

11. Чмир, О, С, та ін. 2017, *Національний репозитарій академічних текстів: відкритий доступ до наукової інформації*: монографія. Київ: ДНУ "УкрІНТЕІ".
12. Чумак, О, В 2017, 'Концепт категорії академічної доброчесності у вищій освіті', *Теорія та методика управління освітою*, № 2 (20). Доступно: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v2\\_17/%D0%A7%D1%83%D0%BC%D0%Bo%D0%BA.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v2_17/%D0%A7%D1%83%D0%BC%D0%Bo%D0%BA.pdf). [16 Червня 2024].
13. Щербак, В 2023, *Академічна доброчесність в умовах інформаційного суспільства*, Харків: Вид-во ХНЕУ ім. Кузнеця.

#### References

1. Babukh, I, Nikiforov, P 2024. 'Akademichna dobrochesnist' yak imperativ osvitho protsesu v systemi vyshchoyi shkoly', *Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya "Ekonomichni nauky"*, 2 (112), s. 60-65. Dostupno: <<https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-9>>. [12 Chervnya 2024].
2. Druzhkova, IS 2023, 'Mozhlyvi zakhody shchodo posylennya akademichnoyi dobrochesnosti', Dostupno: <<http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2023/3/36.pdf>>. [12 Chervnya 2024].
3. Malohulko, YUV, Zatkhey, MV, 2018, 'Problemy akademichnoyi dobrochesnosti v vyshchikh navchal'nykh zakladakh', *Znannya. Osvita. Osvichenist': materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. z riznomanitnykh problem suchasnoyi osvity*, 28-29 veresnya 2018 roku. Dostupno: <<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hcvt/all-hcvt-2018/paper/viewFile/3857/3456>>. [25 Chervnya 2024].
4. Moore, GE 1903, *Principia Ethica*, Cambridge University Press, 224 s.
5. Pro osvitu 2017, Zakon Ukrainy vid 5 veresnya 2017 r., dokument № 2145-VIII. Dostupno: <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>>. [12 Chervnya 2024].
6. Semenoh, O 2019, 'Yevropeys'kyi ta natsional'nyy konteksty akademichnoyi kul'tury doslidnyka: dosvid realizatsiyi proektu ERAZMUS+ZHAN MONE MODUL', *Ukrayins'kyi Shchorichnyk z Yevropeys'kykh Intehratsiynykh Studiy: Ukrayina Yevropeys'kyi soyuz: vid partnerstva do asotsiatsiyi*, Luts'k, Teren, s. 320-330.
7. Tyts'ka, YA 2018, "Akademichna dobrochesnist'" ta "Akademichna vidpovidal'nist'" u zabezpechenni yakosti osvity. *Pidpruyemnytstvo, gospodarstvo i pravo*, № 11, s. 192-195.
8. Todorova, I 2019, 'Psykhologichni chynnyky tolerantnosti studentiv do akademichnoyi nedobrochesnosti', *Psykhohiyya i osobystist'*, № 2, s. 116-131. Dostupno: <https://doi.org/10.33989/2226-4078.2019.2.177352> [12 Serpnya 2024].
9. Hallant, TB 2008, *Akademichna dobrochesnist' u dvadtsyaty pershomu stolit': imperativ u vykladanni ta navchanni*, Jossey-Bass, 168 s.
10. Finikov, T, V, Artyukhov, A, YE, Huzhva, O, O 2019, *Akademichna dobrochesnist' na varti yakisnoyi osvity: vidverta rozmov pro chesne navchannya*, Kyiv: Takson, 68 s.
11. Chmyr, O, S, ta in. 2017, *Natsional'nyy repozytariy akademichnykh tekstiv: vidkrytyy dostup do naukovoyi informatsiyi: monohrafiya*. Kyiv: DNU "UkrINTEI".
12. Chumak, O, V 2017, 'Kontsept katehoriyi akademichnoyi dobrochesnosti u vyshchii osviti', *Teoriya ta metodyka upravlinnya osvitoju*, № 2 (20). Dostupno: <[http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v2\\_17/%D0%A7%D1%83%D0%BC%D0%Bo%D0%BA.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v2_17/%D0%A7%D1%83%D0%BC%D0%Bo%D0%BA.pdf)>. [16 Chervnya 2024].
13. Shcherbak, V 2023, *Akademichna dobrochesnist' v umovakh informatsiynoho suspil'stva*, Kharkiv: Vyd-vo KHNEU im. Kuznetsya.

DOI 10.33930/ed.2019.5007.50(7-9)-16

УДК 1:323.2

### ФІЛОСОФІЯ ГІБРИДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СУЧАСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗМІННИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

PHILOSOPHY OF HYBRID MANAGEMENT AS A MODERN MANAGEMENT MODEL IN THE  
CONTEXT OF CHANGING ORGANISATIONAL STRUCTURES

О. Ю. Кийков

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність дослідження гібридного менеджменту полягає в необхідності розробки нових теоретичних підходів, які б враховували як потреби організації в управлінні складними структурами, так і потреби працівників у більшій автономії та можливостях самореалізації. Відповідь на ці виклики вимагає нових досліджень, що виходять за межі класичних моделей та пропонують інтегровані підходи до управління.

**Постановка проблеми.** В сучасному світі

**Urgency of the research** on hybrid management lies in the need to develop new theoretical approaches that would take into account both the needs of organisations in managing complex structures and the employees' needs for greater autonomy and opportunities for self-realisation. The response to these challenges requires new research that goes beyond classical models and offers integrated management approaches.

**Target setting.** In today's management world,

менеджменту спостерігається швидка трансформація організаційних структур та підходів щодо управління персоналом. Традиційні моделі менеджменту, які раніше забезпечували стабільність та контроль, виявляються недостатньо гнучкими для адаптації до умов швидких змін на ринку, технологічних інновацій та нових соціальних викликів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Досліджуючи дану проблематику ми спиралися на роботи: N. Carr, J. Ciulla, F. Laloux, B. Robertson, M. Pirson, G. Westerman та інших

**Постановка завдання.** Аналіз теоретичних основ гібридного менеджменту та його ключових підвидів, таких як: Agile-менеджмент, Lean-менеджмент, холакратія та цифровий менеджмент, що має на меті продемонструвати філософські засади управління, які можуть сприяти створенню більш збалансованих і продуктивних організаційних структур, одночасно забезпечуючи ефективність і розвиток людського капіталу.

**Виклад основного матеріалу.** У статті досліджуються філософські основи гібридного менеджменту як сучасної моделі управління, яка поєднує жорсткі та м'які підходи для забезпечення гнучкості та ефективності в організаціях. Автор аналізує взаємодію таких підходів, як Agile, Lean, холакратія та цифровий менеджмент, з метою демонстрації їхнього внеску в досягнення організаційних цілей і підвищення продуктивності. Особлива увага приділяється філософським і етичним викликам, що виникають у процесі управління, таким як баланс між контролем і свободою працівників, а також конфіденційність у цифровому середовищі. У статті обговорюються перспективи розвитку гібридного менеджменту в умовах впливу технологій, зміни корпоративної культури та глобалізації. Особлива увага приділяється ролі штучного інтелекту у процесах прийняття рішень та можливостям інтеграції інноваційних стратегій у традиційні управлінські структури. Автор робить висновок, що гібридний підхід є ключем до ефективного управління сучасними організаціями, де необхідно поєднувати стабільність із адаптивністю для успішного подолання глобальних викликів.

**Висновки.** Перспективи розвитку гібридного менеджменту пов'язані з подальшою еволюцією технологій, змінами в корпоративній культурі та розвитком можливостей штучного інтелекту. Філософське осмислення гібридного менеджменту в умовах розвитку техногенної цивілізації полягає у пошуку нових способів інтеграції локальних і глобальних цінностей, що дозволяє створювати більш гнучкі та відповідальні моделі управління.

**Ключові слова:** філософія управління, гібридний менеджмент, Agile, Lean, холакратія, цифровий менеджмент.

there is a rapid transformation of organisational structures and approaches to human resource management. Traditional management models, which previously provided stability and control, are not flexible enough to adapt to rapid market changes, technological innovations and new social challenges.

**Actual scientific researches and issues analysis.** In studying this issue, we relied on the works of: N. Carr, J. Ciulla, F. Laloux, B. Robertson, M. Pirson, G. Westerman and others.

**The research objective.** Analysing the theoretical foundations of hybrid management and its key subspecies, such as: Agile Management, Lean Management, Holacracy and Digital Management, which aims to demonstrate the philosophical underpinnings of management that can contribute to more balanced and productive organisational structures, while ensuring efficiency and human capital development.

**The statement of basic materials.** The article explores the philosophical foundations of hybrid management as a modern management model that combines hard and soft approaches to ensure flexibility and efficiency in organizations. The author analyzes the interaction of approaches such as Agile, Lean, holacracy, and digital management to demonstrate their contribution to achieving organizational goals and increasing productivity. Special attention is paid to the philosophical and ethical challenges that arise in the management process, such as the balance between control and freedom of employees and privacy in the digital environment. The article discusses the prospects for developing hybrid management under the influence of technology, changes in corporate culture, and globalization. Special attention is paid to the role of artificial intelligence in decision-making processes and the possibilities of integrating innovative strategies into traditional management structures. The author concludes that a hybrid approach is the key to effective management of modern organizations, where it is necessary to combine stability with adaptability to overcome global challenges.

**Conclusions.** The prospects for the development of hybrid management are linked to the further evolution of technology, corporate culture changes and the development of artificial intelligence capabilities. The philosophical comprehension of hybrid management in the context of the technogenic civilisation development is to find new ways to integrate local and global values, which allows for more flexible and responsible management models.

**Keywords:** management philosophy, hybrid management, Agile, Lean, holacracy, digital management.

**Постановка проблеми.** В сучасному світі управління спостерігається швидка трансформація організаційних структур та підходів до управління персоналом. Традиційні моделі менеджменту, які раніше забезпечували стабільність та контроль, виявляються недостатньо гнучкими для адаптації до умов швидких змін на ринку, технологічних інновацій та нових соціальних викликів. У світлі цього важливим є переосмислення класичних підходів до менеджменту, зокрема через інтеграцію елементів гнучкості та адаптивності, що характерні для сучасних організацій. Гібридний менеджмент, який поєднує жорсткі та м'які підходи до управління, стає ключовою моделлю для багатьох сучасних компаній. З одного боку, він передбачає чітке дотримання процедур та структури для досягнення високої продуктивності, з іншого — стимулює розвиток творчого

потенціалу працівників та заохочує їхню участь у прийнятті рішень. Такий підхід дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах глобалізації та технологічних змін, при цьому зберігаючи баланс між ефективністю і людським капіталом. Актуальність дослідження гібридного менеджменту полягає в необхідності розробки нових теоретичних підходів, які б враховували як потреби організацій в управлінні складними структурами, так і потреби працівників у більшій автономії та можливостях самореалізації. Відповідь на ці виклики вимагає нових досліджень, що виходять за межі класичних моделей та пропонують інтегровані підходи до управління.

**Мета статті.** Аналіз теоретичних основ гібридного менеджменту та його ключових підвидів, таких як Agile-менеджмент, Lean-менеджмент, холакратія та цифровий менеджмент. Стаття спрямована на дослідження того, як ці підходи поєднуються в сучасних організаціях і яким чином вони допомагають ефективніше відповідати на сучасні виклики управління. Автор також має на меті продемонструвати, як філософські засади управління можуть сприяти створенню більш збалансованих і продуктивних організаційних структур, що одночасно забезпечують ефективність і розвиток людського капіталу.

**Методологічний підхід.** Наше дослідження гібридного менеджменту ґрунтується на аналізі ключових філософських концепцій управління, які дозволяють осмислити взаємодію жорстких та м'яких підходів у сучасних організаціях. Одна з центральних теорій, яка лягла в основу даного дослідження, – це теорія X та Y Дугласа Макгрегора. Вона визначає два типи управлінських підходів: теорія X передбачає жорстке управління та контроль, оскільки працівники вважаються схильними уникати роботи, тоді як теорія Y акцентує увагу на мотивації працівників до самореалізації та прийняття відповідальності, якщо їм надається належна підтримка [28]. Ця концепція допомагає зрозуміти, як елементи м'якого та жорсткого менеджменту можуть поєднуватися в гібридному підході.

Крім того, важливим є звернення до теорій лідерства, зокрема трансформаційного та сервісного лідерства. Трансформаційне лідерство підкреслює роль лідера в натхненні та розвитку працівників, що узгоджується з м'яким підходом до управління, де увага зосереджена на довірі та співпраці [10]. Натомість сервісне лідерство акцентує увагу на підтримці та допомозі працівникам у досягненні їхніх цілей, що також співзвучно гуманістичним підходам у менеджменті [17].

У фокусі дослідження також знаходиться гуманістичний менеджмент, який орієнтується на повагу до людської гідності та моральних цінностей в управлінні [31]. Цей підхід підкреслює необхідність створення умов для розвитку особистого та професійного потенціалу працівників, що робить його важливим елементом гібридного менеджменту, де поєднуються вимоги до продуктивності з увагою до людського капіталу.

Одним із наріжних каменів дослідження є етика управління, яка займається питаннями моральної відповідальності лідерів та організацій. В етичному контексті управління йдеться про забезпечення справедливості, рівноправності та добросовісності в процесах прийняття рішень та побудови організаційних структур [38]. З огляду на це, гібридний менеджмент прагне досягти не тільки економічних, але й етичних цілей, створюючи баланс між результативністю та людськими потребами.

Для аналізу концепцій, описаних у статті, використовуються кілька дослідницьких методів. Зокрема, застосовується діалектичний метод, який дозволяє дослідити суперечності між різними підходами до управління, їхню взаємодію та синтез у рамках гібридного менеджменту. Це особливо важливо для осмислення протиріч між жорсткими та м'якими підходами. Критичний аналіз використовується для оцінки ефективності та обмежень різних підходів до управління, таких як класичний, гуманістичний та цифровий менеджмент. Цей метод допомагає виявити сильні та слабкі сторони кожного підходу з філософської та практичної точок зору. Крім того, застосовується порівняльний метод, який дозволяє провести паралелі між різними теоріями менеджменту та їхнім практичним втіленням у сучасних організаціях. Порівняння таких підходів, як Agile-менеджмент, Lean-менеджмент та холакратія, допомагає краще зрозуміти, як вони можуть співіснувати в рамках гібридного підходу.

**Гібридний менеджмент: визначення і філософські основи.** В. Андрущенко відзначає: "Сучасний світ, що стоїть перед загрозою критичного загострення глобальних проблем, потребує, окрім науково-інноваційних механізмів їх подолання ... ще гуманітарно-концептуального осмислення феноменологічного підґрунтя засобів і чинників об'єднання людства навколо їх вирішення. Загострення глобальних проблем залишає людству досить мало часу на їх вирішення" [1, с. 397]. Дійсно, у контексті сучасного менеджменту ці виклики вимагають не лише технічних або управлінських рішень, але й більш глибокого філософського розуміння взаємодії людей та технологій, соціальних та культурних аспектів управління. Гібридний менеджмент, поєднуючи різні підходи, дозволяє не лише оптимізувати процеси в організаціях, але й інтегрувати етичні та гуманістичні аспекти в управлінські рішення, що є необхідним в умовах глобальних криз. Це

осмислення допомагає керівникам не лише досягати короткострокових цілей, але й будувати стратегії, спрямовані на сталий розвиток та вирішення глобальних проблем, що відповідає сучасним потребам людства в умовах обмеженого часу на їх вирішення.

Гібридний менеджмент є сучасною концепцією, яка поєднує в собі елементи жорсткого та м'якого управлінських підходів для досягнення максимальних результатів. Теоретично це визначається як модель управління, яка інтегрує жорстку структуру та контроль для забезпечення ефективності разом із гнучкістю та людською орієнтацією для підвищення мотивації і творчого потенціалу працівників [12, с. 110]. Гібридний менеджмент передбачає одночасне використання структурованих, процесно орієнтованих методів і методів, що стимулюють автономію та розвиток працівників, що дає змогу адаптуватися до різних організаційних середовищ [7, с. 25]. Цей підхід базується на розумінні того, що жодна управлінська модель не є універсальною, а гібридизація забезпечує більш ефективну реакцію на сучасні виклики.

Як слушно стверджують В. Вашкевич та О. Кивлюк, “перспективним напрямом розвитку освіти ми вважаємо міждисциплінарність та навіть міжгалузевість (педагогіка, економіка, управління) в дослідженнях шляхів розвитку освіти” [2, с. 18]. Ця думка є надзвичайно актуальною в контексті гібридного менеджменту, оскільки управлінські підходи, що поєднують різні дисципліни, дозволяють краще зрозуміти та вирішувати сучасні проблеми. Гібридний менеджмент, як і міждисциплінарні підходи в освіті, вимагає інтеграції різних методів і концепцій – від економічної ефективності до гуманістичних принципів управління. Застосування міждисциплінарності в гібридному управлінні дозволяє організаціям більш гнучко реагувати на виклики, які виникають в умовах глобалізації та технологічних змін. Це особливо важливо для розвитку освітніх систем, де необхідно поєднувати традиційні педагогічні підходи з сучасними управлінськими практиками та економічними моделями для забезпечення сталого розвитку.

Аналіз показує, що ключовими філософськими концепціями, які підтримують гібридний підхід, є баланс між індивідуальною свободою та відповідальністю, концепція справедливості, етика управління, прагматизм та ситуаційний підхід. Зупинимось на них детальніше.

Однією з центральних ідей є баланс між індивідуальною свободою та відповідальністю. Цей баланс часто базується на принципах гуманістичного менеджменту, що підкреслює необхідність створення умов для самореалізації працівників, але водночас вимагає чіткого визначення меж їхньої відповідальності [31, с. 27]. Концепція свободи в управлінні має філософське підґрунтя в ідеях Джона Стюарта Мілля про індивідуальну автономію. Це особливо важливо в умовах, коли організаціям необхідно балансувати між потребами ефективності та необхідністю надати працівникам простір для творчості та саморозвитку [27, с. 322].

Концепція справедливості є ключовою в гібридному менеджменті, особливо в контексті справедливого розподілу ресурсів, визнання заслуг і можливостей для працівників. Основи цієї концепції можна знайти у роботах Джона Ролза, який у своїй “Теорії справедливості” підкреслює, що соціальні та економічні нерівності повинні бути організовані так, щоб вони приносили найбільшу вигоду найменш привілейованим членам суспільства [33, с. 325-326]. У контексті управління це означає, що лідери мають забезпечувати не лише результативність, але й підтримку соціальної рівності та справедливості в робочих процесах [16, с. 400]. Справедливість у гібридному менеджменті також перегукується з етичними принципами справедливого розподілу відповідальності та підтримки колективної взаємодії.

Іншою важливою філософською основою є етика управління, яка безпосередньо стосується моральних обов'язків керівників у прийнятті рішень та забезпеченні добробуту працівників [38]. Етика в управлінні ґрунтується на філософії добродесності Аристотеля, згідно з якою керівник повинен не тільки досягати стратегічних цілей, але й дотримуватися моральних принципів [3]. Це вимагає від управлінців приймати рішення, які сприяють як інтересам організації, так і інтересам її працівників, підтримуючи атмосферу довіри та співпраці [13]. Етика управління також має важливе значення у створенні етичних корпоративних культур, які є невід'ємною частиною гібридного підходу.

Прагматизм є ще однією важливою філософською основою гібридного менеджменту. Він акцентує увагу на практичних результатах і гнучкості в управлінні [24]. У гібридному менеджменті прагматизм проявляється у здатності керівників адаптуватися до змін і обирати оптимальні підходи залежно від ситуації. Це також відображає ідеї ситуаційного підходу, що стверджує, що жоден управлінський підхід не може бути універсальним для всіх умов, і рішення повинні прийматися з урахуванням конкретних обставин [19, с. 28]. Таким чином, ситуаційний підхід дозволяє поєднувати жорсткі та м'які методи управління в залежності від умов, у яких перебуває організація [14, с. 301].

**Основні підвиди гібридного менеджменту.** Першим підвидом є Agile-менеджмент, що особливо ефективно використовується в умовах швидких змін та необхідності високої адаптивності. *Agile-підхід* виник наприкінці 1990-х років як відповідь на обмеження традиційних методів управління проектами, які були надто бюрократичними та негнучкими для динамічних ринкових

умов [20]. Основою Agile-менеджменту є “Маніфест Agile”, який було опубліковано в 2001 році, підкреслюючи важливість людей та їхньої взаємодії, гнучкості у реагуванні на зміни та орієнтації на результат через постійну співпрацю з клієнтом [4]. Цей підхід спочатку розроблявся для програмного забезпечення, але швидко поширився на інші сфери через свою здатність адаптуватися до складних і мінливих умов.

Філософські основи Agile-менеджменту ґрунтуються на кількох ключових концепціях. Однією з них є гнучке мислення або “adaptability”, що передбачає постійну готовність до змін та здатність швидко реагувати на нові виклики. Ця концепція базується на ідеях адаптивного управління, що припускає, що керівники повинні постійно оцінювати та коригувати свої стратегії залежно від зовнішніх і внутрішніх умов [8, с.101]. Вплив самоорганізації також є важливим аспектом філософії Agile. Ідея самоорганізації передбачає, що команди повинні мати автономію для прийняття рішень і самостійної організації своєї роботи, що ґрунтується на філософських засадах колективного інтелекту та розподіленого управління [39]. Це дозволяє створювати гнучкі структури, які адаптуються до нових викликів, підвищуючи ефективність і швидкість прийняття рішень.

Філософське підґрунтя Agile також можна побачити у впливі прагматизму, що спрямований на досягнення практичних результатів через поступове вдосконалення процесів та постійний зворотний зв'язок [24, с. 250]. Agile підхід також тісно пов'язаний із Lean-менеджментом, оскільки обидва вони прагнуть усунути непотрібні процеси і сфокусуватися на створенні цінності для клієнта через безперервне вдосконалення [42, с. 130].

У контексті гібридного менеджменту Agile підхід має особливу цінність завдяки своїй здатності бути адаптивним та підтримувати високий рівень залученості працівників, зберігаючи при цьому необхідну структурованість та контроль. Адаптація Agile до гібридного менеджменту полягає в інтеграції його принципів у загальну структуру управління, де поряд з гнучкістю зберігаються елементи жорсткого контролю, необхідного для досягнення організаційних цілей. У гібридному менеджменті Agile-команди можуть працювати у рамках більших структур, що дотримуються традиційних методів управління, проте при цьому вони зберігають високий рівень автономії та здатність до самоорганізації [34, с. 41-42]. Це дозволяє великим організаціям використовувати переваги Agile-підходу для підвищення гнучкості у реалізації проєктів, одночасно зберігаючи загальну стратегічну орієнтацію та контроль над ресурсами. Практичні аспекти адаптації Agile до гібридного менеджменту включають впровадження таких інструментів, як *скрам* та *канбан*, які дозволяють структурувати роботу команди і забезпечувати прозорість процесів [36, с. 10]. Такі інструменти сприяють забезпеченню дисципліни у рамках гнучкого підходу, що дозволяє командам залишатися орієнтованими на результат, але водночас залишатися гнучкими у реагуванні на зміни.

Другим підвидом гібридного менеджменту є *Lean-менеджмент* (ощадливе управління), яке фокусується на мінімізації відходів і максимізації цінності для клієнта через оптимізацію процесів. Концепція Lean бере свої корені з виробничої системи Toyota, розробленої у післявоєнній Японії. Її засновники, Таїчі Оно та Шигео Шинго, прагнули створити систему, яка б забезпечувала високий рівень продуктивності при мінімальних витратах та оптимальному використанні ресурсів [42, с. 16-17]. Ця система стала відомою як Toyota Production System (TPS) і послужила основою для створення концепції Lean, що згодом поширилася по всьому світу. Lean-менеджмент орієнтований на створення безперервного потоку цінностей для клієнта, усунення неефективностей у процесах та активне залучення працівників до постійного вдосконалення (Kaizen) [30, с. 100].

Філософія Lean-менеджменту ґрунтується на декількох ключових принципах, серед яких головними є мінімізація втрат та прагнення до максимальної ефективності. Це відображає прагматичний підхід до управління, що наголошує на важливості результатів та практичної користі [24]. Одним із центральних елементів Lean є концепція *Муда*, що в японській мові означає “марнотратство”. Lean-підхід визначає сім основних видів втрат, які мають бути усунені для підвищення ефективності: надмірне виробництво, очікування, зайві рухи, транспортування, надлишкові запаси, дефекти та перевиробництво [26, с. 170].

Філософські засади Lean також включають етику ощадливості, яка підкреслює важливість раціонального використання ресурсів. Це корениться в ідеї, що управління має бути спрямоване не тільки на досягнення фінансових результатів, але й на ефективне використання наявних ресурсів без марнотратства [21, с. 995]. Етика ощадливості у Lean підході можна співвіднести з ідеями економічної доброчесності Аристотеля, який наголошував на важливості балансу між витратами та результатами [3]. У контексті Lean це означає постійний пошук способів зменшення відходів, що сприяє сталому розвитку як організації, так і суспільства в цілому.

Іншою важливою філософською основою Lean є концепція *Кайдзен* (постійне вдосконалення), яка закликає до безперервного пошуку шляхів підвищення ефективності та якості процесів [23, с. 10]. Ця концепція має глибоке коріння у японській культурі, що цінує поступовий прогрес та спільні зусилля команди для досягнення довгострокових цілей. Такий підхід забезпечує етичне управління, де кожен працівник залучений до вдосконалення процесів, що сприяє розвитку

організаційної культури, заснованої на співпраці та відповідальності.

Lean-менеджмент може успішно інтегруватися у гібридний підхід до управління, оскільки він забезпечує структурованість та дисципліну, необхідні для ефективної роботи, одночасно зберігаючи можливість гнучкої адаптації до змін. В гібридному менеджменті Lean-методи можуть застосовуватися для оптимізації процесів у поєднанні з більш гнучкими підходами, такими як Agile, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни та уникати затримок у виробництві чи наданні послуг [32, с. 101]. Зокрема, Lean дозволяє мінімізувати витрати часу та ресурсів, зосередившись на досягненні чітко визначених цілей.

Lean-методи, такі як 5S, можуть застосовуватися для забезпечення ефективного управління робочими процесами, створюючи прозорі структури для контролю над потоком робіт [22, с. 167]. Це також сприяє підвищенню продуктивності працівників, оскільки кожен елемент процесу ретельно організований, а потенційні втрати зведені до мінімуму. У контексті гібридного менеджменту Lean допомагає забезпечити баланс між жорсткою структурою і гнучкістю в управлінні, що дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін [29, с. 66].

Третім підвидом гібридного менеджменту є *холакратія*, що зосереджується на автономії команд і розподілі влади серед учасників організації. Цей підхід дозволяє організаціям функціонувати без традиційної ієрархії керівництва, замінюючи її системою самоврядних “кіл” або груп, що відповідають за конкретні функції [35, с. 13-14]. Кожне коло має власні ролі, визначені на основі компетенцій, а не посадових зобов'язань, що робить організацію більш гнучкою і здатною до швидкої адаптації. Такий підхід спрямований на розширення можливостей працівників для самостійного прийняття рішень і відповідальності за результат, що робить його ідеальним для інноваційних середовищ або сфер діяльності, що потребують високого рівня креативності.

Філософські засади холакратії включають концепції колективного прийняття рішень, самоуправління та відповідальності кожного за результат. Основна ідея полягає в тому, що кожен учасник організації має не лише право, але й обов'язок брати участь у прийнятті рішень, що стосуються його робочих завдань і ролей. Це перегукується з філософією колективного інтелекту [39], яка стверджує, що групи можуть приймати більш ефективні рішення, ніж окремі індивіди, завдяки поєднанню різних поглядів і досвіду. Таке колективне прийняття рішень є одним з основних принципів холакратії, де влада і відповідальність розподіляються між працівниками, що сприяє більш ефективній роботі організації в умовах невизначеності та змін.

Концепція самоуправління у холакратії ґрунтується на ідеї, що працівники мають достатню компетентність для самостійного прийняття рішень у рамках своїх ролей без потреби у постійному контролі з боку керівництва [25, с. 200]. Це також пов'язано з ідеями автономії та свободи волі, де кожен індивід має можливість брати активну участь у процесах управління, що створює більше відчуття відповідальності за власні дії. Така філософія нагадує концепцію “відповідальної свободи” в теоріях управління, що підкреслює баланс між свободою дій і відповідальністю за їх наслідки [18, с. 102]. Холакратія створює структуру, де кожен працівник не тільки має свободу, але й мусить нести відповідальність за успіх або невдачу свого внеску в загальну справу. Важливим аспектом холакратії є також відповідальність кожного за результат, яка передбачає, що працівники повинні не лише виконувати свої завдання, але й бути готовими до того, що їхні рішення впливають на загальну роботу організації. Це перекликається з філософією інтегрального підходу, де всі члени організації сприймаються як активні учасники, відповідальні за колективний успіх [41, с. 101]. В холакратії немає центральної фігури, яка приймає рішення, а відповідальність за результат розподіляється між усіма учасниками на основі їхніх ролей та обов'язків.

Одним із ключових викликів для холакратії є питання, як вона може співіснувати з жорстким контролем у рамках гібридного менеджменту. У класичних підходах до управління контроль часто базується на ієрархічних структурах, де рішення спускаються згори вниз. У випадку з холакратією це неможливо, оскільки структура децентралізована, і рішення приймаються всередині кожного кола. Проте в гібридному менеджменті ці підходи можуть бути успішно інтегровані, коли контроль зберігається на рівні визначення стратегічних цілей та ключових показників ефективності, тоді як операційні рішення делегуються командам [5, с. 40]. Це дозволяє зберігати гнучкість і автономію на рівні виконання завдань, але водночас забезпечувати жорсткий контроль над загальною стратегією та ресурсами. У гібридному менеджменті холакратія може співіснувати з жорстким контролем завдяки впровадженню чітких метрик оцінки результатів і регулярного зворотного зв'язку між різними рівнями управління. Наприклад, холакратичні кола можуть бути відповідальними за виконання конкретних функцій або проєктів, тоді як контроль залишається за вищим рівнем керівництва, яке забезпечує відповідність діяльності загальній стратегії організації [35, с. 32]. Це створює баланс між децентралізацією та необхідною структурованістю, що є основною ідеєю гібридного підходу до управління.

Четвертим підвидом гібридного менеджменту можна вважати *цифровий менеджмент*, або управління, що використовує цифрові технології для оптимізації процесів. Технології, такі як

штучний інтелект, великі дані, аналітика та автоматизація, радикально змінюють традиційні підходи до управління. Завдяки цифровим інструментам керівники можуть швидше приймати рішення, краще прогнозувати ринкові тенденції та ефективніше контролювати внутрішні процеси організації [40, с. 30]. Інструменти аналітики даних дозволяють знижувати рівень невизначеності та мінімізувати ризики, що раніше було значною проблемою для організацій. Такі технології, як хмарні платформи, забезпечують легкий доступ до інформації та ресурсів у будь-який час і в будь-якому місці, що сприяє ефективнішому управлінню командами та проектами.

З розвитком цифрових технологій у сфері менеджменту виникає низка філософських питань, пов'язаних із балансом між автоматизацією та людським фактором. Одне з головних питань стосується того, наскільки автоматизація може та повинна замінити людські рішення в управлінні. З одного боку, технології штучного інтелекту та автоматизації значно підвищують продуктивність і дозволяють виконувати складні розрахунки та операції з високою швидкістю, зменшуючи людські помилки [9, с. 205]. З іншого боку, з'являються побоювання щодо зниження ролі людського фактора у прийнятті рішень, адже такі риси, як емоційний інтелект, креативність та етика, залишаються унікальними для людини [11, с. 63].

Філософські дебати щодо цього питання можуть бути пов'язані з концепціями *технологічного детермінізму* та *гуманізму*. Технологічний детермінізм передбачає, що технології безпосередньо впливають на соціальні та організаційні зміни, спрямовуючи їх у певному напрямку [37, с. 31]. Гуманістичні погляди, натомість, стверджують, що технології мають бути лише інструментом, який людина використовує для покращення свого життя та роботи, а не засобом, який керує нею. У контексті управління це означає, що технології мають служити для підтримки та доповнення людських можливостей, а не повністю замінити людський фактор. Виникає ключове питання: *до якої міри технології можуть та повинні впливати на процеси прийняття рішень, і як це вплине на етичні аспекти управління?*

У рамках гібридного менеджменту досягнення балансу між цифровими інструментами та людськими ресурсами є вирішальним. Гібридний підхід дозволяє організаціям використовувати переваги автоматизації для оптимізації рутинних завдань, таких як обробка даних, планування та контроль якості, водночас зберігаючи ключову роль за людським фактором у стратегічному прийнятті рішень та управлінні командою [6, с. 104]. Важливо зрозуміти, що цифрові технології можуть значно покращити операційну ефективність, але для забезпечення інновацій та підтримки здорової корпоративної культури необхідні людські навички, такі як комунікація, співпраця та лідерство.

Зокрема, у гібридному управлінні цифрові інструменти можуть допомагати у зборі та аналізі великих обсягів даних для прийняття обґрунтованих рішень, проте кінцеве рішення часто повинно залишатися за людьми, особливо коли йдеться про етичні дилеми чи питання, що потребують креативності та інтуїції [40]. Технології також можуть використовуватися для підтримки співпраці у віддалених командах через використання хмарних сервісів, інструментів для відеоконференцій та платформ управління проектами. Однак керівництво має гарантувати, що ці інструменти використовуються не для повного контролю над працівниками, а для забезпечення їхньої підтримки та ефективної взаємодії.

На нашу думку, це питання стосується пошуку золотієї середини між технологічним прогресом і збереженням людської сутності в управлінні. Наприклад, автоматизація може виконувати повторювані завдання, але такі речі, як мотивація працівників, підтримка корпоративної культури та етичні рішення, потребують людського втручання [15, с. 105]. Таким чином, у гібридному менеджменті цифрові технології повинні розглядатися як інструмент для підвищення ефективності та гнучкості, але не як заміна людському керівництву та відповідальності.

**Критика м'якого та жорсткого підходів у менеджменті.** М'який підхід до менеджменту, хоч і привабливий своєю увагою до людського капіталу, має певні обмеження, що можуть впливати на загальну ефективність організації. Одна з головних критик м'якого менеджменту полягає в тому, що надмірна орієнтація на мотивацію, благополуччя та потреби працівників може знижувати увагу до результативності та чітких показників продуктивності. У деяких випадках надмірна ліберальність у роботі з персоналом може призвести до втрати дисципліни та контролю за досягненням цілей. Крім того, через акцент на співпраці і рівноправності, керівники можуть стикатися з труднощами в прийнятті швидких і непопулярних рішень, що може негативно вплинути на ефективність процесів, особливо у кризових ситуаціях. Таким чином, м'який менеджмент може виявитися недостатньо жорстким для підтримки високої результативності в умовах постійного тиску та конкуренції.

Жорсткий підхід, навпаки, зосереджений на чітких структурах, дисципліні та контролі, але він також має свої недоліки. Однією з основних критик жорсткого менеджменту є те, що надмірний контроль і бюрократія можуть пригнічувати креативність та ініціативність працівників. Жорстка структура часто не дозволяє швидко адаптуватися до змін, що є критичним у сучасних динамічних

умовах. Працівники, які перебувають у такій системі, можуть відчувати брак автономії, що знижує їхню мотивацію та сприяє розвитку апатії до роботи. Крім того, через сувору вертикальну ієрархію управління може страждати комунікація між рівнями організації, що уповільнює процес прийняття рішень і знижує загальну гнучкість організації. У деяких випадках це також може призводити до зростання плинності кадрів, коли талановиті працівники шукають більш гнучкі та творчі умови праці.

Гібридний підхід до менеджменту пропонує рішення цих проблем, поєднуючи переваги обох моделей і компенсуючи їхні слабкі сторони. Він дозволяє зберегти необхідний рівень контролю та структурованості, який забезпечує досягнення цілей і підтримання дисципліни, але водночас надає достатньо гнучкості для інновацій і самостійності працівників. У гібридній моделі керівники можуть використовувати жорсткі методи для підтримки операційної ефективності та контролю, але зберігати м'який підхід до управління людськими ресурсами, стимулюючи їхню креативність і мотивацію. Цей баланс дає змогу організаціям адаптуватися до змінних умов, зберігаючи як продуктивність, так і задоволеність працівників, що особливо важливо в умовах сучасного ринку.

**Взаємодія підвидів гібридного менеджменту в сучасних організаціях.** У сучасних організаціях гібридний менеджмент стає ключовою управлінською моделлю, яка дозволяє ефективно поєднувати різні підходи для досягнення як операційної ефективності, так і гнучкості в адаптації до змін. Одним із найпопулярніших комбінацій є взаємодія Agile та Lean, які доповнюють один одного, створюючи гармонійну систему управління. Agile і Lean мають спільні риси, такі як орієнтація на клієнта, усунення непотрібних процесів і зосередженість на створенні цінності. Однак вони акцентують увагу на різних аспектах управління. Lean більше спрямований на оптимізацію процесів, зменшення втрат та підвищення ефективності шляхом вдосконалення стандартних операцій. Agile, у свою чергу, більше фокусується на гнучкості, швидкому реагуванні на зміни та постійному вдосконаленні через короткі ітерації. У межах гібридного управління ці два підходи можуть доповнювати один одного, забезпечуючи баланс між стабільністю процесів і гнучкістю для змін. Lean може використовуватися для стандартизації рутинних операцій і усунення непотрібних елементів, що сприяє ефективному використанню ресурсів. Водночас Agile може бути застосований для управління інноваційними проектами, де необхідна адаптивність і можливість швидкої корекції стратегії залежно від результатів кожного етапу. Таким чином, організації можуть зберегти чітку структуру у виробничих процесах за допомогою Lean і впроваджувати Agile для гнучкого управління проектами, що дає змогу краще адаптуватися до зовнішніх змін.

Холакратія та цифровий менеджмент також можуть ефективно взаємодіяти в рамках гібридного підходу. Холакратія дозволяє організаціям відмовитися від традиційної ієрархії на користь децентралізованої системи, де рішення приймаються на рівні команд. Це створює високий рівень автономії, де кожен працівник може брати активну участь у процесах управління, що сприяє швидкості прийняття рішень та підвищенню відповідальності. Поєднання холакратії з цифровим менеджментом дозволяє підвищити ефективність за рахунок автоматизації рутинних процесів та збору даних для прийняття рішень. Цифрові інструменти можуть використовуватися для створення прозорості в організації, забезпечуючи доступ до необхідної інформації для кожного члена команди, що сприяє швидшому виконанню завдань. Автоматизація може також зменшити потребу в адміністративному контролі, що відповідає принципам холакратії, де немає чітко визначених керівників, а рішення приймаються спільно. Це дозволяє організаціям зберегти гнучкість у реагуванні на зміни та водночас використовувати потужність технологій для підвищення ефективності та зниження витрат. Така комбінація особливо актуальна для організацій, що працюють у динамічних середовищах, де необхідно швидко адаптуватися до змін, але при цьому забезпечувати стабільність операційних процесів. Завдяки холакратії можна створити культуру відповідальності та залученості, а цифрові технології дозволяють підвищити продуктивність та скоротити час на виконання рутинних завдань.

Адже як слушно зазначає В. Андрущенко, “свого розв’язання потребує й проблема збільшення дистанції між інноваційними освітніми проектами, кількість яких останнім часом зростає у геометричній прогресії, і можливостями їхньої реалізації. Як правило, вони потребують докорінних змін у системі освіти: створення нової інфраструктури, яка була б здатна забезпечити реалізацію інноваційного проекту, запровадження нових стратегій управління” [1, с. 61]. Ця думка чітко відображає одну з головних проблем, з якими стикається сучасний гібридний менеджмент. Інноваційні освітні проекти, як і вказує В. Андрущенко, часто вимагають масштабних змін у структурі управління, а це прямо вказує на необхідність гібридного підходу, який може забезпечити баланс між новаторськими ідеями та здатністю організацій адаптуватися до цих змін. Гібридний менеджмент у цьому контексті стає ідеальним інструментом для впровадження інновацій, оскільки дозволяє гнучко реагувати на виклики і водночас підтримувати необхідну стабільність у реалізації проектів. Застосування нових стратегій управління, таких як інтеграція цифрових технологій та холакратії, дозволяє ефективно адаптуватися до нових вимог і забезпечувати успішну реалізацію інноваційних освітніх проектів, які потребують як структурних змін, так і нових підходів до управління людськими

ресурсами та інфраструктурою.

**Висновки.** Гібридний менеджмент, поєднуючи жорсткі та м'які підходи до управління, зіштовхується з низкою етичних викликів, які вимагають філософського осмислення. Одним із ключових питань є баланс між контролем і свободою працівників. З одного боку, жорсткий контроль та ієрархічні структури можуть бути необхідними для забезпечення операційної ефективності та дотримання стратегічних цілей. Однак надмірний контроль може призвести до придушення ініціативності та творчості працівників, обмежуючи їхню автономію. Це питання зосереджується на етичній дилемі між потребою організації у стабільності та прагненням індивіда до самореалізації. Ще одним важливим етичним викликом у гібридному управлінні є конфіденційність даних, особливо в контексті цифрового менеджменту. Сучасні цифрові інструменти дозволяють збирати величезну кількість даних про працівників, їхню продуктивність та поведінку. Це відкриває нові можливості для контролю та оптимізації роботи, але водночас піднімає питання етики збереження конфіденційності. Організації, що використовують цифрові технології для моніторингу діяльності працівників, повинні балансувати між забезпеченням ефективності та захистом особистої інформації. Постає питання: де проходить межа між законним моніторингом та вторгненням у приватне життя працівників? Вирішення цієї дилеми потребує розробки етичних стандартів, які будуть регулювати використання даних у корпоративному середовищі. Крім того, гібридний менеджмент часто стикається з питаннями соціальної відповідальності, особливо в умовах глобалізації. Як організація повинна розподіляти ресурси між різними групами працівників? Чи має вона дбати про добробут своїх співробітників у різних країнах однаковою мірою, навіть якщо економічні та культурні контексти значно відрізняються? Це питання вимагає переосмислення традиційних підходів до етики в управлінні, зокрема у світлі глобальної інтеграції та зростання впливу корпорацій на суспільство.

Перспективи розвитку гібридного менеджменту пов'язані з подальшою еволюцією технологій та змінами в корпоративній культурі. Один із найбільш вагомих напрямків розвитку – це вплив штучного інтелекту на управлінські процеси. Зі зростанням автоматизації та впровадженням штучного інтелекту в процеси прийняття рішень виникає питання: чи можуть машини приймати рішення, що потребують етичного осмислення? Наприклад, алгоритми можуть бути ефективними у прийнятті рутинних рішень, проте в ситуаціях, що вимагають морального вибору або оцінки людських потреб, роль людини залишається незамінною. Філософське питання, яке постає в цьому контексті, полягає у межах використання штучного інтелекту в управлінні: до якої міри технології можуть брати на себе функції керівників, не знижуючи при цьому етичної складової управління?

Зміни в корпоративній культурі також відіграють важливу роль у розвитку гібридного менеджменту. Сучасні організації дедалі більше орієнтуються на створення інклюзивних середовищ, де враховуються різні точки зору, культури та соціальні досвіди. Це означає, що майбутні моделі гібридного менеджменту повинні адаптуватися до нових вимог працівників, які очікують більшої автономії, гнучкості та етичної відповідальності від своїх роботодавців. Такі зміни в корпоративній культурі можуть стимулювати розвиток нових підходів до управління, де збалансовані як економічні інтереси організацій, так і соціальні та етичні потреби їхніх працівників.

Глобалізація також виступає важливим фактором, який впливає на розвиток гібридного менеджменту. З розвитком міжнародної співпраці та зростанням глобальних ринків організації стикаються з необхідністю адаптації до різних культурних контекстів. Це вимагає від керівників розуміння не тільки економічних, але й культурних, соціальних та політичних умов, у яких діє організація. Філософське осмислення глобалізації в управлінні полягає у пошуку нових способів інтеграції локальних і глобальних цінностей, що дозволяє створювати більш гнучкі та відповідальні моделі управління.

#### Список використаних джерел:

1. Андрущенко, ВП, Андрущенко, ТВ & Савельєв, ВЛ 2014, *Конституціоналізація освітнього простору Європи: аксіологічний вимір*, Київ : "МП Леся", 460 с.
2. Вашкевич, ВМ & Кивлюк, ОП 2019, 'Екстерналізація освітніх послуг як шлях до розвитку освіти', *збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції "Концептуальні, методологічні та практичні проблеми соціальної філософії, філософії освіти та освітньої політики"*, м. Київ, с. 16-19.
3. Aristotle 1998, *Nicomachean Ethics*, Cambridge : Cambridge University Press, 450 p.
4. Beck, K et al 2001, *Manifesto for Agile Software Development*, Agile Alliance.
5. Bernstein, E, Bunch, J, Canner, N & Lee, M 2016, 'Beyond the holacracy hype', *Harvard Business Review*, Vol. 94, № 7/8, pp. 38-49.
6. Besson, P & Rowe, F 2012, 'Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions', *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 21, № 2, pp. 103-124.
7. Bouchikhi, H & Kimberly, JR 2008, *The Soul of the Corporation: How to Manage the Identity of Your Company*, Philadelphia : Wharton School Publishing, 320 p.

8. Brown, SL & Eisenhardt, KM 1998, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Boston : Harvard Business School Press, 296 p.
9. Brynjolfsson, E & McAfee, A 2014, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W. W. Norton & Company, 320 p.
10. Burns, JM 1978, *Leadership*, New York : Harper & Row, 530 p.
11. Carr, N 2015, *The Glass Cage: Automation and Us*, W.W. Norton & Company, 276 p.
12. Child, J 2005, *Organization: Contemporary Principles and Practice*, New York : Wiley, 310 p.
13. Ciulla, JB 2014, *Ethics, the Heart of Leadership*, Santa Barbara : Praeger, 239 p.
14. Fiedler, FE 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York : McGraw-Hill, 368 p.
15. Floridi, L 2014, *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*, Oxford University Press, 256 p.
16. Greenberg, J 1990, 'Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow', *Journal of Management*, Vol. 16, № 2, pp. 399-432.
17. Greenleaf, RK 1977, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York : Paulist Press, 370 p.
18. Handy, C 1995, *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, 288 p.
19. Hersey, P & Blanchard, KH 1977, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey : Prentice-Hall, 672 p.
20. Highsmith, J 2002, *Agile Software Development Ecosystems*, Boston : Addison-Wesley, 458 p.
21. Hines, P, Holweg, M & Rich, N 2004, 'Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, № 10, pp. 994-1011.
22. Hirano, H 1995, *5 Pillars of the Visual Workplace: The Sourcebook for 5S Implementation*, Productivity Press, 288 p.
23. Imai, M 1986, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, 259 p.
24. James, W 1987, *Pragmatism*, Cambridge : Harvard University Press, 308 p.
25. Laloux, F 2014, *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker, 382 p.
26. Liker, JK 2004, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, 330 p.
27. Luthans, F & Youssef, CM 2007, 'Emerging positive organizational behavior', *Journal of Management*, Vol. 33, № 3, p. 321-349.
28. McGregor, D 1960, *The Human Side of Enterprise*, New York : McGraw-Hill, 246 p.
29. Modig, N & Åhlström, P 2012, *This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox*, Rheologica Publishing, 172 p.
30. Ohno, T 1988, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, 143 p.
31. Pirson, M 2017, *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*, Cambridge : Cambridge University Press, 312 p.
32. Poppendieck, M & Poppendieck, T 2003, *Lean Software Development: An Agile Toolkit*, Addison-Wesley, 240 p.
33. Rawls, J 1971, *A Theory of Justice*, Cambridge : Harvard University Press, 607 p.
34. Rigby, DK, Sutherland, J & Takeuchi, H 2016, 'Embracing Agile', *Harvard Business Review*, Vol. 94, № 5, pp. 40-50.
35. Robertson, BJ 2015, *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Co, 257 p.
36. Schwaber, K & Sutherland, J 2017, *The Scrum Guide*, Scrum Alliance, 22 p.
37. Smith, MR & Marx, L 1994, *Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism*, MIT Press, 312 p.
38. Solomon, RC 1993, *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, New York : Oxford University Press, 291 p.
39. Surowiecki, J 2004, *The Wisdom of Crowds*, Anchor Books, 296 p.
40. Westerman, G, Bonnet, D & McAfee, A 2014, *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, 304 p.
41. Wilber, K 2000, *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*, Shambhala Publications, 217 p.
42. Womack, JP & Jones, DT 1996, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, 400 p.

#### References:

1. Andrushchenko, VP, Andrushchenko, TV & Saveliev, VL 2014, *Konstytutsializatsiia osvithnoho prostoru Yevropy: aksiolohichniy vymir (Constitutionalization of the educational space of Europe: axiological dimension)*, Kyiv : "MP Lesia", 460 s.
2. Vashkevych, VM & Kyvliuk, OP 2019, 'Eksternalizatsiia osvithnikh posluh yak shliakh do rozvytku osvity (Externalization of educational services as a way to the development of education)', *zbirnyk materialiv III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Kontseptualni, metodolohichni ta praktychni problemy sotsialnoi filozofii, filozofii osvity ta osvithnoi polityky"*, m. Kyiv, c. 16-19.
3. Aristotle 1998, *Nicomachean Ethics*, Cambridge : Cambridge University Press, 450 p.
4. Beck, K et al 2001, *Manifesto for Agile Software Development*, Agile Alliance.
5. Bernstein, E, Bunch, J, Canner, N & Lee, M 2016, 'Beyond the holacracy hype', *Harvard Business Review*, Vol. 94, № 7/8, pp. 38-49.

6. Besson, P & Rowe, F 2012, 'Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions', *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 21, № 2, pp. 103-124.
7. Bouchikhi, H & Kimberly, JR 2008, *The Soul of the Corporation: How to Manage the Identity of Your Company*, Philadelphia : *Wharton School Publishing*, 320 p.
8. Brown, SL & Eisenhardt, KM 1998, *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Boston : *Harvard Business School Press*, 296 p.
9. Brynjolfsson, E & McAfee, A 2014, *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, W. W. Norton & Company, 320 p.
10. Burns, JM 1978, *Leadership*, New York : *Harper & Row*, 530 p.
11. Carr, N 2015, *The Glass Cage: Automation and Us*. W.W. Norton & Company, 276 p.
12. Child, J 2005, *Organization: Contemporary Principles and Practice*, New York : *Wiley*, 310 p.
13. Ciulla, JB 2014, *Ethics, the Heart of Leadership*, Santa Barbara : *Praeger*, 239 p.
14. Fiedler, FE 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York : *McGraw-Hill*, 368 p.
15. Floridi, L 2014, *The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality*, Oxford University Press, 256 p.
16. Greenberg, J 1990, 'Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow', *Journal of Management*, Vol. 16, № 2, pp. 399-432.
17. Greenleaf, RK 1977, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York : *Paulist Press*, 370 p.
18. Handy, C 1995, *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, 288 p.
19. Hersey, P & Blanchard, KH 1977, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New Jersey : *Prentice-Hall*, 672 p.
20. Highsmith, J 2002, *Agile Software Development Ecosystems*, Boston : *Addison-Wesley*, 458 p.
21. Hines, P, Holweg, M & Rich, N 2004, 'Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, № 10, pp. 994-1011.
22. Hirano, H 1995, *5 Pillars of the Visual Workplace: The Sourcebook for 5S Implementation*, Productivity Press, 288 p.
23. Imai, M 1986, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, 259 p.
24. James, W 1987, *Pragmatism*, Cambridge : *Harvard University Press*, 308 p.
25. Laloux, F 2014, *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker, 382 p.
26. Liker, JK 2004, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, 330 p.
27. Luthans, F & Youssef, CM 2007, 'Emerging positive organizational behavior', *Journal of Management*, Vol. 33, № 3, p. 321-349.
28. McGregor, D 1960, *The Human Side of Enterprise*, New York : *McGraw-Hill*, 246 p.
29. Modig, N & Åhlström, P 2012, *This is Lean: Resolving the Efficiency Paradox*, Rheologica Publishing, 172 p.
30. Ohno, T 1988, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, 143 p.
31. Pirson, M 2017, *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*, Cambridge : *Cambridge University Press*, 312 p.
32. Poppendieck, M & Poppendieck, T 2003, *Lean Software Development: An Agile Toolkit*, Addison-Wesley, 240 p.
33. Rawls, J 1971, *A Theory of Justice*, Cambridge : *Harvard University Press*, 607 p.
34. Rigby, DK, Sutherland, J & Takeuchi, H 2016, 'Embracing Agile', *Harvard Business Review*, Vol. 94, № 5, pp. 40-50.
35. Robertson, BJ 2015, *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Co, 257 p.
36. Schwaber, K & Sutherland, J 2017, *The Scrum Guide*, Scrum Alliance, 22 p.
37. Smith, MR & Marx, L 1994, *Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism*, MIT Press, 312 p.
38. Solomon, RC 1993, *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, New York : *Oxford University Press*, 291 p.
39. Surowiecki, J 2004, *The Wisdom of Crowds*, Anchor Books, 296 p.
40. Westerman, G, Bonnet, D & McAfee, A 2014, *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, 304 p.
41. Wilber, K 2000, *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*, Shambhala Publications, 217 p.
42. Womack, JP & Jones, DT 1996, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Simon & Schuster, 400 p.