

DOI 10.26886/2520-7474.4(62)2024.2

UDC: 1:323.2

**HYBRID MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE PHILOSOPHY  
OF TECHNOCRATISM AS A BALANCE BETWEEN TECHNOLOGY AND  
THE HUMAN FACTOR**

**Oleksii Kiykov, PhD of Philosophical Sciences**

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

e-mail: [kiykov@ukr.net](mailto:kiykov@ukr.net)

*The article examines hybrid management in the context of the philosophy of technocracy, which places technology at the center of management processes. The author analyzes how the technocratic approach, which focuses on automation, rationalization, and minimization of human participation, affects modern management models. Special attention is paid to integrating the human factor into technocratic systems, as well as ethical challenges arising at the interface of technology and management. The article examines how a hybrid approach, combining technological and humanistic methods, allows one to adapt to the challenges of a technocratic society effectively. The study also covers ethical issues in hybrid management, such as data privacy, automated controls, and the role of managers as "moral mediators" between technology and workers. In addition, the interaction of the human factor and technologies in modern organizations, where creativity, emotional intelligence, and the ability to adapt remain important. The article offers prospects for the development of hybrid management in conditions of growing technocratic influence, including opportunities for integrating the latest technologies and forming new management strategies.*

**Keywords:** management philosophy, hybrid management, technocracy, automation, human factor, ethics.

*Кандидат філософських наук, директор дирекції «Дипсервіс»  
Кийков О., Гібридний менеджмент в умовах філософії технократизму  
як баланс між технологіями та людським фактором, Україна, Київ.*

*У статті досліджується гібридний менеджмент в умовах філософії технократизму, яка ставить технології в центр управлінських процесів. Автор аналізує, як технократичний підхід, що акцентує увагу на автоматизації, раціоналізації та мінімізації людської участі, впливає на сучасні моделі управління. Особлива увага приділяється проблемі інтеграції людського фактора в технократичні системи, а також етичним викликам, що виникають на стику технологій і управління. Стаття розглядає, як гібридний підхід, поєднуючи технологічні та гуманістичні методи, дозволяє ефективно адаптуватися до викликів технократичного суспільства. Дослідження також охоплює питання етики у гібридному менеджменті, такі як конфіденційність даних, автоматизований контроль і роль керівників як «моральних посередників» між технологіями та працівниками. Окрім цього, розглянуто взаємодію людського фактора та технологій у сучасних організаціях, де важливими залишаються креативність, емоційний інтелект і здатність до адаптації. Стаття пропонує перспективи розвитку гібридного управління в умовах зростаючого технократичного впливу, включаючи можливості для інтеграції новітніх технологій і формування нових управлінських стратегій.*

**Ключові слова:** *філософія управління, гібридний менеджмент, технократизм, автоматизація, людський фактор, етика*

**Постановка проблеми.** У контексті швидкого технологічного прогресу та зростаючої домінації технократичної філософії в управлінні, сучасні організації стикаються з дилемою між технологічним

детермінізмом та антропоцентризмом. Технократизм, як філософська доктрина, акцентує пріоритетність технологічних рішень і раціональності, часто нехтуючи суб'єктивністю та творчим потенціалом людського фактора. Це призводить до редукціонізму в управлінських практиках, де людські ресурси розглядаються лише як функціональні елементи системи, підпорядковані механістичним законам ефективності та продуктивності. Водночас, зростає усвідомлення того, що така однобічність може обмежувати інноваційність та адаптивність організацій у динамічному середовищі. Постає проблема пошуку синергетичного підходу, який би поєднував технократичні переваги з гуманістичними цінностями. Гібридний менеджмент пропонує таку інтеграцію, але його реалізація в умовах домінуючого технократизму вимагає глибокого теоретичного осмислення та практичного обґрунтування. Це актуалізує необхідність дослідження методологічних засад гібридного менеджменту, його етичних імплікацій та впливу на діалектику відносин між технологіями і людським фактором в організаційних структурах.

**Метою** цієї статті є дослідження гібридного менеджменту в умовах філософії технократизму, зокрема аналіз взаємодії між технологічними процесами та людським фактором у сучасних організаціях. Стаття прагне осмислити, як гібридний підхід може забезпечити баланс між автоматизацією та гуманістичними принципами управління, а також дослідити етичні виклики, що виникають у цьому контексті, включаючи питання конфіденційності, моральної відповідальності та соціальної справедливості в технократичних системах управління.

**Методологічний підхід.** Наше дослідження гібридного менеджменту в умовах філософії технократизму базується на аналізі ключових філософських концепцій, які дозволяють осмислити взаємодію технологічних і людських факторів у сучасних організаціях.

Центральним для цього дослідження є розуміння балансу між технологічним контролем та автономією працівників. Зокрема, концепції технократичного управління передбачають домінування технологічних рішень і автоматизації, що нагадує жорсткий підхід до управління. Водночас, елементи гібридного менеджменту, як і в теорії X та Y Дугласа Макгрегора, дозволяють поєднувати ці технологічні засоби з увагою до мотивації та самореалізації працівників. У контексті теорії X технократизм тяжіє до жорсткого контролю, тоді як теорія Y підтримує гнучкі підходи, що узгоджується з гуманістичною складовою гібридного менеджменту [11].

Крім того, важливим є звернення до теорій лідерства, зокрема трансформаційного та сервісного. Трансформаційне лідерство, яке підкреслює роль лідера у натхненні та розвитку працівників, особливо актуальне в умовах технократизму, де технології мають доповнювати людські якості, а не замінювати їх. Такий підхід дозволяє зберегти баланс між технологічною ефективністю та людською креативністю. Сервісне лідерство акцентує увагу на підтримці та розвитку працівників, що відповідає гуманістичним підходам у гібридному менеджменті, де технології використовуються для полегшення роботи людей, а не для їх заміщення [8; 9].

Також важливим компонентом є гуманістичний менеджмент, орієнтований на збереження людської гідності та етичних цінностей у технократичних умовах [12]. Це підкреслює важливість створення середовища, де технології служать інструментом для підвищення продуктивності, але не порушують етичні принципи та права працівників. У цьому контексті гібридний менеджмент дозволяє інтегрувати вимоги до продуктивності з глибинним розумінням цінності людського капіталу.

Одним із наріжних каменів дослідження є етика управління, особливо у технократичному середовищі, де питання моральної відповідальності керівників набувають нових значень. Автоматизація процесів і використання штучного інтелекту в управлінні викликають важливі етичні дилеми, пов'язані з конфіденційністю, справедливістю та рівноправністю в процесах прийняття рішень [18]. Гібридний менеджмент, який прагне досягти як економічних, так і етичних цілей, дозволяє створити баланс між технологіями та людськими потребами, зберігаючи етичну складову управління в центрі уваги.

Для аналізу концепцій, описаних у статті, використовуються кілька дослідницьких методів, що дозволяють глибше осмислити взаємодію технократичного та гуманістичного підходів у гібридному менеджменті. Перш за все, застосовується діалектичний метод, який допомагає дослідити суперечності між технократичними прагненнями до автоматизації та необхідністю збереження людського фактора в управлінні. Цей метод дозволяє виявити точки перетину та напруги між технологічними та етичними аспектами управління. Також використовуються метод критичного аналізу для оцінки сильних і слабких сторін кожного підходу. Критичний аналіз допомагає оцінити ризики надмірної технологізації та автоматизації, зокрема їхній вплив на моральну відповідальність та автономію працівників у межах організацій. Крім того, застосовується порівняльний метод, який дозволяє порівняти різні підходи до гібридного управління у технократичному середовищі. Порівняння моделей управління з різними рівнями автоматизації та інтеграції людських рішень дає змогу краще зрозуміти, як технократичні та гуманістичні принципи можуть співіснувати в ефективній системі менеджменту. Ці методи дозволяють всебічно проаналізувати взаємодію технологій та людського фактора в

рамках гібридного менеджменту, що особливо важливо в умовах зростаючого впливу філософії технократизму.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах технологічного прогресу та глобалізації управлінські системи все частіше орієнтуються на поєднання автоматизації та людських ресурсів, що знаходить своє відображення у концепції гібридного менеджменту. Ця модель управління покликана вирішувати виклики, пов'язані з технократичним підходом, де акцент робиться на технологічній ефективності, часто на шкоду людському капіталу. Як зазначають В. Андрущенко та В. Савельєв, у сучасному світі, що стикається із загостренням глобальних проблем, виникає потреба в глибокому осмисленні феноменологічних аспектів управління, що поєднує науково-технологічні інновації з гуманітарним осмисленням [1].

Філософські основи управління соціальними системами, розглянуті у роботах Ю. Бех, підкреслюють важливість збереження балансу між технократичним детермінізмом та людською автономією [2]. У цьому контексті гібридний менеджмент стає своєрідною відповіддю на зростаючий вплив технократизму, дозволяючи інтегрувати технологічні новації з морально-етичними аспектами управління. Така інтеграція забезпечує більш ефективне управління в умовах цифрової трансформації, що відкриває нові можливості для розвитку сучасних організацій. Трансформація освітніх систем, про яку йдеться у дослідженнях В. Вашкевича та О. Кивлюк, також потребує міждисциплінарного підходу до управління, який включає поєднання технократичних та гуманістичних методів [3]. Гібридний підхід до управління, орієнтований на інновації та людський капітал, допомагає зберегти рівновагу між автоматизацією процесів і розвитком креативного потенціалу працівників, що стає особливо актуальним у контексті впровадження цифрових технологій у різні сфери життя [6].

Філософські аспекти гібридного менеджменту, що поєднує технократичні та гуманістичні підходи, знаходять своє осмислення в сучасній освітній політиці. Як зазначається в монографії під редакцією В. Андрущенка, сучасне управління не може обмежуватися лише впровадженням технологічних інновацій. Воно має враховувати гуманітарні аспекти, спрямовані на розвиток особистості та суспільства в цілому [4]. У цьому контексті гібридний менеджмент стає відповіддю на виклики, які ставить перед суспільством швидкий розвиток технологій. Він дозволяє збалансувати інтереси ефективності та продуктивності з потребою у збереженні людської автономії та етичності управлінських процесів.

Л. Осипенко у своїй праці про філософію управління також підкреслює важливість нової парадигми керування складними соціально-економічними системами, де технології повинні бути засобом для досягнення гармонії між економічними цілями та соціальними потребами [5]. Це особливо актуально в умовах, коли технократичний підхід може звести до мінімуму участь людини в управлінських процесах. Гібридний менеджмент забезпечує не лише інтеграцію технологій, але й збереження етичного керування, що дозволяє уникати дегуманізації та відчуження працівників від управлінських рішень.

Гібридний менеджмент, з його прагненням поєднати технологічну ефективність із людськими цінностями, також знаходить своє обґрунтування у класичних філософських працях, таких як «Нікомахова етика» Арістотеля. Арістотель підкреслював важливість добродетності та гармонії між практичною мудрістю (фронезисом) і технічним знанням (техне) [7]. У контексті сучасного управління це означає, що технологічні інструменти та автоматизація повинні бути спрямовані на благо людини, а не на її заміщення. Технології можуть служити інструментом для підвищення ефективності, але без етичного осмислення і керівництва з

боку людей вони можуть призвести до деструктивних наслідків для суспільства і організацій. У цьому сенсі гібридний підхід до менеджменту, що спирається на ідеї гуманістичного підходу та технократичної ефективності, реалізує принцип «золотої середини» Арістотеля – баланс між крайнощами автоматизації та людською участю [7]. Як зазначає Л. Осипенко, у складних соціально-економічних системах нові управлінські парадигми повинні не тільки відповідати на виклики технологічного розвитку, але й зберігати увагу до моральної відповідальності керівників і етики процесів [5].

Гібридний менеджмент, з його прагненням поєднати технологічну ефективність із етичними принципами, тісно пов'язаний з сучасними концепціями лідерства, які орієнтовані на розвиток як організацій, так і їхніх працівників. Джеймс Бернс у своїй класичній праці «Leadership» пропонує ідею трансформаційного лідерства, яке акцентує увагу на необхідності надихати і розвивати працівників для досягнення спільних цілей [8]. У контексті гібридного менеджменту цей підхід дозволяє лідерам створювати баланс між технологічними інструментами та людським капіталом, підвищуючи мотивацію працівників через підтримку їхніх професійних прагнень.

Водночас концепція лідерства служіння Роберта Грінліфа також відіграє важливу роль у формуванні етичних основ гібридного підходу до управління. Грінліф стверджує, що лідери повинні насамперед служити своїм підлеглим, підтримуючи їх у розвитку та досягненні цілей, що узгоджується з гуманістичними аспектами гібридного менеджменту [9]. У цьому контексті, технології не є кінцевою метою, а лише інструментом для покращення умов праці та ефективного досягнення організаційних цілей через розвиток людського потенціалу.

Гібридний менеджмент також звертає увагу на фундаментальні потреби людини, що ґрунтується на мотиваційних теоріях. А. Маслоу у

своїй роботі «A Theory of Human Motivation» запропонував ієрархію потреб, де однією з найвищих є потреба в самореалізації [10]. У контексті управління, це означає, що лідери мають створювати умови, які сприяють розвитку працівників не лише в професійному плані, але й у особистісному, дозволяючи їм повністю розкрити свій потенціал. Гібридний менеджмент, поєднуючи технократичний підхід з гуманістичними цінностями, відповідає на ці потреби, надаючи технологічну підтримку, але при цьому забезпечуючи індивідуальні можливості для розвитку.

Ці ідеї співзвучні з теоріями Дугласа Макгрегора, зокрема його концепціями теорії X і теорії Y, які підкреслюють різні підходи до управління залежно від мотивації працівників. Теорія X виходить з припущення про те, що працівники схильні уникати роботи, і тому потребують жорсткого контролю, що перегукується з технократичним підходом. Натомість теорія Y стверджує, що працівники готові до самореалізації за умов належної підтримки та мотивації [11]. Цей підхід безпосередньо впливає на розвиток гібридного менеджменту, який прагне збалансувати технологічні можливості з увагою до індивідуальних потреб та мотивації працівників, створюючи умови для їхньої професійної та особистісної самореалізації.

Інтеграція гуманістичних цінностей у сучасний гібридний менеджмент відображає прагнення до захисту людської гідності та добробуту, що є центральними у філософії гуманістичного менеджменту. М. Пірсон у своїй праці «Humanistic Management» наголошує на важливості захисту людської гідності та створення середовища, де працівники відчують себе цінними учасниками процесів управління [12]. Це стає особливо актуальним в умовах технологічної ери, коли автоматизація та впровадження штучного інтелекту загрожують заміщенню людської праці технологіями.

Гібридний підхід, що поєднує технократичні інструменти з гуманістичними цінностями, дозволяє зберегти баланс між технологічним прогресом та збереженням ролі людини в управлінні.

Крім того, питання використання штучного інтелекту в управлінні персоналом піднімає нові етичні виклики. М. Ренкема у своєму дослідженні впливу штучного інтелекту на управління людськими ресурсами розглядає як позитивні, так і негативні наслідки автоматизації для взаємодії між менеджерами та працівниками [13]. Штучний інтелект може підвищити ефективність процесів, але водночас може викликати проблеми з конфіденційністю, етикою прийняття рішень та відчуженням працівників від процесів управління. Гібридний менеджмент, орієнтований на гуманістичні цінності, допомагає зрівноважити ці виклики, забезпечуючи технологічний прогрес із збереженням людського фактора та етичних стандартів.

У контексті сучасного гібридного менеджменту важливо звернути увагу на впровадження таких інноваційних управлінських підходів, як Agile і холакратія, що дозволяють гнучко реагувати на зміни у швидко змінюваному світі. Agile-менеджмент, описаний у роботах Д. Рігбі, Дж. Сазерленда та Х. Такеучі, наголошує на важливості адаптивності та швидкого реагування на зміни, що особливо актуально в умовах технократичних систем управління [14]. Гібридний менеджмент, поєднуючи Agile-методи, такі як Scrum, надає можливість організаціям зберігати гнучкість і водночас підтримувати технологічну ефективність [16].

Ще одним підходом, що знаходить своє місце в гібридному менеджменті, є холакратія, яка передбачає децентралізовану модель управління, де рішення приймаються всередині команд, а не на рівні традиційної ієрархії. Б. Робертсон у своїй праці «Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World» наголошує, що

холакратія дозволяє організаціям краще адаптуватися до змін завдяки розподілу повноважень і відповідальності між працівниками [15]. Це дозволяє інтегрувати технологічні рішення з людським фактором, створюючи середовище для інновацій та саморозвитку в умовах сучасних викликів.

Важливо зазначити, що технократизм, який все більше впливає на сучасні управлінські системи, часто зосереджується на технологічному детермінізмі, тобто ідеї, що технології самі по собі визначають хід історії та суспільні зміни. У своїй роботі «Does Technology Drive History?» Сміт і Маркс підкреслюють дилему технологічного детермінізму, стверджуючи, що технології не повинні замінювати соціальну та етичну відповідальність, яку несе людина в управлінні [17]. Це питання має особливе значення в контексті гібридного менеджменту, де технології слугують інструментом для досягнення ефективності, але не заміщують ключові етичні аспекти управління.

У цьому контексті, важливу роль відіграє етика управління, яку детально розглядає Р. Соломон у своїй праці «Ethics and Excellence». Соломон акцентує увагу на важливості співпраці та моральної цілісності в бізнесі, що є необхідними умовами для успішного управління в умовах впровадження новітніх технологій [18]. Підхід до етики, запропонований Соломоном, дозволяє організаціям зберегти баланс між технологічним прогресом та людськими цінностями, що є основою гібридного менеджменту.

Додатково, підхід, запропонований Дж. Суловієцьким у «The Wisdom of Crowds», демонструє, що колективна мудрість і децентралізоване прийняття рішень можуть бути значно ефективнішими, ніж централізовані системи управління [19]. У гібридному менеджменті такий підхід підкреслює необхідність залучення

працівників до процесу прийняття рішень, де технології відіграють роль інструменту, а не замінюють людину.

Гібридний менеджмент у своїй суті поєднує технократичні підходи, що ґрунтуються на раціональності та автоматизації, з гуманістичними цінностями, які підкреслюють важливість людської гідності та етичних стандартів. Це вписується в ширшу філософську дискусію щодо ролі технологій у суспільстві та їхнього впливу на соціальні процеси. Як зазначає С. Терепищій, освітній ландшафт як концепт філософії освіти вимагає, щоб технології служили засобом для розвитку особистості, а не обмежували її можливості [20]. Цей підхід відповідає загальній філософській ідеї, що людина залишається центром управлінських процесів, навіть у технократичному середовищі.

Поняття гуманістичного управління, яке розвивається у працях таких дослідників, як М. Пірсон, полягає в тому, що технології не повинні замінити людський капітал, а навпаки, підвищувати його потенціал [12]. Гібридний менеджмент, через інтеграцію таких підходів, прагне створити етичну організацію, де технологічні інструменти та штучний інтелект доповнюють людські зусилля, підтримуючи моральні норми та добросовісність управління [18].

У сучасному контексті цифрової трансформації, гібридний менеджмент стає ключовим підходом для адаптації організацій до нових технологічних реалій. Як зазначають П. Вергоєф, Т. Брукхейзен та Й. Барт, цифрова трансформація вимагає міждисциплінарного підходу, що охоплює як технічні, так і соціальні аспекти управління [21]. Гібридний менеджмент дозволяє забезпечити баланс між технологічними рішеннями та людськими факторами, підтримуючи гнучкість та інноваційність у середовищі, де технології швидко змінюють правила гри.

З іншого боку, Дж. Вестерман, Д. Боннет та Е. МакАфі підкреслюють важливість лідерства у процесі впровадження цифрових технологій. Вони стверджують, що технологічні інновації, такі як штучний інтелект і великі дані, можуть значно підвищити ефективність організацій, однак успіх цифрової трансформації залежить від того, наскільки керівники здатні інтегрувати ці технології з існуючими організаційними практиками [22]. У цьому сенсі гібридний менеджмент, що поєднує технократичні та гуманістичні підходи, стає основою для сталого розвитку організацій в умовах цифрової ери.

Гібридний менеджмент, з його прагненням поєднати технологічні та людські аспекти управління, також можна розглядати крізь призму інтегрального підходу Кена Вілбера. У своїй праці «A Theory of Everything», Вілбер підкреслює важливість інтеграції різних рівнів реальності – від матеріальних до духовних – у процесах управління, політики та науки [23]. Цей підхід відповідає філософії гібридного менеджменту, де технології слугують інструментом для підвищення ефективності, але управлінські рішення залишаються орієнтованими на людину та етичні стандарти.

Крім того, концепція «Lean Thinking», запропонована Дж. Вомаком і Д. Джонсом, підкреслює важливість усунення всіх видів марнотратства та максимального використання ресурсів в організаціях [24]. Це є ключовим принципом гібридного менеджменту, який поєднує ефективність технологічних рішень із людською гнучкістю. Дж. Вомак і Д. Джонс стверджують, що продуктивність може бути досягнута не лише за рахунок впровадження новітніх технологій, але й завдяки кращій організації роботи та участі працівників у процесі управління.

Таким чином, порівнюючи всі ці підходи, можна зробити висновок, що гібридний менеджмент є синтетичною моделлю, яка поєднує різні філософські та управлінські концепції для досягнення балансу між

технологіями та людським фактором. Технологічний детермінізм та ефективність, як у «Lean Thinking» Дж.Вомака та Д.Джонса [24], спрямовані на зменшення втрат та максимізацію продуктивності, протиставляються гуманістичним підходам, як у «Humanistic Management» Пірсона [12], які акцентують увагу на захисті людської гідності та розвитку особистого потенціалу.

Інтегральний підхід Вілбера [23], що передбачає поєднання різних рівнів реальності, доповнює цю модель, дозволяючи менеджерам інтегрувати як технологічні інновації, так і етичні та соціальні аспекти управління. Це створює можливість для гармонійного розвитку організацій в умовах швидких змін та цифрової трансформації, де лідери, як у концепції «Agile» [14], зберігають гнучкість і адаптивність, а працівники відіграють активну роль у процесах прийняття рішень, що перегукується з ідеями «Holacrasy» Робертсона [15]. Таким чином, гібридний менеджмент створює збалансовану систему, яка дозволяє організаціям адаптуватися до нових викликів, зберігаючи етичність, інноваційність та ефективність у керуванні технологіями та людськими ресурсами.

**Висновки.** У відповідності до мети статті, можна зробити кілька ключових висновків щодо ролі гібридного менеджменту в умовах філософії технократизму. Гібридний підхід до управління, який поєднує технократичні та гуманістичні методи, виявився ефективним інструментом для вирішення сучасних управлінських викликів. Технологічні інновації, такі як штучний інтелект та автоматизація, безумовно підвищують продуктивність і ефективність, але лише в поєднанні з увагою до людського капіталу, етичних аспектів і соціальної відповідальності вони можуть призвести до сталого розвитку організацій.

Філософські концепти, включені до гібридного менеджменту, такі як фронеzis і етика, дозволяють зберегти баланс між технологічною раціональністю та моральними зобов'язаннями перед працівниками. Це є основою для формування етичної організації, яка враховує не тільки продуктивність, але й розвиток працівників як особистостей. Важливу роль у цьому процесі відіграють такі моделі лідерства, як трансформаційне та сервісне лідерство, що орієнтовані на підтримку та розвиток співробітників.

Таким чином, гібридний менеджмент, об'єднуючи технології та людські цінності, створює умови для ефективного управління в сучасних організаціях, які стикаються з викликами цифрової трансформації та глобалізації. Це підтверджує його важливість як інструмента для досягнення балансу між інноваціями та етичними принципами, що відповідає вимогам сучасного світу.

Перспективи подальших досліджень у сфері гібридного менеджменту в умовах технократизму відкривають кілька важливих напрямків для поглибленого аналізу. Одним із ключових аспектів є вивчення впливу штучного інтелекту та автоматизації на процеси прийняття рішень в організаціях. Поглиблене дослідження цієї теми дозволить зрозуміти, як штучний інтелект може взаємодіяти з людськими рішеннями в гібридних моделях управління, забезпечуючи баланс між ефективністю технологій та людськими цінностями. Вивчення етичних викликів, пов'язаних з автоматизацією і конфіденційністю даних, також потребує додаткової уваги, особливо у контексті зростання ролі великих даних та AI у бізнес-процесах.

### ***Література:***

1. Андрущенко, В.П., Савельєв, В.Л. (2010) Освітня політика (огляд порядку денного). Київ: «МП Леся», 368.

2. Бех, Ю.В. (2012) Філософія управління соціальними системами : монографія. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 623.
3. Вашкевич, В.М., Кивлюк, О.П. (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»*, Київ, 16-19.
4. Освітня політика: філософія, теорія, практика: монографія (2015) / за ред. В.П.Андрущенка. Київ: Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 484.
5. Осипенко, Л.О. (2013) Філософія управління як нова парадигма керування складними соціально-економічними системами. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 52, 189-199.
6. Abayomi, B., Salmela, H., Tapanainen, T. (2020) Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. Vol. 29, № 3. 238-259.
7. Aristotle. (1999) *Nicomachean Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press, 450.
8. Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York : Harper & Row, 530.
9. Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 370.
10. Maslow, A.H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
11. McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 246.
12. Pirson, M. (2017) *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge: Cambridge University Press, 312.

13. Renkema, M. (2022) Consequences of artificial intelligence in human resource management. Handbook of Research on Artificial Intelligence in Human Resource Management. Edward Elgar Publishing, 261-283.
14. Rigby, D.K., Sutherland, J., Takeuchi, H. (2016) Embracing Agile. Harvard Business Review. Vol. 94, № 5. 40-50.
15. Robertson, B.J. (2015) Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. Henry Holt and Co, 257.
16. Schwaber, K., Sutherland, J. (2017) The Scrum Guide. Scrum Alliance, 22.
17. Smith, M.R., Marx, L. (1994) Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism. MIT Press, 312.
18. Solomon, R.C. (1993) Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business. New York: Oxford University Press, 291.
19. Surowiecki, J. (2004) The Wisdom of Crowds. Anchor Books, 296.
20. Terepyschyi, S. (2017) Educational Landscape as a Concept of Philosophy of Education. Studia Warmińskie. T. 54.373-383.
21. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T.L.J., Bart, Y. (2021) Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. Vol. 122, 889-901.
22. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014) Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 304.
23. Wilber, K. A. (2000) Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality. Shambhala Publications, 217.
24. Womack, J. P., Jones, D. T. (1996) Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon & Schuster, 400.

**References:**

1. Andrushchenko, V.P., Saveliev, V.L. (2010) Osvitnia polityka (ohliad poriadku dennoho) [Education Policy (Agenda Review)]. Kyiv: «MP Lesia», 368. [in Ukrainian].
2. Bekh, Yu.V. (2012) Filosofiia upravlinnia sotsialnymy systemamy [Philosophy of management of social systems]: monohrafiia. Kyiv: Vyd-vo NPU imeni M. P. Drahomanova, 623. [in Ukrainian].
3. Vashkevych, V.M., Kyvliuk, O.P. (2019) Eksternalizatsiia osvitnikh posluh yak shliakh do rozvytku osvity [Outsourcing of educational services as a way to develop education.]. *Zbirnyk materialiv III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Kontseptualni, metodolohichni ta praktychni problemy sotsialnoi filosofii, filosofii osvity ta osvitnoi polityky»*, Kyiv, 16-19. [in Ukrainian].
4. Osvitnia polityka: filosofiia, teoriia, praktyka [Educational policy: philosophy, theory, practice]: monohrafiia (2015) / za red. V.P.Andrushchenka. Kyiv: Vyd-vo NPU imeni M.P. Drahomanova, 484. [in Ukrainian].
5. Osypenko, L.O. (2013) Filosofiia upravlinnia yak nova paradyhma keruvannia skladnymy sotsialno-ekonomichnymy systemamy [Management philosophy as a new paradigm for managing complex socio-economic systems]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*. 52, 189-199. [in Ukrainian].
6. Abayomi, B., Salmela, H., Tapanainen, T. (2020) Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. Vol. 29, № 3. 238-259. [in English].
7. Aristotle. (1999) *Nicomachean Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press, 450. [in English].
8. Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York : Harper & Row, 530. [in English].

9. Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York : Paulist Press, 370. [in English].
10. Maslow, A.H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. [in English].
11. McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 246. [in English].
12. Pirson, M. (2017) *Humanistic Management: Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge: Cambridge University Press, 312. [in English].
13. Renkema, M. (2022) Consequences of artificial intelligence in human resource management. *Handbook of Research on Artificial Intelligence in Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing, 261-283. [in English].
14. Rigby, D.K., Sutherland, J., Takeuchi, H. (2016) Embracing Agile. *Harvard Business Review*. Vol. 94, № 5. 40-50. [in English].
15. Robertson, B.J. (2015) *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Co, 257. [in English].
16. Schwaber, K., Sutherland, J. (2017) *The Scrum Guide*. Scrum Alliance, 22. [in English].
17. Smith, M.R., Marx, L. (1994) *Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism*. MIT Press, 312. [in English].
18. Solomon, R.C. (1993) *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press, 291. [in English].
19. Surowiecki, J. (2004) *The Wisdom of Crowds*. Anchor Books, 296. [in English].
20. Terepyshchyi, S. (2017) Educational Landscape as a Concept of Philosophy of Education. *Studia Warmińskie*. T. 54.373-383. [in English].

21. Verhoef, P.C., Broekhuizen, T.L.J., Bart, Y. (2021) Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. Vol. 122, 889-901. [in English].
22. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014) *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, 304. [in English].
23. Wilber, K. A. (2000) *Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Shambhala Publications, 217. [in English].
24. Womack, J. P., Jones, D. T. (1996) *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster, 400. [in English].

Citation: Oleksii Kiykov (2024). HYBRID MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE PHILOSOPHY OF TECHNOCRATISM AS A BALANCE BETWEEN TECHNOLOGY AND THE HUMAN FACTOR. Frankfurt. TK Meganom LLC. *Paradigm of knowledge*. 4(62). doi: 10.26886/2520-7474.4(62)2024.2

---

Copyright Oleksii Kiykov ©. 2024. This is an openaccess article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.