

УДК 1:323.2

DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.59.9>

ФІЛОСОФСЬКІ ПІДВАЛИНИ ГІБРИДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ПОШУК НОВИХ ВИМІРІВ

Олексій Кийков

*Український державний університет імені Михайла Драгоманова,
ДП «Генеральна дирекція з обслуговування іноземних представництв «Дипсервіс»,
вул. Володимирська, 45, 01034, м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-8368-6367>*

У статті досліджуються філософські засади гібридного менеджменту як багатовимірного підходу до управління в умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої соціокультурної складності. Автор аналізує взаємодію класичних управлінських концепцій із сучасними філософськими ідеями, розглядаючи гібридність як інтеграцію раціонального, емоційного, етичного та технологічного вимірів. Особлива увага приділена співвідношенню між комунікативною раціональністю, культурною різноманітністю, децентралізацією влади й синергетичним підходом до управління. Порівнюючи підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників, стаття окреслює перспективи подальшого розвитку гібридного менеджменту як світоглядної та практичної моделі. Робиться висновок про необхідність відкритості, етичної відповідальності та міждисциплінарної рефлексії як умов ефективного управління у складному світі. Гібридний менеджмент постає не просто як набір методик, а як світоглядна концепція, яка синтезує в собі багатовимірність людського буття. Він водночас і конкретний, і динамічний, відкритий для адаптацій. Утім, його справжня сила полягає в усвідомленні меж будь-яких догм та в здатності інтегрувати протилежні підходи задля створення інноваційних рішень. І саме в цьому полягає ключовий урок сучасності: жодна ідея не може лишатися відокремленою, якщо вона прагне залишитися живою та дієвою. Виявлено, що гібридність проявляється на трьох рівнях. По-перше, це концептуальна рівновага між раціональністю та емоційністю. По-друге, це міждисциплінарність, яка інтегрує економічні, соціальні, антропологічні аспекти. По-третє, це відкритість до майбутніх інновацій, навіть якщо наразі важко окреслити їх межі. Подальший розвиток гібридного менеджменту залежатиме від здатності дослідників і практиків налагоджувати спільну комунікацію, ділитися успішними кейсами та робити висновки з невдач.

Ключові слова: гібридний менеджмент, філософія управління, глобалізація, комунікативна раціональність, культурна різноманітність, цифрова трансформація.

Вступ. Перш за все, варто усвідомити, що гібридний менеджмент виникає не просто як практичний набір інструментів. Він постає на перетині класичних управлінських теорій, філософських ідей про взаємодію людини й суспільства та сучасних викликів цифрової епохи. У його основі лежить прагнення поєднати різні погляди й орієнтири, водночас шануючи витонченість людських цінностей і стрімкий темп технологічного розвитку. Деякі дослідники, розвиваючи ідею комплексного підходу до управління, наголошують на важливості уважного ставлення до всіх зацікавлених сторін і застосування синергетичних методів у межах суспільних та корпоративних проєктів. Йдеться про необхідність враховувати взаємозалежність економічних, політичних, культурних чинників, щоб побудувати гармонійні системи, які не руйнують, а об'єднують людський капітал. Така філософія бере початок у досить давніх дискусіях про природу влади, відповідальність та сенс колективної дії, однак нині вона набуває нового масштабу. Усвідомлюється тісний зв'язок між глобальними

мережевими процесами та місцевими практиками, що проникають у наше повсякдення. Справді, управлінські рішення нині спираються не лише на суворі регламенти, а й на емоційно забарвлену комунікацію, яка враховує багатогранність людських потреб.

Водночас філософські розвідки вказують на глибоку залежність менеджменту від культурних контекстів і світоглядних установок. Інколи це проявляється через цінності, які визначають пріоритети та стратегії керівництва. Інколи – через парадокси ідентичності й спільнот, що формуються в межах розмаїтих комунікаційних просторів. Поступово формується думка, що гібридний менеджмент не можна втиснути в жорсткі межі традиційного адміністрування чи суто технократичних методик. Тут уречевлюються принципи людської цілісності, діалогічності та відповідальної свободи, яку так пристрасно намагаються розкрити мислителі різних епох. Прагнення інтегрувати історичні наративи, модерністські теорії та постмодерні підходи стимулює нас переосмислювати стратегії розвитку: визнаючи цінність як раціональних розрахунків, так і несподіваних, творчих пошуків. Водночас стрімке зростання технологічних інновацій спонукає глянути на управління як на поєднання інструментів Industry 4.0 з глибокими моральними й антропологічними роздумами, що осягають людську природу у глобальному та локальному вимірах.

Отже, у новій концепції гібридного менеджменту філософські засади відіграють не декоративну, а центральну роль. Вони дають поштовх до занурення в сутність людини, у структуру соціальних взаємодій і до спроби знайти тонку межу між владою та співпрацею.

Метою цієї статті є не просто запропонувати чергову управлінську модель, а вплести її у широкий контекст світоглядного пошуку, що розгортається на тлі складної і, часом, хвилюючої сучасності.

Методологічною основою дослідження виступає міждисциплінарний підхід, що поєднує філософський аналіз, критичну герменевтику та елементи системного мислення. Такий підхід дозволяє розглядати гібридний менеджмент не лише як набір практичних технік, а як концептуальну модель, що потребує глибокого світоглядного осмислення. Філософська рефлексія здійснювалася через інтерпретацію ключових понять – «гібридність», «відповідальність», «система», «суб'єкт управління» – у контексті сучасних соціокультурних і технологічних трансформацій. Також враховано феноменологічні інтенції мислення в управлінських контекстах, де пріоритетом є досвід суб'єкта у світі змін.

Для аналізу сучасних концепцій гібридного менеджменту використано якісне порівняльне дослідження праць низки авторів, зокрема українських (Т. Васильєва, В. Солових, Л. Осипенко, С. Терепищій) та зарубіжних (Ю. Габермас, Ж. Дерріда, М. Кастельс, Г. Йонас, Г. Бгабха). Методологія охоплює етапи текстуального аналізу, виявлення філософських інтенцій у прикладних моделях управління, а також інтерпретацію емпіричних і теоретичних протиріч, що виникають на перетині різних систем мислення. Особлива увага приділяється латентним смисловим структурам, що впливають на формування нових управлінських стратегій в умовах глобальної невизначеності.

Застосовано також метод глибокого концептуального моделювання, який передбачає побудову уявної схеми взаємодії філософських категорій та управлінських практик. Цей метод дав змогу виявити потенціал гібридного менеджменту як комунікативної та етичної моделі, що здатна функціонувати в контексті цифрових викликів і соціального плюралізму. Важливою складовою дослідження стала критична рефлексія над обмеженнями кожного із залучених підходів, зокрема їх неспроможністю врахувати всю складність живого, непередбачуваного соціального життя. Таким чином, методологія дослідження не лише описує явище, а й занурюється в нього як учасник філософського діалогу.

Результати. Результати дослідження гібридного менеджменту свідчать про багатовекторний характер управлінських практик, що передбачають делікатне поєднання класичних ідей, відображених у працях Г. Файоля [13], та сучасного глобалізаційного погляду, який розвиває А. Аппадурай [9]. Чи можливо звести таку складну конструкцію до простого алгоритму? Ні, бо людський чинник залишається центральним ядром управління, і це підтверджує аналіз новітніх методик, де враховуються моральні аспекти та емоційні реакції. Т. Васильєва вказує на важливість стейкхолдерського підходу, що робить особливий акцент на включенні всіх зацікавлених осіб у процес прийняття рішень [1]. Вона й колеги (В. Боронос, О. Захаркін, Ю. Білоус) наголошують, що така інтеграція забезпечує стійкість системи [1]. У цей же час М. Кастельс наголошує на мережевій природі суспільства, в якій взаємозв'язки формують нові норми та стратегії [5]. Хіба технологічний вимір не змінює людський? Очевидно, він його трансформує, але не витісняє.

Порівнюючи підходи, які пропонує Л. Осипенко [6], із синергетичною моделлю В. Солових [7], можна помітити, що обидва автори розглядають управління як багатовимірний процес, де важить не лише мета, а й сама взаємодія між учасниками. Вони погоджуються, що керівник має переймати роль фасилітатора та дотримуватися гнучкої структури управління. Проте Л. Осипенко більше акцентує на філософській глибині управління, натомість В. Солових радить частіше застосовувати математичне моделювання та мережеві аналізи. Де шукати золоту середину? Мабуть, у гармонії між теоретичним осмисленням та практичною перевіркою. Коли ж ідеальний баланс стає недосяжним, управлінець повинен проявити критичне мислення й креативність. Тут виникає фундаментальне питання: чи можна побудувати універсальну теорію гібридного менеджменту? Дехто вважає, що така уніфікація сприяла б спільному поступу, але є ризик втратити локальні культурні контексти.

Іноді варто прийняти неоднозначність. Вона відтінює людську свободу вибору. Визначеність – це спокій, але саме невизначеність стимулює мислення, розширює горизонти інтерпретацій. У складному світі, де кожне рішення перехрещується з безліччю інших, однозначність часто є лише ілюзією контролю. Натомість неоднозначність – це простір, у якому формується справжня відповідальність. Бо коли немає однієї правильної відповіді, доводиться нести тягар власного вибору. У цьому – гідність мислячої істоти. І тут народжується філософія: не як наука про істину, а як практика сумніву, пошуку й співбуття з Іншим. У менеджменті це означає здатність чути, а не лише наказувати, адаптуватися, а не лише впроваджувати. Прийнявши неоднозначність, ми не капітулюємо – ми дорослішаємо.

Вплив Ю. Габермаса на філософію управління полягає у прагненні розбудувати комунікативну раціональність, що забезпечує прозорість прийняття рішень [2]. Але чи не перетворюється цей ідеал на ілюзію за умов прискореної цифровізації? Дж. Саркіс разом із колегами пропонують розглядати технології Industry 4.0 як каталізатор сталого розвитку [10]. Їхня думка приваблює, однак реальна практика свідчить, що без людського чинника будь-який технологічний прорив може втратити моральну опору. Натомість Г. Бгабха наголошує на важливості культурної різноманітності та необхідності враховувати «вернакулярний космополітизм» [11], що змінює способи кооперації та мотиви поведінки. Тоді гібридний менеджмент стає відкритою системою, яка намагається інтегрувати різні світогляди. Кожен із цих поглядів має право бути почутим, хоч їх поєднання часто призводить до напружень і конфліктів.

Придивімося ближче до ідей Ж. Дерріда, що впливають на управлінську думку через концепт деконструкції [3]. В. Єрмоленко вказує на парадоксальність підходу Дерріда, адже

будь-яка система прагне розкривати свої вразливі місця і водночас знаходити нові шляхи самовідтворення [4]. Тому гібридний менеджмент мусить перебувати в стані постійного сумніву та відкритості до трансформацій. Чи не надто це ускладнює функціонування організацій? Так, але такий динамічний підхід дозволяє уникати застарілих шаблонів. Г. Майо ще на початку XX століття показав, наскільки важливий неформальний бік взаємодії та психологічне самопочуття працівників [15]. Його праці акцентують, що без розуміння людських емоцій і бажань жодні формальні схеми не спрацюють. Як же врахувати цю емоційну невизначеність у контексті цифрових платформ? Напевне, тільки через емпатійний підхід та готовність до безперервного діалогу. Гібридність полягає саме в цьому – у пошуку оптимальної суміші технологічного й людського, ірраціонального й системного.

Нові методи управління часто починаються з експерименту. Зненацька вони перестають бути «чужими» і стають базовими інструментами.

Погляди Г. Йонаса на феномен життя закликають нас замислитися над антропологічними аспектами менеджменту [14]. Якщо управлінець і організація є складовими ширшої екосистеми, виникає потреба в етичних обмеженнях. Але хто має встановлювати ці обмеження? Релігійні інституції, громадські рухи чи держава? А може, сама корпорація здатна творити нові етичні кодекси, керуючись внутрішнім прагненням до справедливості? І саме тут постає простір для філософської дискусії, що не має остаточного завершення. Адже кожен контекст вимагає унікальних рішень. Не існує абсолютної формули, яку можна запровадити будь-де. Але є певні загальні принципи – солідарність, повага до різноманіття, відповідальність, – що можуть слугувати орієнтирами.

Тим часом С. Терепищій, аналізуючи освітні ландшафти, наголошує: справжня інновація в менеджменті залежить від глибини розуміння природи знання та можливостей саморозвитку [8]. Якщо організація стає середовищем навчання, тоді з'являється шанс переходу від вузькофункціональних фахівців до мультидисциплінарних команд. А. Аппадурай підкреслює, що сучасні глобальні процеси перетворюють інформацію на децентралізований ресурс, який може одночасно належати всім і нікому [9]. Від цього з'являється ризик втрати авторитету та ієрархії, але й народжується свобода самовироблення нових сенсів. Чи не тому гібридний менеджмент набуває такої популярності? Він обіцяє інтегрувати найкращі ідеї, враховуючи контекст і культурні нюанси. Хоча не слід очікувати, що гібридний підхід запропонує легкі відповіді. Іноді він тільки підсилює запитання.

Порівнюючи згаданих авторів, можна помітити, що одні (наприклад, Ю. Габермас) бачать спасіння в раціональному діалозі [2], а інші (як Ж. Дерріда) закликають до постійної деконструкції та сумнівів [3]. Утім, між цими двома підходами можна знайти тонку лінію зближення: обидва покладаються на відкритість, яка, хоч і різниться своєю суттю, має на меті зруйнувати закостенілі форми мислення. В. Солових прагне скомпонувати елементи різних методологій, утворюючи модель, де синергія стає основою для державного управління [7]. А С. Бай з колегами пропонує звернутися до технологій, здатних оптимізувати процеси, не забуваючи про стале майбутнє [10]. У цих тезах є спільний знаменник: гібридизація. Проте гібридизація не означає злиття до однорідності, радше це партнерство різношерстих концептів, які посилюють одне одного, зберігаючи власні унікальні риси. Можливо, саме в такому поєднанні народжується щось якісно нове? Потрібен час, аби це «нове» пройшло стадію тестування та закріпилося в практичній площині. Потрібно прийняти ризики.

Висновки. Гібридний менеджмент формує простір, де взаємодіють філософські роздуми, культурні парадигми та сучасні технологічні інструменти. Він не спростовує існуючих підходів, а доповнює їх і переосмислює, даючи змогу кожній теорії виявити нові

грані. Ця модель стає відповіддю на потребу побудови горизонтальних взаємозв'язків між учасниками управлінських процесів, які прагнуть не лише результату, а й глибшого розуміння своєї ролі. У такій конфігурації завжди лишається місце для несподіваного та інтуїтивного.

Через аналіз різних джерел у межах цього дослідження виявлено, що гібридність проявляється на трьох рівнях. По-перше, це концептуальна рівновага між раціональністю та емоційністю. По-друге, це міждисциплінарність, яка інтегрує економічні, соціальні, антропологічні аспекти. По-третє, це відкритість до майбутніх інновацій, навіть якщо наразі важко окреслити їх межі.

Подальший розвиток гібридного менеджменту залежатиме від здатності дослідників і практиків налагоджувати спільну комунікацію, ділитися успішними кейсами та робити висновки з невдач. Зрештою, без готовності до непередбачуваних змін будь-які настанови ризикують перетворитися на догму. Впровадження гнучких стратегій, що враховують історичний досвід і сучасну динаміку, стимулюватиме якісно новий виток управлінської культури.

Отже, гібридний менеджмент постає не просто як набір методик, а як світоглядна концепція, яка синтезує в собі багатовимірність людського буття. Він водночас і конкретний, і динамічний, відкритий для адаптацій. Утім, його справжня сила полягає в усвідомленні меж будь-яких догм та в здатності інтегрувати протилежні підходи задля створення інноваційних рішень. І саме в цьому полягає ключовий урок сучасності: жодна ідея не може лишатися відокремленою, якщо вона прагне залишитися живою та дієвою.

Список використаної літератури

1. Васильєва Т. А., Боронос В. М., Захаркін О. О., Білоус Ю. Г. Стейкхолдерський підхід до моніторингу діяльності підприємства в системі стратегічного управління, *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, № 1, 2019, С.154-158.
2. Габермас Ю. До реконструкції історичного матеріалізму. *Філософія освіти*, 2014, Вип. 2, С. 37-79.
3. Дерріда Ж. Цілі людини. Після філософії: кінець чи трансформація? / упоряд. К. Байнес. К.: Четверта хвиля, 2000. С. 114-145.
4. Єрмоленко В. *Дерріда, або Повернення*. Далекі близькі. Есеї з філософії та літератури. Львів: Видавництво Старого Лева, 2017. С. 227–246.
5. Кастельс М. *Інтернет-галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства*. Пер. з англ. К. : Ваклер, 2007. 304 с.
6. Осипенко Л. О. Філософія управління як нова парадигма керування складними соціально-економічними системами. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2013, № 52, С. 189–199.
7. Солових В. П. Синергетична модель державного управління. *Теорія та практика державного управління*, 2015, № 1, С. 3-8.
8. Терпищій С. О. *Сучасні освітні ландшафти*. К.: «Фенікс», 2016, 309 с.
9. Appadurai A. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis, 1996. 229 p.
10. Bai C., Dallasega P., Orzes G., Sarkis J. Industry 4.0 technologies assessment: A sustainability perspective». *International Journal of Production Economics*. 2020, doi:10.1016/j.ijpe
11. Bhabha H. Unsatisfied: Notes on vernacular cosmopolitanism. *Text and nation: Cross-disciplinary essays on cultural and national identities*, 1996, pp. 191-207.
12. Bhabha Homi K. *Nation and narration*. Routledge, 1990, <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/SPAN/4900/Guevara/what.pdf>

13. Fayol Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod et Pinat. 1917. 174 p.
14. Jonas H. *The phenomenon of life: Toward a philosophical biology*. Northwestern University Press, 2001.
15. Mayo G. *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, 2007.

PHILOSOPHICAL FOUNDATIONS OF HYBRID MANAGEMENT: SEARCH FOR NEW DIMENSIONS

Oleksiy Kiykov

Dragomanov Ukrainian State University,

State Enterprise «Directorate-General for Rendering Services to Diplomatic Missions»

St. Volodymyrska, 45, 01034, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0001-8368-6367>

The article explores the philosophical foundations of hybrid management as a multidimensional approach to management in the context of globalization, digital transformation, and growing sociocultural complexity. The author analyzes the interaction of classical management concepts with modern philosophical ideas, considering hybridity as an integration of rational, emotional, ethical, and technological dimensions. Particular attention is paid to the relationship between communicative rationality, cultural diversity, decentralization of power, and a synergistic approach to management. Comparing the approaches of domestic and foreign researchers, the article outlines the prospects for the further development of hybrid management as a worldview and practical model. The conclusion is drawn about the need for openness, ethical responsibility, and interdisciplinary reflection as conditions for effective management in a complex world. Hybrid management appears not simply as a set of techniques, but as a worldview concept that synthesizes the multidimensionality of human existence. It is both concrete and dynamic, open to adaptation. However, its true strength lies in the awareness of the limits of any dogmas and in the ability to integrate opposing approaches to create innovative solutions. And this is precisely the key lesson of modernity: no idea can remain isolated if it seeks to remain alive and effective. It is found that hybridity manifests itself at three levels. First, it is a conceptual balance between rationality and emotionality. Second, it is interdisciplinarity, which integrates economic, social, anthropological aspects. Third, it is openness to future innovations, even if it is currently difficult to outline their boundaries. The further development of hybrid management will depend on the ability of researchers and practitioners to establish joint communication, share successful cases and draw conclusions from failures.

Key words: hybrid management, management philosophy, globalization, communicative rationality, cultural diversity, digital transformation.