізації та цифровізації.

Список використаних джерел

- Armstrong, M. (2020). *A handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership* (3rd ed.). Psychology Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2018). *Leaders: Strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. W. W. Norton & Company.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Blackwell Publishing.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Elkington, J. (2018). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (25th anniversary ed.). Routledge.
- Foucault, M. (1995). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Vintage Books.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2020). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action* (Vol. 1). Beacon Press.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (2nd ed.). Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2019). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management information systems: Managing the digital firm* (17th ed.). Pearson.
- OECD. (2022). *Digitalisation and business strategy*. OECD Publishing.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding*
- United Nations Global Compact. (2021). *Corporate sustainability in the 21st century*. United Nations.

VIACHESLAV, BOLOGUB – PhD candidate in “Public Management and Administration”,
Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute, Zaporizhzhia National University
(Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: belogub.s1983@gmail.com
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5163-0587>

VITALINA, NIKITENKO – Doctor of Philosophy (D.Sc.),
Professor of the Department of Management and Administration,
Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute, Zaporizhzhia National University
(Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: vitalina2006@ukr.net
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9588-7836>

SOCIAL-PHILOSOPHICAL DIMENSIONS OF MANAGEMENT CULTURE

Abstract

The article provides a philosophical understanding of management culture as a multidimensional social-value phenomenon that determines the ways of organizing management activities, the formation of value orientations of managers and the transformation of organizational practices in the context of modern digital and globalization challenges. The purpose of the study is a comprehensive study of traditional and modern approaches to management culture, its value, communicative and technological aspects, as well as the development of conceptual and practical recommendations for its development. The article analyzes classical and modern philosophical concepts (Weber, Foucault, Habermas, Drucker, Castells) and determines their contribution to the formation of the theory of management culture. Key problems in its research are identified and systematized, in particular in the areas of values, communications, digital transformations, intercultural influences and sustainable development. Special attention is paid to the impact of digital technologies and artificial intelligence on the transformation of managerial culture and the formation of new management models capable of ensuring the adaptation of organizations to the dynamic conditions of modernity. Conceptual approaches to the integration of traditional and modern dimensions of managerial culture are proposed, which take into account the humanistic, ethical and communicative dimensions of management, and recommendations are also developed for the development of managerial practices taking into account digitalization, globalization and the principles of sustainable development. The article combines theoretical, philosophical and practical approaches, allowing us to consider managerial culture as an integrative phenomenon that determines the effectiveness of modern organizations and their ability to transform in the digital and global environment. The socio-philosophical dimensions of managerial culture cover humanistic, ethical, communicative and social aspects that are aimed at the development of the individual, the formation of corporate values, ensuring effective interaction in the organization and taking into account the social interests of society. The socio-philosophical dimensions of managerial culture boil down to the fact that management is considered not only as a technical process, but as a social phenomenon that shapes relationships within the organization and influences the development of the individual and society.

Key words: managerial culture, management values, digital transformation, artificial intelligence, globalization, sustainable development, organizational practices, intercultural communication

© The Authors(s) 2025

This is an open access article under

The Creative Commons CC BY license

Received date 20.10.2025

Accepted date 15. 11.2025

Published date 20.12.2025

How to cite: Білогуб, Вячеслав, Нікітенко, Віталіна. Соціально-філософські виміри управлінської культури. HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2025. 25(102). P. 9–18.
doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-25-102-01>