

Отримана 18.10.2024

Прорецензована: 28.10.2024

Прийнята до друку: 12.11.2024

Електронна адреса: kiykov@ukr.net

DOI: 10.25264/2312-7112-2024-27-69-73

Кийков Олексій. Інтеграція філософських та технологічних підходів в управлінні освітніми системами в умовах глобальних викликів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Філософія»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, 2024. № 27. С. 69–73.

УДК 1: 65.012.32: 005.73

Олексій Кийков

ІНТЕГРАЦІЯ ФІЛОСОФСЬКИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ОСВІТНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У статті здійснено філософське осмислення гібридного менеджменту як сучасної моделі управління, яка інтегрує жорсткі і гнучкі підходи для забезпечення гнучкості та ефективності організаційних процесів. Особлива увага приділяється філософським засадам управління, що базуються на діалектичному поєднанні централізації та децентралізації влади, а також балансу між контролем і автономією працівників. У дослідженні проаналізовано ключові елементи гібридного управління, зокрема Agile, Lean та холакратію, які є важливими компонентами сучасних організаційних структур. Розглянуто також етичні виклики, що виникають у процесі впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту в управлінські процеси, особливо щодо конфіденційності та відповідальності. У статті розкрито, як гібридний підхід дозволяє організаціям адаптуватися до швидких технологічних змін, зберігаючи при цьому стратегічну орієнтацію та ефективність.

Ключові слова: гібридний менеджмент, Agile, Lean, філософія управління, цифрові технології.

Oleksiy Kiykov

INTEGRATION OF PHILOSOPHICAL AND TECHNOLOGICAL APPROACHES IN MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES

The article provides a philosophical understanding of hybrid management as a modern management model that integrates rigid and flexible approaches to ensure the flexibility and efficiency of organizational processes. Special attention is paid to the philosophical foundations of management based on the dialectical combination of centralization and decentralization of power, as well as the balance between control and autonomy of employees. The study analyzes the key elements of hybrid management, particularly Agile, Lean, and Holacracy, which are essential components of modern organizational structures. It also highlights the significant role of digital technologies in this model, shedding light on their impact on management processes and the ethical challenges they bring, especially regarding confidentiality and responsibility. The article reveals how a hybrid approach allows organizations to adapt to rapid technological change while maintaining strategic focus and efficiency.

Keywords: hybrid management, Agile, Lean, management philosophy, digital technologies.

Вступ. Гібридний менеджмент, як сучасний підхід до управління, стає актуальним інструментом для організацій, які функціонують у динамічному та мінливому середовищі. В умовах постійних технологічних змін, глобалізації та потреби у швидкому прийнятті рішень, традиційні моделі управління втрачають свою ефективність. Це вимагає впровадження нових теоретичних підходів, які поєднують жорсткі структури з гнучкістю у прийнятті рішень. Власне, гібридний менеджмент дозволяє організаціям адаптуватися до викликів сучасності, інтегруючи елементи контролю та творчої свободи для підвищення продуктивності.

Однією з ключових рис гібридного менеджменту є його філософське підґрунтя, що базується на поєднанні етичних, прагматичних та гуманістичних підходів до управління. Як ми зазначали у попередніх роботах [3; 10], цей підхід дозволяє враховувати інтереси не лише організацій, а й їхніх працівників, стимулюючи їхню самореалізацію в умовах автономії та відповідальності. Це особливо важливо у світі, де технології відіграють вирішальну роль, але залишають простір для творчого вкладу людини у процесі прийняття рішень та управління.

Важливим аспектом є етика управління, що передбачає пошук балансу між індивідуальною свободою та організаційною дисципліною. У цьому контексті філософія гібридного менеджменту має на меті створення середовища, де працівники мають можливість не лише досягати високих результатів, але й робити це в умовах моральної відповідальності за свої дії. Такий підхід є відповіддю на виклики

сучасного інформаційного суспільства, де контроль за результатами й етика взаємодіють у процесах керування.

Огляд джерельної бази. Огляд джерельної бази, яка використовується для розробки гібридного менеджменту, можна структурувати за кількома ключовими блоками: класичні філософські засади, переосмислення філософії управління в сучасних умовах та нові моделі управління та технологічні підходи. Зупинимось на цьому детальніше.

Основою філософського осмислення управління є класична праця Аристотеля «Нікомахова етика» [6], яка закладає фундаментальні етичні принципи, що стосуються поведінки людини, а відтак лідера та організації. Одне із ключових понять цієї роботи *доброчесність*, яка визначається як середина між двома крайнощами: надмірністю та недостатністю. Аристотель вважає, що доброчесність є не тільки рисою особистого характеру, але й основою для прийняття управлінських рішень, адже керівник повинен уникати крайнощів у своїх діях і шукати баланс між контролем та свободою працівників. Друге ключове поняття, яке важливе для нашого дослідження, це *евдемонія*, або щастя, яке є вищою метою людського життя. Аристотель підкреслює, що досягнення щастя можливе лише через реалізацію власного потенціалу та розвиток доброчесності, що має, на наш погляд, прямий зв'язок із управлінням: лідер, який розвиває доброчесність у своїх діях, сприяє розвитку працівників і організації, ведучи її до успіху через гармонію між індивідуальними та спільними цілями. Аристотель розглядає поняття доброчесності, підкреслюючи важливість балансу між індивідуальною свободою та відповідальністю у прийнятті рішень. Це положення є ключовим для розуміння етики управління, що залишається важливим елементом у сучасних організаційних структурах. Важливим є також те, що в гібридному менеджменті це підґрунтя застосовується для знаходження балансу між контролем і свободою працівників, що дає змогу створювати гармонійні робочі умови.

Переходячи до сучасних переосмислень класичних теорій, важливо звернути увагу на роботи, що аналізують соціально-філософські аспекти управління в умовах змінних організаційних структур. У праці Осипенка [4] детально розглядається нова парадигма управління складними соціально-економічними системами. Осипенко підкреслює, що традиційні жорсткі моделі управління більше не відповідають викликам глобалізації та технологічних змін, тому постає потреба у нових адаптивних підходах, які інтегрують філософію гуманізму та ефективності.

Важливим внеском у цій категорії є дослідження Андрущенка [1], яке розглядає конституціалізацію освітнього простору Європи через призму аксіологічного виміру. Ця робота зосереджена на необхідності врахування цінностей при прийнятті управлінських рішень в умовах сучасних викликів. Також робота Терепищого [5] аналізує тенденції розвитку освітніх ландшафтів, що стосується зростання значущості гнучкості та інновацій в управлінських підходах в освітніх установах. Це стає основою для адаптивних моделей гібридного менеджменту, які поєднують класичні та новаторські підходи до управління.

Найновіші моделі управління представлені в контексті гібридного менеджменту, це ті, де ключову роль відіграють адаптивність, гнучкість та інтеграція технологій. Однією з найвпливовіших робіт є «Маніфест Agile», який був опублікований групою авторів під керівництвом Кена Бека [7]. *Agile* пропонує гнучкі методи управління, орієнтовані на постійну адаптацію до змін та швидке реагування на потреби клієнтів. Це підхід, що фокусується на створенні більш динамічних організацій, які можуть ефективно реагувати на виклики сучасності.

Подальший розвиток цієї теми знаходить своє відображення в статті Бернштейна та його колег, де розглядається *холакратія* – модель управління, що заснована на самоорганізації та автономії команд [8]. Цей підхід відповідає потребам сучасних організацій, де традиційні ієрархічні структури замінюються на гнучкіші системи розподіленої влади, що дозволяє швидше приймати рішення в умовах невизначеності.

Ще одним важливим джерелом є дослідження Бессона і Роу [9], яке зосереджено на трансформації інформаційних систем як стратегічного інструменту для організаційних змін. Їх робота є вагомим внеском у розуміння того, як технології можуть сприяти ефективнішому управлінню, особливо в умовах глобальних змін. У цій же площині варто згадати дослідження наше власне дослідження [3], де аналізується філософія гібридного менеджменту в контексті технократизму – балансу між технологіями та людським фактором.

Важливим доповненням є робота Городенко [2], яка акцентує увагу на проблемах цифрової та інформаційної нерівності, що стають критичними в епоху інформаційного суспільства. Це дає змогу

розглянути гібридний менеджмент не лише з точки зору технологій, а й з погляду соціальної відповідальності організацій у забезпеченні рівного доступу до цифрових ресурсів.

У цьому контексті також варто відзначити статтю Терепищого [11], яка досліджує миротворчі стратегії в глобальному суспільстві, наголошуючи на важливості освіти для миру. Це дозволяє розглядати гібридний менеджмент не лише як інструмент для підвищення ефективності, але й як засіб для формування соціально відповідальних підходів до управління в умовах війни в Україні, яка розпочалася у 2014 році російською анексією Криму.

Завершує огляд праця Вілбера [12], яка пропонує інтегральний підхід до управління, поєднуючи бізнес, політику, науку та духовність. Така філософія дозволяє створювати цілісні підходи до управління, що враховують різні аспекти людської діяльності, і є ідеальною моделлю для гібридного менеджменту, який прагне до гармонії між економічними та соціальними цілями.

Огляд джерельної бази показує, що гібридний менеджмент є міждисциплінарним підходом, який інтегрує класичні філософські концепції, сучасні теорії управління та новітні технологічні досягнення. Він дозволяє організаціям одночасно залишатися гнучкими та структурованими, забезпечуючи адаптивність до змін та ефективне використання ресурсів, що особливо важливо в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Метою статті є дослідження філософських засад гібридного менеджменту та його ролі в інтеграції технологічних і гуманістичних підходів для ефективного управління сучасними організаціями.

Виклад основного матеріалу. Виклад основного матеріалу розпочнемо з осмислення гібридного менеджменту як феномену, що втілює діалектичну єдність між традиційними управлінськими підходами та новітніми формами організаційної структури, які відповідають вимогам постіндустріального суспільства. У постмодерністській парадигмі, де основи метанаративів піддаються критиці та деконструкції, гібридний менеджмент постає як мультивекторна система, що балансує між централізацією влади та її горизонтальним перерозподілом.

Філософські засади цього підходу кореняться у понятті *плюральності*, що акцентує увагу на необхідності визнання множинності істин та моделей управління, де жорсткі механізми контролю співіснують із гнучкими і адаптивними стратегіями. Гібридний менеджмент, в рамках постмодерністського дискурсу, прагне зруйнувати бінарні опозиції, на кшталт «контроль – свобода» або «стабільність – зміни», впроваджуючи модель, що інтегрує обидві сторони цього дуалізму.

Симуляція та фрагментарність як ключові поняття постмодернізму дозволяють краще зрозуміти, як сучасні організації пристосовуються до глобальних викликів через постійні процеси переосмислення та перерозподілу ролей і влади. Гібридний менеджмент використовує ці постулати для створення таких управлінських моделей, які одночасно підтримують ефективність і забезпечують творчий простір для самореалізації працівників, динамічно реагуючи на зовнішні виклики та зміни внутрішньої організації.

В основі гібридного менеджменту як концептуальної моделі лежить прагнення до балансування між централізованим контролем і децентралізованою автономією, що відповідає вимогам постіндустріального суспільства та гнучкої організаційної структури. Гібридний менеджмент використовує такі інструменти, як *Agile*, *Lean* та *холакратія*, для впровадження інноваційних рішень у процеси управління, що дозволяє одночасно досягати ефективності та підтримувати творчий потенціал команд [7].

Цей підхід будується на основі філософії технократизму, що передбачає інтеграцію технологічних інструментів з гуманістичними управлінськими практиками. Як зазначає ми вказували раніше, філософія гібридного менеджменту дозволяє підтримувати баланс між технологічними інноваціями та людським фактором, забезпечуючи ефективне управління в умовах постійних змін [3]. Важливим елементом цієї моделі є застосування постмодерністських принципів *фрагментарності* та *релятивізму*, що дозволяють гнучко реагувати на виклики глобалізації та швидких змін на ринку.

Гібридний менеджмент також базується на ідеї *самоорганізації* та децентралізованого прийняття рішень, що перегукується з постмодерністською критикою централізованих структур влади. Холакратія, яка є однією з основних компонентів гібридного управління, дозволяє відмовитися від традиційної ієрархії на користь автономних команд, які самостійно приймають рішення в межах своїх функціональних обов'язків [8]. Це підвищує рівень відповідальності та залученості кожного учасника процесу, що є важливим для адаптації до швидкозмінного середовища.

У контексті концепції *освітніх ландшафтів* гібридний підхід також демонструє свою ефективність, адже він дозволяє балансувати між традиційними освітніми моделями та інноваційними методами, спрямованими на цифровізацію та гнучкість процесів навчання [5]. Такий підхід особливо важливий в умовах інформаційної нерівності, про яку говорить Городенко, коли технології можуть стати як інструментом розширення можливостей, так і фактором соціальної нерівності [2].

Викладаючи основний зміст гібридного менеджменту, важливо зазначити його філософське підґрунтя, яке поєднує в собі елементи класичних підходів управління з постмодерністськими методологіями. Основна ідея полягає в тому, що управління, засноване лише на жорстких структурах, є неефективним в умовах постійно змінюваного середовища. Гібридний підхід дозволяє інтегрувати більш гнучкі методи, зокрема Agile та холакратію, що підвищують адаптивність організації та стимулюють її інноваційний потенціал [7]. Це відповідає постмодерністській філософії, яка наголошує на множинності перспектив та динамічності управлінських процесів.

Другий важливий аспект гібридного менеджменту полягає в тому, що він дозволяє зберігати баланс між контролем і свободою працівників. Теорії лідерства в гібридному управлінні ґрунтуються на концепціях трансформаційного лідерства, де керівник виступає в ролі фасилітатора змін, заохочуючи працівників до самореалізації та розвитку [10]. Водночас керівники повинні підтримувати стабільні рамки контролю для досягнення стратегічних цілей організації. Такий баланс є ключовим у сучасних умовах, де працівники очікують автономії, але водночас розуміють важливість чіткого структурування процесів.

Філософська осмисленість гібридного менеджменту також стосується етичних викликів, що виникають у цифровому середовищі. Використання технологій, таких як штучний інтелект та аналітика великих даних, дозволяє підвищити ефективність управління, але водночас піднімає питання етики та конфіденційності [9]. Гібридний підхід допомагає організаціям зберігати етичні стандарти, використовуючи цифрові технології для підтримки гнучкості та прозорості, але не замінюючи людський фактор у прийнятті стратегічних рішень.

Критика гібридного менеджменту насамперед стосується складності його впровадження та підтримання балансу між жорсткими і гнучкими підходами. Одним із головних викликів є те, що організації часто стикаються з труднощами у поєднанні традиційних ієрархічних структур з новаторськими методами управління, такими як холакратія або Agile. Цей процес може створити конфлікти між різними рівнями керівництва, де жорсткі управлінські підходи стикаються з необхідністю надання автономії командам. Крім того, надмірне використання гнучких методів може призвести до втрати чіткого контролю над стратегічними цілями, що, у свою чергу, може знизити ефективність і продуктивність організації.

Ще однією важливою критикою гібридного менеджменту є ризик створення організаційної фрагментації, де окремі підрозділи можуть діяти ізольовано, застосовуючи різні підходи до управління. Внаслідок цього може виникати проблема комунікації та узгодженості між різними відділами, що вплине на загальну координацію та стратегічне управління. Крім того, на практиці гібридні моделі можуть виявитися надто складними для реалізації у великих організаціях, оскільки вони потребують ретельного планування та налаштування, що часто не відповідає реаліям динамічного бізнес-середовища.

Загалом, гібридний менеджмент пропонує синтез класичних управлінських моделей з новими, постмодерністськими підходами до управління, що дозволяє організаціям ефективно функціонувати в умовах глобалізації та швидких технологічних змін, одночасно підтримуючи соціальну відповідальність і розвиток людського капіталу.

Можемо запропонувати до дискусії два ключових принципи впровадження гібридного менеджменту в Україні в період війни та повоєнної відбудови:

По-перше, *принцип гнучкості управлінських структур*. В умовах війни та повоєнної відбудови організації в Україні потребують особливої гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Гібридний менеджмент дозволяє поєднувати жорсткі методи контролю для забезпечення стабільності з гнучкими підходами, які сприяють адаптації до непередбачуваних викликів. Для ефективного впровадження в Україні необхідно забезпечити оперативність у прийнятті рішень та підтримувати автономію окремих підрозділів чи команд, що дозволить зберегти ефективність навіть у кризових ситуаціях.

По-друге, *принцип інтеграції технологій*. Використання цифрових технологій, таких як аналітика даних (big data), штучний інтелект та автоматизація процесів, може значно підвищити ефективність як під час війни, так і в період повоєнної відбудови. Цифрові інструменти дозволяють швидше відновлювати інфраструктуру, оптимізувати процеси відбудови та контролювати використання ресурсів. Важливим принципом є інтеграція цих технологій з етичними стандартами управління, що дозволить зберегти баланс між ефективністю та соціальною відповідальністю.

Висновки. Гібридний менеджмент, будучи інтегрованою системою управлінських підходів, демонструє свою ефективність у відповідь на виклики сучасного постіндустріального суспільства. В його основі лежить концептуальний синтез класичних управлінських моделей з новітніми, постмодерністськими підходами, що дозволяє одночасно підтримувати стабільність та адаптивність організацій. Філософська база гібридного менеджменту, яка включає поняття доброчесності та евдемонії, описані в «Нікомаховій етиці» Арістотеля, надає моральне підґрунтя для створення гармонійних організаційних структур, де баланс між контролем і свободою стає ключовим фактором успіху.

У сучасному контексті глобалізації та технологічних трансформацій, гібридний менеджмент використовує плюралістичні підходи, інтегруючи гнучкі моделі, такі як Agile, Lean та *холакратія*, з більш жорсткими управлінськими стратегіями. Цей підхід дозволяє не тільки забезпечувати ефективність управління, але й підтримувати високий рівень творчої активності та самореалізації працівників, що є важливим у постмодерністській парадигмі деконструкції ієрархічних структур.

Філософське осмислення гібридного менеджменту, яке ґрунтується на принципах фрагментарності, релятивізму та самоорганізації, дозволяє адаптувати управлінські процеси до умов швидких змін і глобальних викликів, зберігаючи при цьому баланс між технологічними інноваціями та гуманістичними цінностями. Можна зазначити, що гібридний підхід стає універсальним інструментом для організацій, які прагнуть поєднати ефективність з етичною відповідальністю, реагуючи на соціальні та економічні зміни сучасності.

Перспективи подальших досліджень гібридного менеджменту в Україні, особливо в контексті війни та повоєнної відбудови, відкривають нові можливості для розвитку інноваційних управлінських підходів. Важливо поглиблено дослідити, як інтеграція цифрових технологій та гнучких управлінських структур може вплинути на ефективність не тільки бізнесових процесів, але й державних установ, зокрема у сферах відбудови інфраструктури, освіти та медицини. Окремим напрямом досліджень може стати вивчення етичних викликів, пов'язаних із використанням штучного інтелекту в управлінні, а також розробка моделей, що забезпечують стійкість організацій у кризових ситуаціях. Аналіз кращих світових практик впровадження гібридного менеджменту в умовах конфліктів може дати важливі інструменти для відновлення і подальшого розвитку українських організацій.

Література:

1. Андрущенко В.П., Андрущенко Т.В., Савельєв В.Л. *Конституціоналізація освітнього простору Європи: аксіологічний вимір*. Київ : “МП Леся”, 2014. 460 с.
2. Городенко Л. М. Цифрова та інформаційна нерівність у мережеві комунікації. *Інформаційне суспільство*. № 16, 2012. С. 56–59.
3. Кийков О.Ю. Філософія гібридного менеджменту як сучасної моделі управління в умовах змінних організаційних структур. *Освітній дискурс: збірник наукових праць*. № 50 (7-9), 2024. С. 105–115.
4. Осипенко Л. О. Філософія управління як нова парадигма керування складними соціально-економічними системами. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. № 52, 2013. С. 189–199.
5. Терепишчій С. О. Тенденції розвитку освітніх ландшафтів в епоху індустріального суспільства. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди. Серія: «Філософія»*. 2019. Т. 2. №. 45. С. 139–150.
6. Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Cambridge : Cambridge University Press, 1998. 450 p.
7. Beck K., et al. *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Alliance, 2001, <https://agilemanifesto.org>
8. Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94, № 7/8. P. 38–49.
9. Besson P., Rowe F. Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2012. Vol. 21, № 2. P. 103–124.
10. Kiykov O. Hybrid management in the context of the philosophy of technocracy as a balance between technology and the human factor. *Paradigm of knowledge*, 2024, Vol 4, No 62, P. 1-20. DOI: 10.26886/2520-7474.4(62)2024.2
11. Terpyshchyi S. In Search of Peacebuilding Strategies for the Global Civilization: from “Education for War” to “Education for Peace”. *Philosophy and Cosmology*. 2021. Т. 27. P. 153–162.
12. Wilber K. *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Shambhala Publications, 2000. 217 p.