

Кийков Олексій Юрійович

кандидат філософських наук,

докторант кафедри соціальної філософії, філософії освіти та освітньої політики

Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

вул. Пирогова, 9, Київ, Україна

orcid.org/0000-0001-8368-6367

ГІБРИДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СИСТЕМА ГУМАНІСТИЧНО-ТЕХНОКРАТИЧНОГО БАЛАНСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті обґрунтовано концепцію гібридного менеджменту як системи гуманістично-технократичного балансу, що формується в умовах цифрової глобалізації та мережевої економіки знання. **Актуальність проблеми** зумовлюється суперечністю між зростаючою алгоритмізацією управлінських процесів і потребою зберегти аксіологічний вимір людської діяльності, особливо в освітніх інституціях, де технологічна ефективність має поєднуватися з розвитком особистісного потенціалу. **Мета дослідження** полягає у концептуалізації та емпіричній перевірці моделей гібридного менеджменту, здатних гармонізувати технократичні та гуманістичні виміри організаційної практики. **Методи:** застосовано діалектичний метод для виявлення внутрішніх протиріч між алгоритмами й цінностями; компаративний аналіз освітніх і корпоративних кейсів; феноменологічну герменевтику для інтерпретації культурних смислів цифрової трансформації; синергетичний підхід до дослідження нелінійних ефектів самоорганізації; а також напівструктуровані експертні інтерв'ю з керівниками університетів та IT-фахівцями. У ході дослідження розроблено й пілотно апробовано інтегральний індекс «Hybrid Management Balance Score», що поєднує 12 технічних, соціальних та етичних субіндикаторів. **Результати** доводять, що успішне впровадження гібридного менеджменту підвищує інноваційну активність і рівень залученості стейкхолдерів, знижує адміністративні витрати та ризики дегуманізації освітнього процесу. Виявлено п'ять взаємопов'язаних контурів балансу (етичний, технологічний, соціальний, культурний, стратегічний), які забезпечують стійкість організації у VUCA-середовищі. Емпіричні дані з українських університетів та галузі туризму демонструють, що поєднання big data-аналітики з практиками участі й етики-by-design сприяє прозорості рішень і зростанню довіри до менеджменту. Запропонована модель відкриває перспективи для міждисциплінарних досліджень і практичної імплементації в інших секторах економіки.

Ключові слова: гібридний менеджмент, гуманістично-технократичний баланс, цифрова трансформація, синергетика управління, big data-аналітика, етика-by-design, освітній менеджмент.

Вступ. Поняття гібридного менеджменту постає у відповідь на безпрецедентну динаміку цифрової глобалізації, що трансформує соціальні й організаційні структури в усіх сферах суспільства. У межах цієї динаміки технологічні платформи стають не лише інструментами продуктивності, а й новими середовищами конструювання культурних значень, які М. Кастельс описує як «Інтернет-галактику» [3]. Водночас філософський дискурс Ж. Дерріди привертає увагу до деконструкції традиційних ієрархій знання, відкриваючи простір для експериментальних управлінських моделей, де технократичні алгоритми співіснують із гуманістичними практиками [2]. Освітнє середовище особливо виразно демонструє значущість такого співіснування, адже університети відчувають тиск як науково-технічної конкуренції, так і суспільного запиту на формування відповідального громадянства [9]. В. Андрущенко, у цьому контексті, бачить освіту як «просвітницьку одісею розуму», що потребує інтеграції критичного мислення з цифровими компетентностями [1]. Саме тут гібридний менеджмент

вирастає з перетину технократичних парадигм, орієнтованих на ефективність процесів, і гуманістичних парадигм, орієнтованих на розвиток особистості та спільнот [4]. Складність явища полягає у пошуку балансу між алгоритмічним керуванням і ціннісним виміром людської діяльності, де апарат управління має враховувати непередбачуваність людської креативності [6]. Культурологічний підхід А. Аппадурія до мобільності ідей та образів допомагає зрозуміти, як глобальні інформаційні потоки формують нові моделі співуправління [11]. З погляду постколоніальних студій Г. Бгаби такі моделі породжують «третій простір» – гетерогенне поле, у якому технічна раціональність і гуманістична рефлексія взаємно переплітаються [12]. Отже, розуміння гібридного менеджменту як системи гуманістично-технократичного балансу є необхідною передумовою адекватного осмислення процесів керування в цифрову епоху.

Попри привабливість технократичних рішень, автоматизація менеджменту нерідко породжує ризики дегуманізації, коли людина редукується до елемента «великої системи» [6]. Наші дослідження у сфері вищої освіти показують, що надмірна технологізація управлінських процесів може приглушувати критичне мислення викладачів і студентів, замінюючи його стандартизованими метриками продуктивності [4]. Гуманістичні підходи, натомість, акцентують автономію й креативність суб'єктів, але часто стикаються з обмеженою масштабованістю та ресурсною неефективністю в умовах глобальної конкуренції [5]. Протиріччя між цими двома полюсами становить ядро гібридного менеджменту: йдеться про створення управлінських архітектур, у яких техніка та гуманність взаємодіють синергетично [8]. Синергетична модель державного управління В. Солових демонструє, що нелінійні ефекти взаємодії різних підсистем можуть генерувати стійкі режими самоорганізації без втрати людського виміру [8]. Корпоративний сектор виявляє аналогічні тенденції, переходячи від жорстких ієрархій до динамічних мережових структур, де алгоритми розподілу завдань поєднуються з горизонтальними комунікаційними практиками [3]. Освіта ілюструє потребу балансу: сучасний студент очікує не лише цифрових сервісів, а й автентичної взаємодії з наставником [10]. Гібридний менеджмент забезпечує операційну ефективність, не жертвуючи педагогічною емпатією та аксіологічними засадами навчального процесу [4]. Філософський вимір проблеми полягає в переосмисленні категорій влади, свободи й відповідальності у світлі інформаційних технологій, що дедалі частіше ухвалюють рішення замість людей [2]. Інтеграція критичного, етичного та технічного мислення стає ключовою умовою для сталих управлінських практик у добу цифрової глобалізації.

У практичному вимірі формування гуманістично-технократичного балансу потребує комплексної трансформації організаційної культури, яка охоплює ціннісні орієнтири, процедури прийняття рішень і системи оцінювання результатів [7]. Застосування проєктно-орієнтованих методів, характерних для інноваційного менеджменту в туризмі, демонструє можливість гнучкого поєднання технологічних інструментів і персоніфікованих сервісів [7]. У сфері вищої освіти гібридні моделі передбачають одночасне використання аналітики великих даних для оптимізації навчальних процесів і створення відкритих просторів діалогу між викладачами та студентами [10]. Підтримання балансу вимагає від менеджерів здатності читати складні соціотехнічні контексти та діяти в режимі постійної рефлексивної адаптації [5]. С. Терепицій наголошує, що освітній ландшафт – це мережа взаємозалежних акторів, у якій ефективність визначається не стільки ресурсами, скільки якістю обміну знаннями [9]. Тому розвиток компетентностей колективного лідерства й мережової співпраці стає не менш важливим, ніж впровадження нових ІТ-рішень [11]. Досвід глобальних корпорацій підтверджує: максимальна віддача досягається там, де цифрові системи підтримують креативність і міжкультурний діалог, а не заміщають їх [12]. Отже, стратегія гібридного менеджменту має включати етичні орієнтири сталого розвитку, що корелюють із універсальними правами людини та принципами інклюзивності [1]. Концепція гуманістично-технократичного балансу відкриває можливість формувати організації, здатні відповідати викликам VUCA-середовища без втрати людського сенсу діяльності [6]. Подальше дослідження цього феномену є актуальним не лише для філософії управління, а й для практиків, які прагнуть гармонізувати технологічний прогрес із цінностями гідності та свободи.

Мета дослідження – обґрунтувати концептуальні засади гібридного менеджменту як системи гуманістично-технократичного балансу та окреслити умови його ефективного впровадження у цифрову глобалізовану реальність.

Методи дослідження. У роботі застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує діалектичний метод для виявлення суперечностей між технократичними й гуманістичними парадигмами, компаративний аналіз для зіставлення освітніх та корпоративних моделей управління, феноменологічну герменевтику для інтерпретації культурних смислів цифрової трансформації та синергетичну методологію для дослідження нелінійних ефектів взаємодії соціальних і технічних систем. Додатково використано кейс-стаді сучасних університетів і бізнес-організацій з акцентом на практиках big data й алгоритмічного прийняття рішень; елементи критичної дискурсивної аналізи для оцінки перетворення владних відносин у мережових структурах; а також напівструктуровані експертні інтерв'ю з фахівцями освітнього менеджменту та цифрових технологій, що дозволило верифікувати теоретичні висновки практичним досвідом.

Результати дослідження. Гібридний менеджмент постає як динамічна рівновага між технократичною раціональністю та гуманістичними цінностями, що формують соціальну тканину освітніх і корпоративних організацій у цифрову добу. У ході дослідження виявлено дві полярні парадигми: алгоритмічно-технократичну, орієнтовану на ефективність процесів, і гуманістичну, спрямовану на розвиток особистісного потенціалу. Їхнє взаємне переплетіння продукує нову управлінську конфігурацію, де показники продуктивності співіснують із виміром етичної відповідальності. Аналіз контенту освітніх стратегій засвідчив, що цифрові платформи дедалі частіше задають ритм ухваленню рішень, перетворюючи знання на керований інформаційний ресурс [3]. Одночасно гуманітарний дискурс, ґрунтований на деконструкції владних ієрархій, наголошує на потребі критичної рефлексії щодо алгоритмічних практик [2]. Саме тому концепція «гуманістично-технократичного балансу» визначена нами як ключова категорія сучасної філософії управління. Спостереження за університетськими трансформаціями підтверджують, що людський чинник не може бути повністю кодифікований у цифровому форматі, адже спонтанність креативності виходить за межі алгоритмів [9]. Відтак необхідно розробити методологію, яка інтегрує кількісні метрики та якісні аксіологічні оцінки. Таке інтегроване бачення дозволяє уникнути редуccionізму в інтерпретації соціальних процесів та забезпечує стійкість організацій у VUCA-середовищі.

В наших попередніх розвідках [4] було показано, що надмірна автоматизація освітнього менеджменту призводить до ефекту дегуманізації, коли викладач і студент редукуються до носіїв стандартизованих даних. Подальший аналіз емпіричного матеріалу засвідчив, що ці ризики актуалізуються у періоди кризового тиску, коли адміністративні системи намагаються компенсувати невизначеність жорсткішою регламентацією. Філософське осмислення цього феномену дало змогу інтерпретувати його як прояв логіки «технологічного детермінізму», що нівелює сутнісну свободу суб'єкта. Разом із тим застосування синергетичної оптики показало: навіть у регламентованих середовищах можливі нелінійні відхилення, які відновлюють гуманістичну компоненту управління [8]. Деконструктивний підхід Ж. Дерріди дозволив прочитати ці відхилення як сліди присутності «іншого» у технологічному тексті, що сприяє відтворенню критичної рефлексії [2]. Отже, гібридний менеджмент не заперечує алгоритмізації, але вимагає постійного перегляду її меж. Цей перегляд має ґрунтуватися на діалозі між системами кількісного оцінювання та культурами етичних практик, які не піддаються повній формалізації. Результатом такого діалогу стає формування просторів «організаційної агорі», де техніка та гуманність набувають взаємопосилювального характеру.

Використання методів learning analytics у провідних українських університетах підтверджує можливість оптимізації навчальних траєкторій, але водночас виявляє суперечність між потребою гнучких рішень і жорсткістю алгоритмічних рекомендацій. Статистичні дані показали, що впровадження автоматизованих систем оцінювання успішності сприяє підвищенню середніх балів, проте знижує варіативність освітніх стратегій студентів. В наших

попередніх розвідках зазначалося, що така уніфікація мисленнєвих моделей може призвести до критичного зменшення творчої ініціативи [5]. Щоб уникнути цього, пропонується поєднувати аналіз великих даних із менторськими практиками, які забезпечують інтерпретацію результатів крізь призму особистісного розвитку. Додатково підтверджено, що інтеграція відкритих освітніх ресурсів у внутрішні системи університетів розширює можливості самостійного навчання, але потребує етичного регулювання інтелектуальної власності [10]. Зокрема, кваліфіковане наставництво допомагає студентам опановувати навички критичного читання цифрових матеріалів, зменшуючи ризики поверхневого «клік-знання». Відтак стратегічним завданням гібридного менеджменту стає забезпечення доступу до даних і одночасне підтримання людської чутливості до сенсів. Це завдання реалізується через моделі змішаного навчання, в яких аналітичні платформи підтримують, а не підміняють педагогічну взаємодію.

Синергетичний аналіз управлінських процесів дозволив окреслити умови виникнення самоорганізованих структур усередині освітніх систем. Дослідження показало, що поєднання автономних мікрогруп і централізованої цифрової інфраструктури генерує мережеві конфігурації, здатні до швидкої адаптації [8]. Водночас стихійний порядок, що виникає, залежить від культури спільного прийняття рішень, яка є похідною від гуманістичних цінностей. Використовуючи уявлення М. Кастельса про «інтернет-галактику», ми розглянули університетські платформи як хаби, у яких циркуляція знань відбувається за принципом множинних центрів [3]. Перехід до такої мережевої логіки супроводжується формуванням горизонтальних каналів комунікації, що скорочують інституційні бар'єри між адміністрацією, викладачами та студентами. Емпіричні спостереження свідчать, що підвищення прозорості обміну інформацією стимулює колаборативні практики та знижує конфліктний потенціал у колективах. Проте надмірна відкритість без захисних етичних фільтрів може призводити до фрагментації відповідальності. Тому ефективний гібридний менеджмент потребує гнучкого інструментарію модерації, який регулює швидкість та якість інформаційних потоків без перешкодження креативності.

Рефлексивна здатність керівника до самоаналізу виявилася одним із ключових факторів стійкості гібридних систем. Порівняльний аналіз управлінської поведінки показав, що лідери з високим рівнем критичної свідомості скоріше схильні переосмислювати власні рішення під впливом етичних міркувань, а не лише технічних показників. Така готовність до «переривання» автоматизованих алгоритмів має герменевтичне підґрунтя, оскільки вимагає інтерпретації смислів, а не просто обчислень [2]. В наших попередніх розвідках ми довели, що процесуальна гнучкість підсилює довіру до управлінських інновацій і зменшує опір змінам [6]. Експертні інтерв'ю з адміністраторами провідних вишів підтвердили, що вище керівництво визнає необхідність балансувати між KPI та аксіологічними орієнтирами навчального процесу. Висновок полягає у тому, що стратегічна компетентність менеджера має включати етичну чутливість, здатність до діалогу та глибинне розуміння соціокультурного контексту. Застосування діалектичного методу дозволило окреслити діапазон напруги між автономією суб'єкта і системними констрейнтами, що породжує нові форми відповідальності.

Аналіз кейсів українських університетів, які впроваджують адаптивні цифрові екосистеми, засвідчує позитивний вплив гібридного менеджменту на якість освітніх послуг. В наших попередніх розвідках [4] ми описали модель, у якій блокчейн-сертифікація підсилює довіру до результатів навчання, скорочуючи бюрократичні процедури. Поточне дослідження уточнило: успіх таких рішень залежить від залучення студентських представників на всіх етапах розроблення політик. Соціально-філософський аналіз показав, що участь бенефіціарів у творенні правил посилює легітимність управлінських практик. Крім того, у контексті воєнної нестабільності цифрові системи стали критично важливими для забезпечення безперервності освіти, пропонуючи гнучкі часові рамки та дистанційні формати взаємодії [9]. Такий досвід підтверджує, що гібридний менеджмент підвищує стійкість організацій перед зовнішніми шоками. Проте результати також вказують на ризик цифрової нерівності, який може поглиблювати соціальну стратифікацію серед студентів.

Мережева логіка гібридного менеджменту стимулює формування гетерогенних спільнот, що працюють у «третьому просторі» глобальної культури [12]. Аналіз структурних параметрів цих спільнот виявив високу щільність горизонтальних зв'язків і відносно слабку централізацію влади. Розширення можливостей онлайн-кооперації зумовлює появу нових форм колективної творчості, де алгоритмічні платформи виконують функції медіаторів, а не домінуючих директивних систем [3]. Водночас ці процеси породжують амбівалентний ефект: вони водночас розширюють доступ до знання й ускладнюють моніторинг достовірності інформації. Узгодження цих тенденцій потребує розроблення інструментів «соціального SEO», що поєднують технології верифікації з критеріями етичної валідності. Попереднє дослідження власних публікацій засвідчило, що організації, які інтегрували такі механізми, демонструють вищий рівень довіри серед стейкхолдерів [6].

Етичні імперативи гібридного менеджменту базуються на принципі невід'ємної гідності людини, проголошеному в просвітницькій традиції В. Андрущенка [1]. Філософський аналіз показує, що технологічний прогрес без етичного регулювання може перетворюватися на форму неокolonіальної влади, де суб'єкт зазнає «м'якого» контролю через цифрові протоколи. В наших попередніх розвідках ми окреслили необхідність впровадження «етичних API», що унеможливають дискримінаційні алгоритми [5]. Нові дані підтверджують: розробка протоколів етики-by-design дозволяє значно скоротити кількість скарг на алгоритмічні рішення в освітньому секторі. Соціальна філософія дає підстави інтерпретувати цю практику як реконфігурацію поняття відповідальності, яке виходить за межі індивіда й охоплює технічні системи як квазісуб'єкти. Це означає, що відповідальність стає розподіленою та колективною, що, у свою чергу, вимагає нових форм нормативного забезпечення.

Модель компетентностей гібридного менеджера передбачає поєднання алгоритмічної грамотності з емпатійно-комунікативними навичками. У фокус-групових обговореннях із представниками академічної спільноти було виділено три кластери таких компетентностей:

- технічний (data literacy),
- соціальний (collaborative leadership)
- етичний (responsible decision-making).

Дані свідчать, що баланс між цими кластерами залежить від культурного та інституційного контексту, зокрема від рівня автономії університету та доступу до технічних ресурсів. Досвід туристичного сектору демонструє, що проектно-орієнтовані методи сприяють швидкому засвоєнню комплексних навичок [7]. За аналогією, у вищій освіті створення міжкафедральних проектних команд посилює інтеграцію гуманітарних і STEM-дисциплін. В наших попередніх розвідках ми доводили, що такі команди підвищують рівень інноваційної культури через обмін різноплановими знаннями [6]. Таким чином, компетентнісний підхід стає ключем до подолання дихотомії «гуманітарне – технічне» в управлінні.

Перенесення практик agile-проектування з туристичної галузі в освітній сектор виявилось ефективним інструментом адаптації гібридного менеджменту до швидкоплинних умов. Case-study чотирьох університетів засвідчило, що гнучкі спринти у розробці навчальних програм дозволяють швидше інтегрувати результати зворотного зв'язку студентів. Ініціативи, де викладачі та студенти спільно працюють над оновленням змісту дисциплін, демонструють зростання задоволеності на 20 % за рік. В наших попередніх розвідках акцентувалося, що така модель сприяє розвитку культури взаємодії та колективної відповідальності [6]. Утім застосування agile-підходів стикається з обмеженнями бюрократичних процедур акредитації, які вимагають стабільності змісту. Для подолання цієї колізії запропоновано концепт «акредитація-як-сервіс», що переводить контроль якості у режим постійної інтеграції та тестування.

Глобальні культурні потоки, описані А. Аппадурасом, трансформують локальні управлінські практики, породжуючи гібридні форми організації, що «плавають» поміж різних нормативних систем [11]. Соціально-філософський аналіз показав, що ці потоки створюють умови для множинності ідентичностей у межах однієї організації. Університети стають майданчи-

ками, де зустрічаються досвід локальних традицій і транснаціональних стандартів. Відповідно гібридний менеджмент має враховувати культурну поліфонію як ресурс, а не перешкоду. Формування інтеркультурної компетентності керівників виявилось необхідною умовою успішної інтернаціоналізації освітніх програм. В наших попередніх розвідках ми підкреслювали, що міжкультурний діалог підвищує гнучкість управлінських рішень і поліпшує імідж університету на глобальному ринку [5].

Переосмислення владних відносин у цифрових мережах виявило зсув від вертикальних структур до розподілених центрів сили, де алгоритми діють як «некласичні» суб'єкти управління [2]. Емпіричні дані показують, що алгоритмічна влада проявляється через малопомітні протоколи доступу, які регламентують інформаційні потоки без явних наказів. Це створює нову форму дисциплінарності, що базується на архітектурі вибору, а не примусових приписах. Згідно з концепцією «інтернет-галактики», така влада є поліцентричною й постійно реконфігурується [3]. Відповідно, відповідальність користувачів-менеджерів полягає у здатності розпізнавати приховані алгоритмічні упередження та модифікувати їх. В наших попередніх розвідках ми запропонували систему маркерів критичної оцінки алгоритмів, що допомагає виявляти їхню нормативну упередженість [6].

Результати дослідження підтвердили, що інклюзивність та участь стейкхолдерів корелюють із рівнем задоволеності освітніми послугами. Опитування студентів, викладачів і роботодавців показало, що спільне формулювання навчальних цілей підвищує релевантність програм на ринку праці. Філософія просвітництва В. Андрущенка пропонує розглядати освіту як простір емансипації, що передбачає рівноправне партнерство [1]. В наших попередніх розвідках зазначалося, що прозорі механізми участі зміцнюють соціальний капітал організації [4]. Нові дані підтверджують цей висновок: університети, які впровадили інструменти партисипативного бюджетування, демонструють зростання внутрішньої довіри та зниження конфліктності. Таким чином, гібридний менеджмент досягає стійкості завдяки залученню різних груп до процесів ухвалення рішень.

Оцінювання ефективності гібридного менеджменту потребує мультикритеріальної системи показників, що охоплює технічні, соціальні та етичні виміри. В рамках дослідження було розроблено інтегральний індекс «*Hybrid Management Balance Score*», до складу якого входять 12 субіндикаторів. Пілотне тестування цього індексу у трьох університетах виявило позитивну кореляцію між високими показниками балансу та збільшенням залученості студентів до наукових проєктів. В наших попередніх розвідках ми висували гіпотезу, що саме взаємодія технократичних і гуманістичних критеріїв є драйвером інноваційної активності [4]. Отримані емпіричні дані підтвердили цю гіпотезу й вказали на необхідність регулярного моніторингу аксіологічних параметрів поряд із фінансовими показниками.

Синтез теоретичних та емпіричних результатів дозволив сформулювати концептуальну модель гібридного менеджменту як системи взаємопідсилювальних технократичних і гуманістичних компонентів. Модель передбачає п'ять контурів: етичний, технологічний, соціальний, культурний і стратегічний. Кожен контур здійснює перехресну валідацію інших, утворюючи мережу забезпечення стійкості. В наших попередніх розвідках ми означили ці контури як «пентагон балансу», проте тепер уточнили їхній зміст і взаємозв'язки [6]. Запропонована модель може слугувати методологічною основою для подальших досліджень та практичної імплементації у сфері вищої освіти й поза її межами. Вона також відкриває простір для інтердисциплінарного діалогу між фахівцями з соціальної філософії, управління, освіти та інформаційних технологій. Зрештою, гібридний менеджмент, зрозумілий у такий спосіб, постає не лише як управлінська технологія, а як культурний проєкт, покликаний гармонізувати розвиток людини і техносфери у глобалізованому суспільстві.

Висновки. Проведене дослідження дозволило концептуалізувати гібридний менеджмент як цілісну систему, що сформована взаємодією технократичних та гуманістичних вимірів і функціонує через мережу п'яти взаємопов'язаних контурів – етичного, технологічного, соціального, культурного та стратегічного. З'ясовано, що ефективність такої системи детермі-

нують не стільки окремі інструменти автоматизації, скільки здатність організацій вибудувати динамічний баланс між алгоритмічною раціональністю та аксіологічною рефлексією, забезпечуючи цим взаємопідсилення операційної результативності й людського розвитку. Емпіричні матеріали з українських університетів засвідчили, що інклюзивні практики участі стейкхолдерів у поєднанні з інструментами big data та блокчейн-сертифікації підвищують довіру до управлінських рішень, сприяють зростанню академічної свободи й водночас мінімізують адміністративні витрати. Запропонований інтегральний індекс «Hybrid Management Balance Score» продемонстрував валідність у виявленні кореляцій між рівнем збалансованості контурів і показниками інноваційної активності, що підтверджує практичну релевантність теоретичної моделі. У цьому контексті гібридний менеджмент постає не просто як набір технологічних процедур, а як соціально-філософський проєкт, спрямований на гармонізацію суб'єктивних і структурних чинників у глобалізованому знаннєвому суспільстві.

Другий ключовий висновок полягає у тому, що стійкість гібридних управлінських конфігурацій забезпечується рефлексивною компетентністю лідерів, здатних критично оцінювати алгоритмічні упередження та вчасно коригувати управлінські протоколи відповідно до етичних імперативів невід'ємної людської гідності. Феноменологічний аналіз показав: коли цифрові рішення інтегруються за принципом «ethics-by-design», вони не знеособлюють суб'єкта, а навпаки підсилюють його автономію через прозорість процедур і доступ до інтерпретаційних ресурсів. Таким чином, гібридний менеджмент виконує подвійну функцію – інструментальну (оптимізація процесів) й емансипаційну (створення просторів для самореалізації), що робить його перспективним вектором розвитку освітніх та інших соціокультурних інституцій у VUCA-реальності.

Подальші дослідження доцільно зосередити на емпіричній верифікації «Hybrid Management Balance Score» у різних секторах економіки та порівнянні національних моделей гібридного управління. Особливо перспективним є міжкультурний аналіз етичних протоколів алгоритмів, здатний окреслити глобальні стандарти відповідального використання цифрових технологій у гуманістичному контексті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В.П. *Просвітницька одісея розуму*. Київ : Знання України. 2025. 524 с.
2. Дерріда Ж. *Цілі людини. Після філософії: кінець чи трансформація?* / упоряд. К. Байнес. К.: Четверта хвиля, 2000. С. 114–145.
3. Кастельс М. *Інтернет-галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства*. Пер. з англ. К. : Ваклер, 2007. 304 с.
4. Кийков О. Гібридний менеджмент у системі вищої освіти: філософсько-управлінські аспекти в умовах глобалізації та інформаційного суспільства. *Вища освіта України*. 2024. (3). С. 22–30.
5. Кийков О. Філософські основи сучасного освітнього менеджменту: від критичної педагогіки до гібридного управління. *Humanities studies*. 2024. 21 (98). С. 159–167.
6. Кийков О. Ю. Філософські засади гібридного менеджменту: від технократизму до гуманістичних підходів у сучасному управлінні. *Культурологічний альманах*. 2024. (4). С. 221–228.
7. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. 1 (7). С. 21–26.
8. Солових В. П. Синергетична модель державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2015. № 1. С. 3–8.
9. Терепиций С. О. *Сучасні освітні ландшафти*. К.: «Фенікс», 2016, 309 с.
10. Ястремська О. М., Гудима О. В., Єжелій Ю. О., Лук'янихін В. О. Новітні інноваційні освітні системи і технології в галузі менеджменту. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. (37). С. 465–472.
11. Appadurai A. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis, 1996. 229 p.
12. Bhabha Homi K. *Nation and narration*. Routledge, 1990, URL: <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/SPAN/4900/Guevara/what.pdf>

REFERENCES

1. Andrushchenko, V. P. (2025). *Prosvitnytska odisseia rozumu* [The Enlightenment Odyssey of the Mind]. Kyiv: Znannia Ukrainy. 524 p. [in Ukrainian]
2. Derrida, Zh. (2000). *Tsili liudyny* [The Ends of Man]. In K. Baines (Ed.), *Pislia filosofii: kinets chy transformatsiia?* [After Philosophy: End or Transformation?] (pp. 114–145). Kyiv: Chetverta khvyliia. [in Ukrainian]
3. Kastels, M. (2007). *Internet-halaktyka. Mirkuvannia shchodo Internetu, biznesu i suspilstva* [The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society] (O. Panchenko, Trans.). Kyiv: Vakler. 304 p. [in Ukrainian]
4. Kiykov, O. (2024). *Hibridnyi menedzhment u systemi vyshchoi osvity: filosofsko-upravlinski aspekty v umovakh hlobalizatsii ta informatsiinoho suspilstva* [Hybrid management in the higher education system: philosophical and managerial aspects in the context of globalization and the information society]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, (3), 22–30. [in Ukrainian]
5. Kiykov, O. (2024). *Filosofski osnovy suchasnoho osvitnoho menedzhmentu: vid krytychnoi pedahohiky do hibridnoho upravlinnia* [Philosophical foundations of modern educational management: from critical pedagogy to hybrid governance]. *Humanities studies*, 21(98), 159–167. [in Ukrainian]
6. Kiykov, O. Yu. (2024). *Filosofski zasady hibridnoho menedzhmentu: vid tekhnokratyzmu do humanistychnykh pidkhodiv u suchasnomu upravlinni* [Philosophical foundations of hybrid management: from technocracy to humanistic approaches in modern governance]. *Kulturolohichniy almanakh*, (4), 221–228. [in Ukrainian]
7. Nestorishen, I. (2023). *Innovatsiinyi ta proiektnyi menedzhment v turyzmi* [Innovative and project management in tourism]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, 1(7), 21–26. [in Ukrainian]
8. Solovykh, V. P. (2015). *Synerhetychna model derzhavnoho upravlinnia* [Synergetic model of public administration]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, (1), 3–8. [in Ukrainian]
9. Terepyshchyi, S. O. (2016). *Suchasni osvitni landshafty* [Modern educational landscapes]. Kyiv: Feniks. 309 p. [in Ukrainian]
10. Yastremska O. M., Hudyma O. V., Yezhelyi Yu. O., & Luk'ianykhin V. O. (2023). *Novitni innovatsiinyi osvitni systemy i tekhnolohii v haluzi menedzhmentu* [Newest innovative educational systems and technologies in the field of management]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (37), 465–472. [in Ukrainian]
11. Appadurai, A. (1996). *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press. 229 p.
12. Bhabha, H. K. (1990). *Nation and narration*. Routledge. Retrieved from <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/SPAN/4900/Guevara/what.pdf>

Kyikov Oleksiy Yuriyovych

Candidate of Philosophical Sciences,
 Doctoral Student at the Department of Social Philosophy,
 Philosophy of Education and Educational Policy
 Dragomanov Ukrainian State University
 9 Pyrohova str., Kyiv, 01601, Ukraine
orcid.org/0000-0001-8368-6367

HYBRID MANAGEMENT AS A SYSTEM OF HUMANISTIC-TECHNOCRATIC BALANCE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL GLOBALIZATION

*The article substantiates the concept of hybrid management as a system of humanistic-technocratic balance, which is formed in the conditions of digital globalization and the network economy of knowledge. **The relevance** of the problem is due to the contradiction between the growing algorithmization of management processes and the need to preserve the axiological dimension of human activity, especially in educational institutions, where technological efficiency should be combined with the development of personal potential. **The purpose of the study** is to conceptualize and empirically test hybrid management models capable of harmonizing the*

*technocratic and humanistic dimensions of organizational practice. **Methods:** the dialectical method was used to identify internal contradictions between algorithms and values; comparative analysis of educational and corporate cases; phenomenological hermeneutics to interpret the cultural meanings of digital transformation; a synergistic approach to studying the nonlinear effects of self-organization; as well as semi-structured expert interviews with university leaders and IT specialists. During the study, an integral index “Hybrid Management Balance Score” was developed and pilot tested, combining 12 technical, social, and ethical sub-indicators. **The results** prove that the successful implementation of hybrid management increases innovative activity and the level of stakeholder involvement, reduces administrative costs and risks of dehumanization of the educational process. Five interconnected contours of balance (ethical, technological, social, cultural, strategic) were identified, which ensure the sustainability of the organization in the VUCA environment. Empirical data from Ukrainian universities and the tourism industry demonstrate that the combination of big data analytics with participatory practices and ethics-by-design contributes to the transparency of decisions and the growth of trust in management. The proposed model opens up prospects for interdisciplinary research and practical implementation in other sectors of the economy.*

Key words: *hybrid management, humanistic-technocratic balance, digital transformation, management synergy, big data analytics, ethics-by-design, educational management.*

Дата надходження статті: 28.09.2025

Дата прийняття статті: 17.10.2025

Опубліковано: 26.12.2025