

УДК 1:323.2

DOI <https://doi.org/10.24195/spj1561-1264.2024.4.10>**Кийков Олексій Юрійович**

кандидат філософських наук,

директор ДП «Генеральна дирекція

з обслуговування іноземних представництв «Дипсервіс»,

вул. Володимирська, 45, Київ, Україна

orcid.org/0000-0001-8368-6367

ФІЛОСОФСЬКІ ОСНОВИ ГІБРИДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЕВОЛЮЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕОРІЙ

Актуальність проблеми. У сучасному глобалізованому та технологічно розвиненому світі організації стикаються з новими викликами, що вимагають переосмислення традиційних управлінських підходів. Гібридний менеджмент виникає як відповідь на необхідність інтеграції різних управлінських парадигм для забезпечення ефективності, адаптивності та стійкості організацій в умовах складності та динамічності середовища.

Метою статті є дослідження філософських основ гібридного менеджменту, аналіз еволюції управлінських теорій та обґрунтування необхідності синтезу різних підходів для вирішення сучасних управлінських завдань.

Методи дослідження. У роботі використано методи теоретичного аналізу, синтезу та порівняння. Проведено критичний огляд літератури з класичних та сучасних управлінських теорій, філософських концепцій та етичних підходів, які впливають на формування гібридного менеджменту.

Результати дослідження. Аналіз еволюції управлінських теорій показав, що класичні підходи наукового менеджменту та адміністративної школи, хоча й заклали основи систематизації управлінських практик, мають обмеження щодо врахування людського фактора. Гуманістичні теорії Елтона Мейо та Абрагама Маслоу підкреслили важливість мотивації та соціально-психологічних аспектів праці. Сучасні підходи, такі як ситуаційний, системний та контингентний менеджмент, акцентують на необхідності гнучкості та адаптивності в управлінні. Гібридний менеджмент, як синтез різних управлінських парадигм, поєднує жорсткі та м'які методи управління, інтегрує технократичні та гуманістичні підходи, впроваджує гнучкі методології, такі як аджайл, та враховує вплив цифрової трансформації і концепції «Індустрія 4.0». Етичні та філософські аспекти, зокрема етика відповідальності Ганса Йонаса, теорія комунікативної дії Юргена Габермаса та концепція корпоративної соціальної відповідальності, є критично важливими для забезпечення стійкості та успіху організацій. Дослідження підтвердило, що гібридний менеджмент, базований на філософських основах та інтеграції різних управлінських теорій, є ефективним підходом до управління в сучасному світі. Він дозволяє організаціям поєднувати ефективність з гуманістичними цінностями, впроваджувати інновації та технологічні досягнення, дотримуючись високих етичних стандартів та сприяючи сталому розвитку.

Ключові слова: гібридний менеджмент, філософія управління, етика відповідальності, цифрова трансформація, гуманістичні теорії, корпоративна соціальна відповідальність.

Вступ. У сучасному глобалізованому світі, де швидкі технологічні зміни, процеси глобалізації та культурне різноманіття стають визначальними чинниками суспільного розвитку, виникає необхідність у переосмисленні традиційних підходів до управління організаціями. Гібридний менеджмент постає як відповідь на ці виклики, оскільки він інтегрує різноманітні управлінські парадигми та практики, дозволяючи організаціям підвищувати свою адаптивність, інноваційність та ефективність в умовах невизначеності та складності. Філософські основи гібридного менеджменту тісно пов'язані з еволюцією управлінських теорій, які формувалися протягом останніх століть, і розуміння цих основ сприяє глибшому усвідомленню можливостей застосування гібридного менеджменту в сучасних організаціях шляхом синтезу класичних та сучасних управлінських підходів.

Метою цієї статті є дослідження філософських підвалин гібридного менеджменту через призму еволюції управлінських теорій, зосереджуючись на класичних підходах, щоб зрозуміти їхній вплив на формування сучасних гібридних моделей управління та визначити уроки, які можуть бути використані для подальшого розвитку цієї концепції.

Методи дослідження. У роботі використано методи теоретичного аналізу, синтезу та порівняння. Проведено критичний огляд літератури з класичних та сучасних управлінських теорій, філософських концепцій та етичних підходів, які впливають на формування гібридного менеджменту.

Результати дослідження. На початку ХХ століття, в умовах промислової революції та швидкого розвитку виробничих технологій, виникла потреба в нових науково обґрунтованих підходах до управління робочими процесами. Фредерік Тейлор, відомий як «*батько наукового менеджменту*», запропонував систему управління, засновану на науковому аналізі праці з метою максимізації її ефективності [26]. Тейлор вважав, що шляхом систематичного спостереження, точного вимірювання та ретельного аналізу можна виявити «найкращий спосіб» виконання кожного завдання, що передбачало розподіл складних виробничих процесів на прості елементарні операції, стандартизацію інструментів та методів роботи, а також навчання працівників виконувати завдання найбільш раціональним чином [26].

Основні принципи наукового менеджменту, сформульовані Тейлором, включали наукове вивчення праці, яке замінювало традиційні методи, базовані на досвіді та інтуїції, застосування наукових методів для аналізу та оптимізації робочих процесів; відбір та навчання працівників з акцентом на виборі кандидатів з необхідними здібностями та їх підготовку відповідно до встановлених стандартів; співпрацю між менеджментом і працівниками, де підкреслювалася важливість тісної взаємодії між керівництвом та персоналом для досягнення максимальних результатів; чіткий розподіл обов'язків, що передбачав розмежування управлінських функцій та безпосереднього виконання робіт з метою підвищення ефективності [26].

Науковий менеджмент Тейлора справив значний вплив на розвиток промисловості та управлінської думки, заклавши основи для подальших досліджень у сфері оптимізації праці та управління виробничими процесами. Однак його підхід часто піддавався критиці за надмірну механізацію праці та ігнорування людського фактора, що виявлялося у зниженні мотивації працівників та недостатньому врахуванні їхніх соціальних та психологічних потреб [23]. У контексті гібридного менеджменту ідеї Тейлора можуть бути розглянуті як одна з компонентів, що поєднуються з іншими підходами для створення більш збалансованих та гуманістичних моделей управління. Інтеграція наукового аналізу з врахуванням людських потреб та мотивації дозволяє розробляти ефективніші управлінські стратегії в сучасних організаціях, які прагнуть досягти високої продуктивності, зберігаючи при цьому задоволеність та залученість персоналу [9].

Наступним важливим етапом у розвитку управлінських теорій стала поява *адміністративної школи* управління, засновником якої вважається Анрі Файоль. Файоль, французький інженер і теоретик управління, запропонував комплексний підхід до організації та управління підприємствами, що базувався на його власному досвіді керівництва великими промисловими компаніями [17]. Він розробив теорію адміністративного управління, яка стала фундаментом для подальшого розвитку менеджменту як науки. Файоль виділив 14 принципів управління, серед яких: поділ праці, влада і відповідальність, дисципліна, єдність командування, єдність напрямку, підпорядкування індивідуальних інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, скалярний ланцюг, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива та корпоративний дух [17]. Він підкреслював важливість планування, організації, керівництва, координації та контролю як основних функцій управління. Ці ідеї заклали основу для систематизації управлінських практик та їхнього впровадження в різних організаційних контекстах.

Адміністративна школа Файоля звертала увагу на структурні аспекти організацій, акцентуючи на необхідності чіткої ієрархії, розподілу обов'язків та формалізації процедур. Це дозволяло забезпечити ефективність та передбачуваність управлінських процесів. Однак, як і науковий менеджмент Тейлора, цей підхід критикувався за недостатнє врахування людського фактора та соціально-психологічних аспектів праці [9].

Гуманістичні теорії менеджменту виникли як реакція на механістичні та формальні підходи попередніх шкіл, підкреслюючи важливість людського фактора в організаціях. Вони зосереджувалися на психологічних і соціальних потребах працівників, мотивації, комунікації та груповій динаміці, що сприяло підвищенню продуктивності та задоволеності роботою. Одним із піонерів цього напрямку був Елтон Мейо, який провів серію досліджень, відомих як *Хоторнські експерименти*. Ці дослідження показали, що продуктивність праці залежить не лише від фізичних умов та матеріальної винагороди, але й від соціальних факторів, таких як відносини в колективі, визнання та відчуття причетності [23; 24]. Мейо встановив, що увага до працівників, їхніх потреб та переживань може значно підвищити ефективність роботи. Це призвело до формування *теорії людських відносин*, яка акцентує на важливості комунікації, лідерства, групової динаміки та участі працівників у прийнятті рішень.

Іншим видатним представником гуманістичного підходу був Абрагам Маслоу, який розробив *ієрархію потреб*, що стала основою для вивчення мотивації в організаціях [22]. Маслоу стверджував, що людські потреби можуть бути впорядковані в піраміду, починаючи від базових фізіологічних потреб до вищих рівнів самоактуалізації. За його теорією, задоволення нижчих потреб є необхідною умовою для виникнення та задоволення вищих. У контексті управління це означає, що організації повинні забезпечувати не лише матеріальні умови праці, але й сприяти особистісному розвитку, визнанню та самореалізації працівників. Маслоу підкреслював, що мотивація є комплексним процесом, який залежить від індивідуальних особливостей та життєвого досвіду кожної людини. Врахування цієї теорії в управлінні дозволяє створювати більш гуманістичні та підтримуючі робочі середовища, де працівники відчують себе цінними та залученими [22].

Обидві теорії, як Елтона Мейо, так і Абрагама Маслоу, сприяли переходу від механістичного до гуманістичного підходу в менеджменті, де людина розглядається не просто як ресурс, але як індивідуальність зі своїми потребами, мотивами та потенціалом. Це змінило парадигму управління, підкресливши важливість соціально-психологічних аспектів та створення умов для розвитку персоналу. У контексті гібридного менеджменту інтеграція гуманістичних теорій з класичними підходами дозволяє створювати більш збалансовані та ефективні моделі управління. Поєднання раціональності та структурованості адміністративної школи з акцентом на людський фактор гуманістичних теорій сприяє формуванню організацій, які є одночасно ефективними та адаптивними, здатними реагувати на виклики сучасного світу [9].

Сучасні підходи до менеджменту відображають усвідомлення складності та динамічності сучасного організаційного середовища, де традиційні моделі управління часто виявляються недостатніми. У цих умовах виникла необхідність у розробці гнучких та адаптивних управлінських концепцій, здатних ефективно реагувати на постійні зміни. Одним із таких підходів є *ситуаційний менеджмент*, який акцентує увагу на тому, що ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від специфічних умов та обставин, у яких вони приймаються [9].

Ситуаційний менеджмент базується на ідеї, що немає універсальних управлінських принципів, придатних для всіх організацій та ситуацій. Замість цього він пропонує аналізувати конкретні фактори, такі як зовнішнє середовище, технології, організаційна культура, особливості персоналу та інші змінні, щоб обрати найбільш адекватний стиль управління. Цей підхід відходить від догматичного застосування єдиних управлінських рецептів, натомість підкреслюючи важливість гнучкості та адаптивності. Керівники повинні бути готові змінювати свої підходи залежно від ситуації, враховуючи, що ефективні методи в одному контексті можуть бути неприйнятними або навіть шкідливими в іншому.

Паралельно з розвитком ситуаційного менеджменту сформувалися *системний та контингентний підходи*, які розширюють розуміння організацій як складних відкритих систем, що взаємодіють із зовнішнім середовищем. Системний підхід розглядає організацію як цілісність, складену з взаємозв'язаних частин, де зміна в одній частині впливає на інші та на систему в цілому [11]. Цей підхід підкреслює необхідність розуміння взаємозв'язків

та взаємозалежностей між різними елементами організації, такими як структура, процеси, люди та культура. Він дозволяє виявити, як внутрішні та зовнішні фактори впливають на організацію, і як зміни в одній сфері можуть мати наслідки в інших. Контингентний підхід, тісно пов'язаний із системним, стверджує, що немає «єдиного найкращого способу» організувати та управляти, оскільки оптимальні управлінські рішення залежать від конкретних обставин. Цей підхід акцентує увагу на необхідності врахування контекстуальних змінних, таких як технологічні інновації, конкурентне середовище, правові вимоги та соціально-культурні особливості [9]. Контингентний підхід закликає керівників бути чутливими до цих змінних та адаптувати свої стратегії та структури відповідно до них. Він підкреслює важливість стратегічної гнучкості та організаційної адаптивності як ключових факторів успіху в сучасному бізнес-середовищі.

У контексті гібридного менеджменту ці сучасні підходи надають теоретичне підґрунтя для інтеграції різноманітних управлінських практик та концепцій. Гібридний менеджмент поєднує в собі елементи різних підходів, таких як бюрократичні структури, ринкові механізми, мережеві взаємодії та культурні аспекти спільнот, щоб створити гнучкі та адаптивні організаційні моделі [14]. Він визнає, що складність сучасних організацій вимагає мультидисциплінарного та міждисциплінарного підходу до управління, де різні теорії та практики можуть комбінуватися для досягнення оптимальних результатів.

Системний та контингентний підходи сприяють розумінню організацій як живих систем, які постійно еволюціонують та адаптуються до змінного середовища [11]. Вони підкреслюють необхідність постійного моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів, аналізу їхнього впливу та відповідної корекції управлінських стратегій. Це особливо актуально в умовах глобалізації та цифрової трансформації, де швидкість змін є надзвичайно високою, а невизначеність стає постійною характеристикою бізнес-середовища. Це підкреслює важливість філософського осмислення управлінських теорій та практик, що дозволяє глибше зрозуміти їхню сутність та можливості застосування в різних контекстах.

Ми бачимо, що гібридний менеджмент постає як інтегративна концепція, що поєднує в собі різноманітні управлінські підходи, адаптуючи їх до вимог сучасного динамічного та глобалізованого середовища. Цей підхід визнає, що жодна з існуючих управлінських парадигм не є універсальною, і ефективне управління вимагає синтезу різних методів та практик, враховуючи специфіку організаційного контексту та зовнішніх умов [14].

Поєднання жорстких і м'яких методів управління є одним із ключових аспектів гібридного менеджменту. Традиційні технократичні підходи, засновані на раціональності, стандартизації та контролі, забезпечують структурованість та передбачуваність організаційних процесів [26]. Вони підкреслюють важливість формальних правил, процедур та ієрархії для досягнення ефективності та продуктивності. Однак, у сучасному світі, де інновації та творчість стають вирішальними факторами успіху, виникає потреба в інтеграції гуманістичних підходів, які акцентують на значенні людського фактора, мотивації, комунікації та організаційної культури [22].

Гібридний менеджмент пропонує поєднання цих двох підходів, створюючи баланс між структурою та гнучкістю. Наприклад, використання технократичних методів для забезпечення основної ефективності процесів може бути доповнене гуманістичними практиками, що сприяють залученню персоналу, розвитку творчості та інновацій [9]. Це дозволяє організаціям бути одночасно ефективними та адаптивними, реагуючи на зміни ринку та вимоги клієнтів.

У цьому контексті не можна не згадати про *аджайл та гнучкі методології*, які стали важливим елементом гібридного менеджменту в умовах швидких змін та невизначеності. Аджайл-підхід, який виник у сфері розробки програмного забезпечення, базується на принципах адаптивності та інтерактивності, підкреслюючи важливість швидкого реагування на зміни, тісної співпраці з клієнтами та постійного вдосконалення продукту чи послуги [14]. Цей підхід відходить від традиційних планово-орієнтованих методів, пропонуючи гнучкі рамки, де команди можуть самостійно організовувати свою роботу, експериментувати та швидко адаптуватися до нових вимог.

Гібридний менеджмент інтегрує аджайл-принципи з іншими управлінськими методологіями, створюючи комплексні підходи, що враховують специфіку різних проектів та організацій. Наприклад, поєднання аджайл з елементами водоспадної моделі управління проектами може бути ефективним у великих організаціях, де необхідно зберігати певний рівень структурованості та контролю [14]. Це дозволяє забезпечити гнучкість та інноваційність без втрати керуваності та відповідності стандартам.

Цифрова трансформація управління є ще одним важливим аспектом гібридного менеджменту, який відображає вплив інформаційних технологій на менеджмент. Сучасні технології, такі як великі дані, штучний інтелект, інтернет речей та хмарні обчислення, радикально змінюють способи ведення бізнесу та управління організаціями [8]. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, підвищувати ефективність, отримувати глибші аналітичні інсайти та створювати нові бізнес-моделі.

Концепція «Індустрія 4.0» відображає цю цифрову трансформацію, описуючи четверту промислову революцію, яка характеризується повсюдним впровадженням кібер-фізичних систем, інтелектуальних фабрик та цифрових мереж [14]. Це призводить до створення гібридних організацій, де фізичні та цифрові компоненти інтегруються для досягнення більшої гнучкості, адаптивності та ефективності. У контексті гібридного менеджменту цифрова трансформація вимагає переосмислення традиційних управлінських практик та впровадження нових компетенцій. Менеджери повинні розуміти, як використовувати технології для підтримки стратегічних цілей, як управляти змінами, пов'язаними з цифровізацією, та як забезпечити безпеку та етичність у використанні даних [14]. Це включає розвиток цифрової культури в організації, де інновації та експерименти заохочуються, а навчання та розвиток персоналу стають постійним процесом.

Гібридний менеджмент, інтегруючи цифрові технології з різними управлінськими підходами, дозволяє організаціям ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки. Він визнає, що технології є не просто інструментами, але й стратегічними активами, які можуть радикально змінити бізнес-моделі та ринкові структури [8]. Це вимагає від менеджерів нових навичок та мислення, орієнтованого на інновації та безперервне вдосконалення.

Етичні аспекти відіграють ключову роль у формуванні концепції гібридного менеджменту, оскільки вони визначають фундаментальні принципи та цінності, на яких базується управлінська діяльність у сучасному складному та динамічному середовищі. Гібридний менеджмент не лише поєднує різні управлінські парадигми, але й вимагає глибокого розуміння етичних імперативів, що регулюють взаємодію між організацією, її працівниками та суспільством загалом.

Ганс Йонас, видатний філософ XX століття, у своїй роботі «Принцип відповідальності» розробив концепцію етики відповідальності, яка є особливо актуальною в контексті сучасних технологічних та екологічних викликів [18]. Він стверджував, що традиційна етика, заснована на антропоцентризмі та короткострокових перспективах, є недостатньою для вирішення проблем, пов'язаних з технологічним прогресом та його впливом на майбутні покоління. Йонас закликав до переосмислення етичних норм, акцентуючи на необхідності врахування довгострокових наслідків людської діяльності та прийняття відповідальності за них.

У контексті гібридного менеджменту принцип відповідальності означає, що керівники повинні не лише прагнути до досягнення короткострокових бізнес-цілей, але й усвідомлювати свій вплив на суспільство, навколишнє середовище та майбутні покоління [18]. Це вимагає інтеграції етичних міркувань у процес прийняття рішень, врахування потенційних ризиків та негативних наслідків технологічних інновацій та управлінських практик. Етика відповідальності сприяє розвитку стратегій сталого розвитку, де економічні, соціальні та екологічні аспекти балансуються для забезпечення довгострокової стійкості організації та суспільства загалом [11].

Юрген Габермас, один із провідних сучасних філософів та соціологів, розробив теорію комунікативної дії, яка підкреслює значення раціональної комунікації та досягнення консенсусу в суспільних відносинах [4]. Він стверджує, що комунікація є фундаментальною основою

соціальної інтеграції та взаєморозуміння, а демократичне суспільство повинно базуватися на відкритому діалозі та участі всіх зацікавлених сторін у прийнятті рішень.

У контексті гібридного менеджменту концепція комунікативної дії вказує на необхідність активної комунікації та співпраці між різними рівнями організації, а також із зовнішніми стейкхолдерами [9]. Важливість комунікації та консенсусу проявляється у здатності керівників залучати працівників до обговорення стратегічних питань, враховувати їхні думки та ідеї, що сприяє підвищенню мотивації, довіри та лояльності персоналу. Це також стосується взаємодії з клієнтами, партнерами та суспільством загалом, де відкритий діалог допомагає будувати міцні відносини та позитивний імідж організації [3]. Габермас підкреслює, що раціональна комунікація повинна бути вільною від владних домінувань та маніпуляцій, спрямованою на досягнення взаєморозуміння та спільного блага [4]. Це вимагає від керівників розвитку комунікативних компетенцій, етичної свідомості та поваги до різних точок зору. У гібридному менеджменті, де поєднуються різні управлінські підходи та культурні особливості, це набуває особливої актуальності, оскільки ефективна комунікація є ключем до успішної інтеграції та адаптації.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) відображає зростаюче усвідомлення компаніями своєї ролі в суспільстві та відповідальності перед різними стейкхолдерами — працівниками, клієнтами, постачальниками, громадами та навколишнім середовищем [3]. КСВ передбачає добровільне прийняття організаціями етичних стандартів та практик, спрямованих на досягнення соціальних та екологічних цілей поряд з економічними. Стейкхолдерський підхід в управлінні підкреслює необхідність врахування інтересів усіх зацікавлених сторін при прийнятті управлінських рішень [3]. Це означає, що організації повинні не лише зосереджуватися на максимізації прибутку для акціонерів, але й враховувати вплив своєї діяльності на інші групи та суспільство загалом. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до компанії, зміцненню її репутації та довгостроковій стійкості.

У рамках гібридного менеджменту впровадження КСВ та стейкхолдерського підходу вимагає інтеграції етичних стандартів у всі аспекти управлінської діяльності [9]. Це включає розробку політик та процедур, що забезпечують етичну поведінку, прозорість та підзвітність, а також сприяють сталому розвитку та соціальній справедливості. Організації можуть впроваджувати екологічні програми, підтримувати соціальні ініціативи, забезпечувати рівні можливості та захист прав працівників.

Етичні стандарти в гібридному менеджменті допомагають вирішувати складні моральні дилеми, що виникають у сучасному бізнес-середовищі, де межі між різними культурами, правовими системами та суспільними нормами можуть бути розмитими [12]. Керівники повинні бути здатними приймати рішення, які враховують різноманітні етичні перспективи, та забезпечувати узгодженість між стратегічними цілями та етичними принципами.

Етичні та філософські аспекти гібридного менеджменту є критично важливими для забезпечення ефективності та стійкості організацій у сучасному складному світі. Принцип відповідальності за Йонасом наголошує на необхідності довгострокового мислення та врахування впливу на майбутні покоління. Теорія комунікативної дії Габермаса підкреслює значення відкритого діалогу та досягнення консенсусу як основи соціальної інтеграції та успішного управління. Корпоративна соціальна відповідальність та стейкхолдерський підхід акцентують на етичних стандартах та необхідності врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Гібридний менеджмент, інтегруючи ці етичні та філософські принципи, дозволяє організаціям не лише досягати своїх бізнес-цілей, але й робити позитивний внесок у суспільство, сприяти сталому розвитку та підтримувати високі етичні стандарти. Це створює умови для довгострокового успіху та зміцнення взаємної довіри між організацією та її стейкхолдерами.

Висновки. Гібридний менеджмент постає як сучасна управлінська парадигма, що, базуючись на філософських засадах та еволюції управлінських теорій, пропонує інноваційний підхід до управління організаціями в умовах складності та динамічності сучасного світу. Інтегруючи класичні теорії наукового менеджменту та адміністративної школи з гуманістичними

концепціями, що акцентують на людському факторі, мотивації та соціально-психологічних аспектах праці, гібридний менеджмент створює збалансовані моделі управління, які поєднують ефективність та адаптивність.

Синтез різних управлінських парадигм у межах гібридного менеджменту відображає необхідність поєднання жорстких та м'яких методів управління, інтеграції технократичних та гуманістичних підходів, а також впровадження гнучких методологій, таких як аджайл, які підкреслюють принципи адаптивності та інтерактивності. Цифрова трансформація управління, зокрема концепція «Індустрія 4.0», вимагає переосмислення традиційних управлінських практик та розвитку нових компетенцій, що дозволяють організаціям ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки та використовувати технології як стратегічний ресурс.

Етичні та філософські аспекти гібридного менеджменту, такі як етика відповідальності, комунікативна дія та корпоративна соціальна відповідальність, є критично важливими для забезпечення стійкості та успіху організацій у сучасному суспільстві. Принцип відповідальності закликає керівників до усвідомлення довгострокових наслідків своєї діяльності та прийняття етичних рішень, які враховують інтереси майбутніх поколінь. Концепція комунікативної дії підкреслює важливість відкритого діалогу та досягнення консенсусу, що сприяє соціальній інтеграції та підвищенню ефективності управління. Корпоративна соціальна відповідальність акцентує на необхідності врахування інтересів усіх зацікавлених сторін та дотримання високих етичних стандартів у бізнес-практиках.

Узагальнюючи, гібридний менеджмент, базований на філософських основах та інтеграції різних управлінських теорій, пропонує комплексний та адаптивний підхід до управління, який відповідає викликам сучасного глобалізованого та технологічно розвиненого світу. Він дозволяє організаціям поєднувати ефективність з гуманістичними цінностями, впроваджувати інновації та технологічні досягнення, водночас дотримуючись високих етичних стандартів та сприяючи сталому розвитку, що є ключовим для досягнення довгострокового успіху та соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аквінський Тома. *Коментарі до Арістотелевої «Політики»*. Пер. з латини О. Кислюк; авт. передм. В. Котусенко. 2-е вид. К. : Основи, 2003. 796 с.
2. Андрущенко В. П., Андрущенко Т. В., Савельєв В. Л. Конституціоналізація освітнього простору Європи: аксіологічний вимір. К. : «МП Леся», 2014. 460 с.
3. 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.
4. Габермас Ю. До реконструкції історичного матеріалізму. *Філософія освіти*, 2014. Вип. 2, С. 37–79.
5. Геракліт. *Філософський енциклопедичний словник*; В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України: Абрис, 2002. 742 с. http://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_slovnyk.pdf
6. Дерріда Ж. Цілі людини. Після філософії: кінець чи трансформація? / упоряд. К. Байнес. К. : Четверта хвиля, 2000. С. 114–145.
7. Єрмоленко В. *Дерріда, або Повернення*. Далекі близькі. Есеї з філософії та літератури. Львів : Видавництво Старого Лева, 2017. С. 227–246.
8. Кастельс М. *Інтернет-галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства*. Пер. з англ. К. : Ваклер, 2007. 304 с.
9. Осипенко Л. О. Філософія управління як нова парадигма керування складними соціально-економічними системами. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. № 52. С. 189–199.
10. Свириденко Д. Б. *Академічна мобільність: відповідь на виклики глобалізації: монографія*. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014. 279 с.
11. Солових В. П. Синергетична модель державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2015. № 1. С. 3–8.

12. Терепиций С. О. *Сучасні освітні ландшафти*. К. : «Фенікс», 2016, 309 с.
13. Appadurai A. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis, 1996. 229 p.
14. 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
15. Bhabha H. Unsatisfied: Notes on vernacular cosmopolitanism. *Text and nation: Cross-disciplinary essays on cultural and national identities*, 1996, pp. 191–207.
16. Bhabha Homi K. *Nation and narration*. Routledge, 1990, <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/SPAN/4900/Guevara/what.pdf>
17. Fayol Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod et Pinat. 1917. 174 p.
18. Jonas H. *The phenomenon of life: Toward a philosophical biology*. Northwestern University Press, 2001.
19. Karl Polanyi. Hungarian politician. Britannica. Retrieved 3 August 2022, <https://www.britannica.com/biography/Karl-Polanyi>
20. Latour B. *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*, 1987, Harvard university press.
21. Latour B. *We have never been modern*. 2012, Harvard university press
22. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, 50, pp. 370–396, <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
23. Mayo George Elton. *Psychology of Pierre Janet*, London: Greenwood Press, 1972; Routledge, reprint edition 2013.
24. Mayo George Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, 2007.
25. Prigogine I. *Time, Dynamics and Chaos: Integrating Poincare's 'Non-Integrable Systems'*, Center for Studies in Statistical Mechanics and Complex Systems at the University of Texas-Austin, United States Department of Energy-Office of Energy Research, Commission of the European Communities (October 1990), <https://www.osti.gov/biblio/6390561>
26. Taylor Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*, 1911, <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/page/n5/mode/2up>

REFERENCES

1. Akvinskyi, Toma. (2003). Kommentari do Aristotelevoi "Polityky". [Comments on Aristotle's "Politics"]. Per. z latyny O. Kysliuk; avt. peredm. V. Kotusenko. 2-e vyd. Kyiv : Osnovy, 796 s. [in Ukrainian].
2. Andrushchenko, V.P., Andrushchenko, T.V., & Saveliev, V.L. (2014). Konstytutsializatsiia osvithnoho prostoru Yevropy: aksiologichnyi vymir. [Constitutionalization of the European educational space: axiological dimension]. Kyiv : MP Lesia, 460 s. [in Ukrainian].
3. Vasylyeva, T.A., Boronos, V.M., Zakharkin, O.O., & Bilous, Yu.H. (2019). Steikkholderskyi pidkhid do monitorynhu diialnosti pidpriemstva v systemi stratehichnoho upravlinnia. [Stakeholder approach to monitoring the enterprise's activities in the strategic management system]. Visnyk SumDU. Seriia "Ekonomika", (1), 154–158. [in Ukrainian].
4. Habermas, Yu. (2014). Dorekonstruktsii istorychnoho materializmu. [Towards a Reconstruction of Historical Materialism]. Filosofiia osvity, (2), 37–79. [in Ukrainian].
5. Heraklit. (2002). Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk; V.I. Shynkaruk (hol. redkol.) ta in. [Philosophical Encyclopedic Dictionary]. Kyiv : Instytut filosofii imeni Hryhoriia Skovorody NAN Ukrainy: Abris, 742 s. Retrieved from http://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_slovnyk.pdf [in Ukrainian].
6. Derrida, Zh. (2000). Tsili liudyny. [The Ends of Man]. Pislia filosofii: kintsi chy transformatsiia? / uporiad. K. Baines. Kyiv : Chetverta Khvylya, 114–145. [in Ukrainian].
7. Yermolenko, V. (2017). Derrida, abo Povernennia. [Derrida, or the Return]. Daleki blyzki. Esei z filosofii ta literatury. Lviv : Vydavnytstvo Staroho Leva, 227–246. [in Ukrainian].

8. Kastels, M. (2007). Internet-halakyta. Mirkuvannia shchodo Internetu, biznesu i suspilstva. [The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society]. Per. z anhl. Kyiv : Vakler, 304 s. [in Ukrainian].
9. Osypenko, L.O. (2013). Filosofiia upravlinnia yak nova paradyhma keruvannia skladnymy sotsialno-ekonomichnymy systemamy. [Philosophy of management as a new paradigm of managing complex socio-economic systems]. Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii, (52), 189–199. [in Ukrainian].
10. Svyrydenko, D.B. (2014). Akademichna mobilnist: vidpovid na vyklyky hlobalizatsii: monohrafiia. [Academic Mobility: Response to the Challenges of Globalization: Monograph]. Kyiv : Vyd-vo NPU imeni M.P. Drahomanova, 279 s. [in Ukrainian].
11. Solovykh, V.P. (2015). Synerhetychna model derzhavnoho upravlinnia. [Synergetic Model of Public Administration]. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, (1), 3–8. [in Ukrainian].
12. Terepyshchyi, S.O. (2016). Suchasni osvichni landshafty. [Modern Educational Landscapes]. Kyiv : Feniks, 309 s. [in Ukrainian].
13. Appadurai, A. (1996). Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization. Minneapolis : University of Minnesota Press, 229 p.
14. Bai, C., Dallasega, P., Orzes, G., & Sarkis, J. (2020). Industry 4.0 technologies assessment: A sustainability perspective. International Journal of Production Economics. doi:10.1016/j.ijpe
15. Bhabha, H.K. (1996). Unsatisfied: Notes on Vernacular Cosmopolitanism. In Text and Nation: Cross-Disciplinary Essays on Cultural and National Identities (pp. 191–207).
16. Bhabha, H.K. (1990). Nation and Narration. London: Routledge. Retrieved from <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/SPAN/4900/Guevara/what.pdf>
17. Fayol, Henri. (1917). Administration Industrielle et Générale. Paris: Dunod et Pinat, 174 p.
18. Jonas, H. (2001). The Phenomenon of Life: Toward a Philosophical Biology. Evanston, IL: Northwestern University Press.
19. Polanyi, K. (2022). Karl Polanyi. Hungarian politician. Britannica. Retrieved August 3, 2022, from <https://www.britannica.com/biography/Karl-Polanyi>
20. Latour, B. (1987). Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society. Cambridge, MA: Harvard University Press.
21. Latour, B. (2012). We Have Never Been Modern. Cambridge, MA: Harvard University Press.
22. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50, 370–396. Retrieved from <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
23. Mayo, G.E. (1972). Psychology of Pierre Janet. London: Greenwood Press; Routledge, reprint edition 2013.
24. Mayo, G.E. (2007). The Social Problems of an Industrial Civilization. London: Routledge.
25. Prigogine, I. (1990). Time, Dynamics and Chaos: Integrating Poincare's 'Non-Integrable Systems'. Center for Studies in Statistical Mechanics and Complex Systems at the University of Texas-Austin; United States Department of Energy-Office of Energy Research; Commission of the European Communities. Retrieved from <https://www.osti.gov/biblio/6390561>
26. Taylor, Frederick Winslow. (1911). The Principles of Scientific Management. Retrieved from <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich>

Kiykov Oleksiy Yuriyovich

Candidate of Philosophical Sciences,

Director of the State Enterprise

«Directorate-General for Rendering Services to Diplomatic Missions»

45, Volodymyrska str., Kyiv, Ukraine

orcid.org/0000-0001-8368-6367

PHILOSOPHICAL FOUNDATIONS OF HYBRID MANAGEMENT THROUGH THE PRISM OF THE EVOLUTION OF MANAGEMENT THEORIES

Problem. *In today's globalized and technologically advanced world, organizations face new challenges that require rethinking traditional management approaches. Hybrid management arises*

as a response to the need to integrate different management paradigms to ensure organizations' efficiency, adaptability, and sustainability in conditions of complexity and dynamism in the environment.

Purpose. The article aims to research the philosophical foundations of hybrid management, analyze management theories and justify, and justify different approaches to solving modern management tasks.

Research methods. The work uses methods of theoretical analysis, synthesis, and comparison. It critically reviews the literature on classical and modern management theories, philosophical concepts, and ethical approaches that influence the formation of hybrid management.

Research results. The analysis of the evolution of management theories showed that the classical approaches of scientific management and the administrative school, although they laid the foundations for the systematization of management practices, have limitations regarding considering the human factor. The humanistic theories of Elton Mayo and Abraham Maslow emphasized the importance of motivation and socio-psychological aspects of work. Modern approaches, such as situational, systemic, and contingent management, emphasize flexibility and adaptability. Hybrid management, as a synthesis of different management paradigms, combines hard and soft management methods, integrates technocratic and humanistic approaches, implements flexible methodologies, such as agile, and considers the influence of digital transformation and the concept of "Industry 4.0". Ethical and philosophical aspects, including Hans Jonas' ethics of responsibility, Jürgen Habermas's theory of communicative action, and the concept of corporate social responsibility, are critical to ensuring the sustainability and success of organizations. The study confirmed that hybrid management, based on philosophical foundations and integrating various management theories, is a practical and effective approach to management in the modern world. It allows organizations to combine efficiency with humanistic values, to implement innovations and technological advances, while adhering to high ethical standards and promoting sustainable development.

Key words: hybrid management, management philosophy, ethics of responsibility, digital transformation, humanistic theories, corporate social responsibility.