
СОЦІАЛЬНА ФІЛОСОФІЯ

DOI 10.35423/2078-8142.2024.2.1.5

УДК 1: 005.35:17

О. Ю. Кийков,

кандидат філософських наук,

м. Київ, Україна

e-mail: kiykov@ukr.net

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

ГІБРИДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКА СТРАТЕГІЯ: ПРАГМАТИЗМ, МОРАЛЬНА РЕФЛЕКСІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджується концепція гібридного менеджменту з точки зору соціально-філософських підходів, які забезпечують не лише ефективність, а й моральну відповідальність управлінських практик. З огляду на сучасні виклики, такі як війна, глобальні кризи, екологічні та соціальні проблеми, автор акцентує увагу на необхідності переосмислення традиційних управлінських стратегій і впровадження нових підходів, що інтегрують філософські та етичні принципи. Стаття аналізує прагматистський підхід, що базується на ідеях Вільяма Джеймса та Джона Дьюї, які підкреслюють важливість емпіричного досвіду та самоаналізу у процесі прийняття рішень. Використання прагматизму дає можливість створювати гнучкі моделі управління, що сприяють швидкій адаптації до змінних умов і підтримують інновації. У дослідженні розглядається також концепція моральної рефлексії, яка додає етичний вимір до управлінських стратегій, роблячи їх більш стійкими та соціально значущими. Автори, такі як Пейман Таджаллі та Стівен Сегал, пропонують етичну межу, засновану на ідеях

Еммануеля Левінаса про безмежну відповідальність, що дає можливість організаціям поєднувати особисту відповідальність та соціальний контекст у прийнятті рішень. Це підхід, який створює основу для збалансованих управлінських практик, що відповідають як внутрішнім, так і зовнішнім викликам. У статті також розглядаються ідеї Ллойда Санделендса про людину як головний елемент управління, що є важливою протиположністю суто економічним підходам, і дослідження етичної поведінки менеджерів, проведене Д. Дж. Фріцше та Г. Бекером, яке підкреслює стабільність етичних принципів у різних видах кризових ситуацій. У підсумку автор робить висновок, що гібридний менеджмент повинен орієнтуватися на соціально-філософські елементи, що допомагають створювати стратегії, які поєднують ефективність та етику. Це необхідно для побудови стійких організацій, здатних відповідати сучасним викликам і забезпечувати довгостроковий розвиток через інтеграцію моральної рефлексії, прагматизму та розуміння соціальної відповідальності.

Ключові слова: *гібридний менеджмент, соціально-філософські підходи, прагматизм, моральна рефлексія, етична відповідальність, адаптивність, управлінські стратегії.*

Сучасні виклики, з якими стикається українське суспільство, характеризуються не лише значною складністю та невизначеністю, а й постійним перетином економічних, соціальних і політичних факторів, що формують динамічний ландшафт глобалізованого світу. Війна, бідність, масовий виїзд за кордон, екологічні катастрофи, які ставлять під сумнів сталий розвиток, та політичні конфлікти, що загрожують стабільності міжнародного порядку, вимагають від управлінських структур не просто швидкої реакції, а впровадження стратегій, сповнених телеологічних орієнтацій та ціннісно-етичних імперативів. Паралельно еволюція техно-

логій, що здійснює істотний вплив на соціальні практики, трансформує саму онтологію праці та менеджменту, змушуючи організації бути надзвичайно гнучкими та схильними до постійного переосмислення своїх основних підходів.

У цьому контексті соціально-філософські підходи набувають значущості як методологічні інструменти для формування нових стратегій управління, що відповідають сучасній ситуації. І це зрозуміло, адже вони забезпечують можливість розглядати управлінські рішення крізь призму аксіологічних вимірів і телеологічного спрямування, сприяючи пошуку оптимального балансу між раціональною ефективністю та етичним імперативом. Прагматизм, як філософська основа, дає змогу розробляти моделі управління, що базуються не лише на абстрактних теоретичних схемах, а й на досвіді, підтвердженому емпіричною практикою та експериментально обґрунтованими підходами. Моральна рефлексія, яка виступає однією із центральних категорій сучасної етичної філософії, додає управлінським стратегіям важливу складову, що дає можливість оцінювати не лише продуктивність рішень, а й їхню соціальну та екзистенційну значущість.

На нашу думку, проблема полягає у тому, що гібридний менеджмент, який поєднує різні управлінські парадигми та методи, потребує інтеграції соціально-філософських елементів, які могли б забезпечити йому можливість відповідати сучасним викликам та потребам суспільства. Саме така інтеграція дає змогу створити управлінську модель, що орієнтується на еволюцію не лише економічних показників, а й цінностей, здатна відповідати на виклики постійних змін та активно впроваджувати етичні принципи у стратегічне планування, забезпечуючи сталість і розвиток у довгостроковій перспективі, що узгоджується з парадигмами гуманістичної філософії та етики відповідальності. Зупинимось на цьому детальніше.

Відзначимо, що концепція гібридного менеджменту, особливо в умовах сучасного глобального світу, має інтегрувати філософські підходи, які можуть забезпечити не лише ефективність, а й моральну та соціальну легітимність управлінських практик. Як відзначає Я. Любивий, «одним з основних раціональних світоглядних та практичних орієнтирів пост-постмодернізму є класичний прагматизм, котрий спирається на досвід людини, важливим елементом якого має бути наукове знання, котре підтверджується експериментально» [1, с. 64]. Ця теза підкреслює значення емпіричного підходу та науково обґрунтованих рішень у процесі управління, що особливо важливо для адаптивних стратегій гібридного менеджменту. Застосування прагматизму допомагає створити гнучкі моделі, які враховують досвід як основу для ухвалення рішень та підтримки ефективного функціонування в умовах невизначеності.

Прагматизм у поєднанні з моральною рефлексією також здатний формувати основи для стратегій, що орієнтуються на глобальні цінності. Як підкреслює Я. Любивий: «Прагматистський підхід, що орієнтується на глобальні загальнолюдські цінності виживання та розвитку є важливим інструментом, який має забезпечити нагальну цивілізаційну трансформацію та уникнення руйнівних екологічних та військово-політичних катастроф» [1, с. 64]. Це дає підстави стверджувати, що впровадження прагматичних стратегій у гібридному менеджменті сприяє формуванню глобально орієнтованих управлінських практик, здатних протистояти кризам та забезпечувати стійкий розвиток.

Продовжуючи аналіз, варто звернути увагу на інші джерела, які доповнюють розуміння прагматистського підходу у сучасному управлінні. У своїй праці «Pragmatism as a Way of Life» Гіларі Патнем разом з Рут Анною Патнем підкреслюють, що класичний прагматизм Вільяма Джеймса і Джона

Дьюї може слугувати основою для прогресивних та перспективних форм філософії. Вони відзначають, що прагматизм полягає у ставленні до філософських «позицій» як до експериментів у свідомому житті, що дає можливість глибше зрозуміти складність реальності [3, с. 4].

Цей підхід відкриває широкі можливості для розробки управлінських стратегій, зокрема гібридного менеджменту. Прагматизм спонукає не зупинятися на статичних моделях, а натомість застосовувати експериментальні методи, адаптуючи їх до конкретних умов і викликів. Такий динамічний підхід дає змогу організаціям не лише залишатися конкурентоспроможними, а й бути відкритими до нових ідей та стратегій, що підтверджуються практичним досвідом.

В українському контексті це має особливе значення через війну та постійні соціально-економічні виклики, що вимагають інноваційних підходів до управління. Справді, гібридний менеджмент, спираючись на прагматизм, дає можливість використовувати емпіричні методи, що сприяють адаптивності та ефективності, а також інтеграцію етичної рефлексії, яка посилює стійкість та соціальну відповідальність. Важливість такого підходу підкреслюється тим, що управлінські рішення повинні не лише враховувати поточні умови, а й бути спрямованими на довгострокове забезпечення розвитку та уникнення глобальних загроз, що особливо актуально у світлі сучасних криз.

Ключовим аспектом такого підходу є спроможність менеджерів розглядати управління не лише як технічне завдання, а й як соціальний процес, що охоплює складні взаємодії між організацією та її середовищем. Як відзначає Патнем, філософські позиції у прагматизмі слід трактувати як спроби «виконати справедливість щодо глибини і складності реальності», що резонує з принципами гібридного менеджменту,

який прагне поєднувати ефективність із соціальною відповідальністю [3, с. 4–5].

Продовжуючи аналіз варто звернути увагу на концепції, викладені Кевіном Сорбелло у його дослідженні «A Paradigm Shift in Management Philosophy: Future Challenges in Global Organizations», де автор підкреслює важливість адаптації управлінських стратегій у сучасних умовах. Сорбелло відзначає, що віртуальне управління має свої унікальні виклики через відсутність безпосередніх взаємодій та часто обмежене розуміння субкультурної перспективи підлеглих. Це особливо актуально для гібридного менеджменту, де управлінці повинні не лише впроваджувати ефективні комунікаційні стратегії, а й орієнтуватися у культурних нормах, що можуть суттєво впливати на процеси взаємодії та прийняття рішень [6, с. 763].

Гібридний менеджмент, що охоплює елементи як фізичного, так і віртуального управління, має передбачати розвиток нових навичок, зокрема тих, що стосуються передачі очікувань, встановлення дедлайнів та комунікації цілей. Як відзначає Сорбелло, управлінські процеси мають бути адаптивними та контекстуальними, що вимагає від віртуальних менеджерів глибокого розуміння культурних норм та періодичних подорожей для зміцнення зв'язку з дистанційними співробітниками [6, с. 764].

З одного боку, ці ідеї перекликаються з прагматистським підходом, який акцентує на практичному застосуванні управлінських стратегій через емпіричний досвід та моральну рефлексію. Виклики, пов'язані з віддаленим управлінням, також підкреслюють необхідність інтеграції соціально-філософських елементів, що допомагають керівникам зберігати баланс між технічними завданнями та соціальними цінностями. З іншого – важливо, щоб управлінці не лише вміли адаптувати свої підходи до змінного середовища, а й

враховували психологічні аспекти взаємодії зі своїми підлеглими, створюючи таким чином умови для продуктивної співпраці та підтримки морального духу в організації.

Додаючи нові ідеї для аналізу гібридного менеджменту, варто врахувати підхід Нігеля Таббса у його статті «Re-educating thinking: philosophy, education, and pragmatism». Таббс цитує Джона Дьюї, який зазначав, що «навіть якщо філософія та освітня теорія згодом розійшлися, спочатку вони були тісно пов'язані». Ця думка підкреслює важливість освіти, яка формує філософське мислення, здатне до саморефлексії і орієнтоване на суспільство [Цит. за: 8, с. 433]. Прогресивізм Дьюї, викладений у його знаменитій праці «Democracy and Education», спирається на те, що освіта повинна бути спрямована на громаду та служити їй. Це підхід, який забезпечує умови для розвитку соціальної справедливості та формування суспільства, здатного до колективної рефлексії. У контексті гібридного менеджменту цей підхід може бути адаптований для створення управлінських стратегій, орієнтованих на колективну відповідальність і соціальні цінності, що забезпечують стійкий розвиток.

Таббс також аналізує ідеї Філіпа Кітчера, які спрямовані на переосмислення соціальної справедливості через освіту. Його підхід зосереджується на перерозподілі багатств, зменшенні привілеїв та переоцінці цінностей, важливих для суспільства і планети у контексті виробництва, розподілу та споживання [8, с. 435]. Ці ідеї важливі для гібридного менеджменту, оскільки підкреслюють необхідність управлінських підходів, що враховують не лише економічну ефективність, а й соціальні та етичні фактори.

Дослідження Пеймана Таджаллі та Стівена Сегала «Levinas, Weber, and a Hybrid Framework for Business Ethics» пропонує цікавий підхід до етичного прийняття рішень, який може бути інтегрований у концепцію гібридного менеджмен-

ту. Основою цієї теоретичної гібридної межі є етика Еммануеля Левінаса, де етика розглядається як «перша філософія» і безмежна відповідальність перед іншим [7, с. 72]. Такий підхід акцентує на необхідності підвищеного усвідомлення особистої відповідальності морального суб'єкта, що створює етичний контекст для застосування традиційних підходів у бізнес-етиці.

У гібридному менеджменті ці принципи можуть бути адаптовані для створення управлінських моделей, що орієнтуються на глибоке розуміння соціальної відповідальності та етичної поведінки. Інтеграція етики Левінаса підсилює здатність управлінців розглядати свої рішення не лише як технічні чи стратегічні, а й як морально значущі, спрямовані на підтримку та захист інтересів інших людей та громад.

Метод Макса Вебера з примирення абсолютних та відносних підходів в етичному прийнятті рішень додає необхідну гнучкість у впровадженні гібридного менеджменту. Цей метод дає змогу знайти баланс між абсолютною етикою та відносними соціальними реаліями, що важливо для успішного управління в умовах сучасних організацій. Управлінці можуть застосовувати цей підхід для створення ефективних стратегій, що враховують як особисту відповідальність, так і специфіку контексту, у якому вони працюють [Цит. за: 7, с. 80].

Розуміння гібридного менеджменту крізь призму цієї етичної межі сприяє розвитку моделей, де головними принципами є відповідальність і повага до іншого, що дає можливість організаціям процвітати не лише з економічної, а й із соціальної точки зору. Заключні роздуми дослідників підкреслюють, що бізнес має створювати умови для поширення етики відповідальності серед індивідів, що є ключовим елементом для впровадження стійких та моральних управлінських практик [7, с. 86].

Дослідження Ендрю Вікса та Р.Едварда Фрімана «Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics» підкреслює необхідність нового підходу до організаційних досліджень, який інтегрує етичні аспекти у практику управління. Автори аналізують конфлікт між позитивізмом, який акцентує увагу на об'єктивних та кількісних методах, та антипозитивізмом, що підкреслює значення суб'єктивного досвіду та інтерпретацій у соціальних науках [9, с. 124].

Важливою темою, яку піднімають Вікс та Фрімен, є прагматизм як шлях до поєднання цих протилежних підходів і як інструмент для вирішення етичних проблем в управлінні. Вони відзначають, що новий прагматизм дає організаціям можливість досліджувати етику не як відокремлену теоретичну концепцію, а як частину практичного контексту, яка впливає на прийняття рішень та управлінські стратегії [9, с. 128]. Це дає змогу створювати такі управлінські моделі, що враховують як раціональну ефективність, так і моральні цінності.

Гібридний менеджмент, що використовує принципи прагматизму, посилює цю концепцію завдяки адаптивності та гнучкості у підходах до прийняття рішень. Вікс та Фрімен стверджують, що для сучасних організацій важливо впроваджувати етику у свої практики через діалогічний процес та інтерактивність, що відображає сутність нової прагматистської філософії [9, с. 134]. Це означає, що управлінські практики повинні не лише відповідати економічним вимогам, а й бути соціально відповідальними. Застосування цієї теорії у гібридному менеджменті допомагає створювати умови, в яких етика є інтегрованою складовою процесу прийняття рішень, а не лише додатковим аспектом. Такий підхід сприяє побудові стійких організаційних культур, що враховують інтереси як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін, створюючи

таким чином основу для довготривалого успіху та підтримки соціальної справедливості.

Дослідження Пітера Снайдера, Моллі Холл та Джолін Робертсон «Ethical rationality: A strategic approach to organizational crisis» пропонує модель кризового менеджменту, яка поєднує стратегічну та етичну раціональність для ефективного управління організаційними кризами. Автори підкреслюють, що їх підхід слугує новим орієнтиром для керування стратегічною та етичною реакцією організації на кризові ситуації та представляють двовимірну матрицю для класифікації таких криз [5, с. 372].

Етично раціональний підхід до управління кризами базується на поєднанні літератури зі стратегічної раціональності, кризового менеджменту та етики, що дає можливість глибше зрозуміти та вирішувати кризові ситуації в організаціях. Важливим аспектом такого підходу є не лише врахування економічних інтересів, а й етичних наслідків, що забезпечує морально оптимальні результати для організації та її зацікавлених сторін [5, с. 374].

З одного боку, цей підхід особливо цінний у контексті гібридного менеджменту, де важливою є здатність інтегрувати етичні принципи у стратегічне управління. Снайдер, Холл та Робертсон підкреслюють необхідність етичного осмислення під час криз для забезпечення не лише функціональної стабільності організації, а й довіри серед стейкхолдерів та суспільства загалом [5, с. 376]. З іншого – етично раціональний підхід дає організаціям можливість не лише виживати у кризових ситуаціях, а й зміцнювати свої позиції завдяки прозорості та етичності. Ключовим елементом цієї моделі є розробка стратегій, що відповідають моральним стандартам і, водночас, є практично ефективними. Це дає організаціям можливість адаптувати свої дії у відповідь на кризу, не втрачаючи етичної орієнтації та зберігаючи соціальну відповідаль-

ність. Гібридний менеджмент, що містить такий підхід, може забезпечити стійкість та довіру серед працівників і партнерів, сприяючи розвитку організаційної культури, орієнтованої на етичну поведінку та стратегічне мислення.

Дослідження Ллойда Санделендса «The business of business is the human person: Lessons from the Catholic social tradition» пропонує підхід до етики бізнесу, що базується на соціальній традиції Католицької Церкви. Санделендс критикує сучасні концепції бізнесу, які акцентують увагу на абстракціях, таких як модель вартості для акціонерів, підкреслюючи, що хоча ці моделі містять певну правду – бізнес як економічне підприємство, яке працює на збагачення своїх власників – вони одночасно зводять людей до ресурсів, що використовуються заради вигоди [4, с. 94]. Автор стверджує, що таке ставлення є не лише фактично неправильним, оскільки люди значно більше, ніж просто активи бізнесу, а й морально неприйнятним, бо це порушує принципи справедливості. Люди – це духовні істоти, діти Божі, і ставлення до них має бути відповідним [4, с. 95]. На основі соціальної традиції Католицької Церкви Санделендс описує етику бізнесу, орієнтовану на людину, яка виправляє та доповнює акціонерно-центричний підхід багатьох сучасних концепцій. Цей підхід, що ґрунтується на восьми соціальних принципах, має значні наслідки для управління бізнесом. Він переорієнтовує увагу від виключно економічних інтересів до врахування людської гідності та моральних цінностей у процесі ухвалення рішень [4, с. 96]. Включення цих принципів у гібридний менеджмент допомагає створити середовище, де працівники сприймаються не як засоби для досягнення цілей, а як повноправні суб'єкти зі своїми правами та потребами.

Для гібридного менеджменту цей підхід має важливе значення, оскільки допомагає встановлювати стратегії, орієнтовані на людський фактор. Це не лише підвищує ефек-

тивність управління через створення довіри та поваги, а й додає стійкість організації через етику, орієнтовану на соціальну відповідальність. Санделендс підкреслює, що бізнес має бути не самоціллю, а середовищем, де цінність людини є центральною, що допомагає уникнути етичних конфліктів і забезпечує сталість у довгостроковій перспективі [4, с. 99].

Дослідження Д. Дж. Фріцше та Г. Бекера «Етична поведінка маркетингових менеджерів» зосереджене на вивченні етичної поведінки маркетингових менеджерів шляхом аналізу їхніх відповідей на різні типи етичних дилем, представлених у формі віньєток. Досліджені етичні дилеми стосувалися таких питань, як (1) примус і контроль, (2) конфлікт інтересів, (3) фізичне середовище, (4) патерналізм та (5) особиста доброчесність [2, с. 292]. Автори аналізували відповіді, щоб з'ясувати, чи змінюється поведінка менеджерів залежно від типу етичної проблеми, з якою вони стикаються, або ж існує певна послідовність етичної поведінки, яка виходить за межі конкретного типу етичної дилеми.

Підсумовуючи основні висновки щодо значення соціально-філософських елементів у гібридному менеджменті, відзначимо, що такі елементи сприяють створенню управлінських моделей, які поєднують прагматизм, етичну відповідальність та адаптивність до змін. Згідно з ідеями Я. Любимого, прагматизм забезпечує основу для емпірично обґрунтованого підходу, що враховує досвід як ключовий фактор у прийнятті рішень, підтримуючи інноваційність і гнучкість [1, с. 64]. Гіларі та Рут Анна Патнем підкреслюють, що класичний прагматизм Джеймса та Дьюї допомагає вбудовувати етику та самоаналіз у повсякденні управлінські практики, роблячи їх більш людськими та соціально відповідальними [3, с. 4].

Кевін Сорбелло вказує на значення розуміння культурного контексту та адаптивності у віртуальному управлінні,

що є важливим для гібридного менеджменту, який поєднує елементи фізичного та віддаленого керування [6, с. 764]. Нігель Таббс у своїй роботі наголошує на важливості освіти та прогресивної філософії, що сприяють соціальній справедливості та зменшенню нерівності, що є цінним для етичних стратегій гібридного менеджменту [8, с. 433].

Пейман Таджаллі та Стівен Сегал, аналізуючи концепцію відповідальності Левінаса, показують, що етична відповідальність є важливим елементом для створення управлінських практик, які поєднують особисту відповідальність з контекстуальними реаліями, що забезпечує стійкість організацій [7, с. 80]. Ллойд Санделендс наголошує на необхідності переорієнтації бізнесу на людину, підкреслюючи моральну цінність працівників як центральний елемент управління, що сприяє створенню етично орієнтованого середовища [4, с. 95].

Дослідження Д. Дж. Фріцше та Г. Бекера додає розуміння того, що послідовність етичної поведінки менеджерів є важливою для підтримки стабільності організації, що узгоджується з потребою гібридного менеджменту враховувати етичні принципи в усіх видах управлінських рішень [2, с. 292]. Усі ці підходи підтверджують, що соціально-філософські елементи дають можливість гібридному менеджменту інтегрувати етичну рефлексію, адаптивність та культурне розуміння, створюючи більш стійкі та відповідальні моделі управління.

Чи не стає очевидним, що майбутнє менеджменту буде формуватися на основі дедалі більш інтегрованих підходів, які враховують не лише економічні цілі, а й соціальні та етичні імперативи? Чи не є управління в умовах сучасних викликів, коли війни і соціальна нерівність вимагають переосмислення традиційних підходів, заклик до нового філософського осмислення самої сутності управління? Чи може

гібридний менеджмент, з його здатністю до адаптації та гнучкості, стати втіленням прагматичного підходу, що об'єднує практичну ефективність з моральною відповідальністю?

Майбутнє управління, здається, вимагає нової етичної парадигми, де пріоритет надається людині як головному суб'єкту і об'єкту діяльності. Чи не стане гібридний менеджмент тією платформою, яка дасть можливість поєднати принципи індивідуальної відповідальності та колективної дії у світлі філософії відповідальності? І чи здатне таке управління забезпечити не лише адаптивність до змінних умов, а й посилити внутрішню стійкість організацій через усвідомлення їх соціальної ролі?

Ми солідаризуємося з Я. Любимим у твердженні, що «людина має зосереджувати зусилля на розумінні глобальних й локальних процесів з метою кардинальної прагматично спрямованої гуманізації ціннісного вектору соціальної самоорганізації» [1, с. 80]. Це твердження є важливим у контексті нашої статті, оскільки підкреслює необхідність не лише ефективного управління, а й глибокого розуміння соціально-філософських елементів, що формують сучасний менеджмент. Гібридний менеджмент, який інтегрує прагматичні підходи з етичними принципами, має здатність адаптуватися до складних умов сучасного світу та забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі.

Зосередження на гуманізації ціннісного вектору соціальної самоорганізації дає організаціям можливість створювати управлінські практики, що враховують як внутрішні, так і зовнішні виклики, при цьому підтримуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Прагматично спрямована гуманізація означає, що управлінці повинні бути готовими до переосмислення своїх підходів, включаючи адаптацію етичних норм і соціальних цінностей у

свої стратегії. Це сприяє формуванню управлінських практик, що не лише відповідають потребам ринку, а й підтримують виживання українського суспільства як цілого.

ЛІТЕРАТУРА

1. Любимий Я.В. Прагматистський та ціннісний підходи до проблем війни і миру у добу пост-постмодерну. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2023. Випуск 2(178). Том 2. С. 64-84.
2. Fritzsche D. J., Becker H. Ethical Behavior of Marketing Managers. *Journal of Business Ethics*. 1983. Vol. 2 (4). Pp. 291–299. <https://doi.org/10.1007/BF00383187>
3. Putnam H., Ruth A. *Pragmatism as a Way of Life*. Harvard University Press, Cambridge, 2017. 496 с.
4. Sandelands L. 2009. The business of business is the human person: Lessons from the Catholic social tradition. *Journal of Business Ethics*. 2009. Vol. 85(1). Pp. 93–101.
5. Snyder P., Hall M. and Joline Robertson. Ethical rationality: A strategic approach to organizational crisis. *Journal of Business Ethics*. 2006. Vol. 63. Pp. 371–383.
6. Sorbello K. A Paradigm Shift in Management Philosophy: Future Challenges in Global Organizations. *Journal of Business Ethics*. 2020. Vol. 162(4). Pp. 763–775.
7. Tajalli P., Segal S. Levinas Weber and a Hybrid Framework for Business Ethics. *Philosophy of Management*. 2019. Vol. 18. Pp. 71–88. <https://doi.org/10.1007/s40926-018-0100-7>
8. Tubbs N. Re-educating thinking: philosophy, education, and pragmatism. *Journal of Philosophy of Education*. 2023. Vol. 57. Issue 2. Pp. 433–443. <https://doi.org/10.1093/jopedu/qhad031>
9. Wicks A. C., Freeman R. E. Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization Science*. 1998. Vol. 9(2). Pp. 123–140.

REFERENCES

- Liubyvyi, Ya. V. (2023). Pragmatist and Value Approaches to the Issues of War and Peace in the Post-Postmodern Era. *Multiverse. Philosophical Almanac*, 2(178), 2, 64-84 [In Ukrainian].
- Fritzsche, D. J., Becker, H. (1983). Ethical Behavior of Marketing Managers. *Journal of Business Ethics*, 2(4), 291-299. <https://doi.org/10.1007/BF00383187>
- Putnam, H., Ruth, A. (2017). *Pragmatism as a Way of Life*. Harvard University Press : Cambridge.
- Sandelands, L. (2009). The business of business is the human person: Lessons from the Catholic social tradition. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 93-101.
- Snyder, P., Hall, M., Robertson, J. (2006). Ethical rationality: A strategic approach to organizational crisis. *Journal of Business Ethics*, 63, 371-383.
- Sorbello, K. (2020). A Paradigm Shift in Management Philosophy: Future Challenges in Global Organizations. *Journal of Business Ethics*, 162(4), 763-775.
- Tajalli, P., Segal, S. (2019). Levinas, Weber, and a Hybrid Framework for Business Ethics. *Philosophy of Management*, 18, 71-88. <https://doi.org/10.1007/s40926-018-0100-7>
- Tubbs, N. (2023). Re-educating thinking: philosophy, education, and pragmatism. *Journal of Philosophy of Education*, 57(2), 433-443. <https://doi.org/10.1093/jopedu/qhad031>
- Wicks, A. C., Freeman, R. E. (1998). Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization Science*, 9(2), 123-140.

Oleksiy Kiykov

Candidate of Philosophical Sciences, Kyiv, Ukraine; e-mail: kiykov@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8368-6367>

Hybrid Management as a Social-Philosophical Strategy: Pragmatism, Moral Reflection and Adaptation to Global Challenges

Abstract

The article delves into the concept of hybrid management from the perspective of socio-philosophical approaches that ensure the effectiveness and moral responsibility of management practices. In the face of modern challenges, such as global crises and environmental and social problems, the author underscores the urgent need to rethink traditional management strategies and implement new approaches that integrate philosophical and ethical principles. The article dissects the pragmatist approach, drawing from the ideas of William James and John Dewey, and accentuates the significance of empirical experience and introspection in the decision-making process. Pragmatism enables the creation of flexible management models that facilitate swift adaptation to changing conditions and foster innovation. The study also scrutinizes the concept of moral reflection, which injects an ethical dimension into management strategies, rendering them more sustainable and socially significant. Authors such as Peyman Tajalli and Steven Segal advocate for an ethical framework based on Emmanuel Levinas's ideas of infinite responsibility, which enables organizations to blend personal responsibility and social context in decision-making. This approach establishes a groundwork for balanced management practices that can effectively tackle internal and external challenges. The article also explores Lloyd Sandelands' ideas about man as the central element of management, which serves as a crucial counterbalance to purely economic approaches, and the study of the ethical behavior of managers by DJ Fritzsche and H. Becker, which underscores the resilience of ethical principles in different types of crises. In conclusion, the author asserts that hybrid management should prioritize socio-philosophical elements that aid in the creation of strategies that harmonize efficiency and ethics. This is es-

essential for building sustainable organizations that can confront modern challenges and ensure long-term development by integrating moral reflection, pragmatism, and an understanding of social responsibility.

Keywords: *hybrid management, socio-philosophical approaches, pragmatism, moral reflection, ethical responsibility, adaptability, management strategies.*