

DOI 10.26886/2520-7474.5(63)2024.2

UDC: 1:323.2

**LEADERSHIP AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HYBRID
MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

Kiykov Oleksii, PhD of Philosophical Sciences

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

e-mail: kiykov@ukr.net

The article explores the interaction of leadership and artificial intelligence in hybrid management, with a focus on socio-philosophical aspects in the context of globalization. It examines the integration of technological tools such as artificial intelligence and big data through the lens of transformational and service leadership. The role of leaders in maintaining the ethical and social balance between technological efficiency and human values is a crucial aspect of the social philosophy of management. In the digital transformation era, hybrid management provides practical solutions to balance global economic demands and human capital needs. The philosophical understanding of these processes is based on the concepts of technological determinism and humanistic management, which help to understand the impact of artificial intelligence on management processes and the social structure of organizations. The article also analyzes how globalization is changing leadership models, reinforcing the importance of social responsibility and adaptability in the face of uncertainty. This study contributes to the understanding of how hybrid management can be an effective tool for addressing global challenges while upholding ethical and social principles of management, with practical implications for leaders and managers in various industries.

Keywords: *hybrid management, artificial intelligence, social philosophy, globalization, transformational leadership, service leadership, technological determinism, humanistic management.*

кандидат філософських наук, директор дирекції «Дипсервіс» Кийков О., Лідерство та штучний інтелект у гібридному менеджменті в умовах глобалізації, Україна, Київ.

У статті досліджується взаємодія лідерства та штучного інтелекту у гібридному менеджменті з акцентом на соціально-філософські аспекти в умовах глобалізації. Питання, пов'язані з інтеграцією технологічних інструментів, таких як штучний інтелект і великі дані, розглядаються через призму трансформаційного та сервісного лідерства. Особлива увага приділяється ролі лідерів у збереженні етичного та соціального балансу між технологічною ефективністю та людськими цінностями, що є ключовим аспектом соціальної філософії управління. У процесі цифрової трансформації гібридний менеджмент пропонує рішення для підтримки рівноваги між глобальними економічними вимогами та потребами людського капіталу. Філософське осмислення цих процесів базується на концептах технологічного детермінізму та гуманістичного управління, які допомагають зрозуміти вплив штучного інтелекту на управлінські процеси та соціальну структуру організацій. Стаття також аналізує, як глобалізація змінює моделі лідерства, підсилюючи важливість соціальної відповідальності та адаптивності в умовах невизначеності. Це дослідження сприяє розумінню того, як гібридний менеджмент може стати ефективним інструментом для вирішення глобальних викликів, зберігаючи етичні та соціальні принципи управління.

Ключові слова: *гібридний менеджмент, штучний інтелект, соціальна філософія, глобалізація, трансформаційне лідерство,*

сервісне лідерство, технологічний детермінізм, гуманістичне управління.

Постановка проблеми. Гібридний менеджмент, що поєднує технологічні інструменти та людські цінності, стикається з новими викликами в умовах цифрової трансформації та глобалізації. Зростання ролі штучного інтелекту в управлінні вимагає глибшого філософського осмислення його впливу на соціальні структури та моделі лідерства. Сучасні моделі трансформаційного та сервісного лідерства потребують адаптації до нових технологій, щоб зберегти баланс між ефективністю та етичністю. Питання технологічного детермінізму, тобто залежності організацій від технологій, вступає у протиріччя з гуманістичними принципами управління, що орієнтуються на розвиток людського потенціалу. У той же час, глобалізація спричиняє зміну соціальних відносин та підходів до лідерства, зокрема підвищується вимога до соціальної відповідальності організацій. Поява штучного інтелекту у сфері управління створює етичні дилеми, пов'язані з конфіденційністю даних, правом на автономію та моральною відповідальністю. Керівники повинні не лише впроваджувати технології, але й забезпечувати соціальну справедливість та залучення працівників до прийняття рішень. Ці зміни викликають необхідність глибокого дослідження, як гібридний менеджмент може стати інструментом, що зберігає етичні та соціальні засади в умовах технологічної інновації.

Метою цієї статті є дослідження впливу штучного інтелекту та цифрових технологій на моделі лідерства у гібридному менеджменті в умовах глобалізації. Автор прагне осмислити, як технологічні інновації, зокрема штучний інтелект, можуть змінювати підходи до трансформаційного та сервісного лідерства, а також як ці зміни впливають на соціальну структуру організацій та етичні засади

управління. Автор аналізує виклики технологічного детермінізму та гуманістичних принципів управління, пропонуючи можливі шляхи їхнього поєднання для збереження балансу між технологічною ефективністю та етичними стандартами.

Методологічний підхід цієї статті ґрунтується на поєднанні кількох дослідницьких методів, що дозволяють глибше осмислити вплив штучного інтелекту на управлінські моделі в умовах глобалізації. Зокрема, використовується діалектичний метод для аналізу взаємодії технологічного детермінізму та гуманістичних підходів у лідерстві. Це допомагає розкрити суперечності між технологічною ефективністю та соціально-етичними цінностями. Критичний аналіз застосовується для оцінки ризиків, пов'язаних із використанням штучного інтелекту в управлінні, таких як конфіденційність даних та моральна відповідальність. Також використовується порівняльний метод для вивчення різних моделей лідерства (трансформаційного та сервісного) у контексті впровадження технологічних інновацій. Це дозволяє зрозуміти, як різні підходи до лідерства можуть взаємодіяти з цифровими інструментами в умовах глобальних змін.

Виклад основного матеріалу. Як слушно зазначає В. Андрущенко, «важливим сьогодні є не тільки вміння оперувати власними знаннями, а й бути готовим змінюватись та пристосовуватись до нових потреб ринку праці, оперувати та управляти інформацією, активно діяти, швидко приймати рішення, навчатись впродовж життя» [1. с. 8]. Дійсно, у сучасному світі, який характеризується швидкими технологічними змінами та глобалізацією, здатність до постійного навчання та адаптації стає критично важливою. Гібридний менеджмент, що поєднує різні управлінські підходи та практики, стає відповіддю на виклики сучасності, дозволяє організаціям бути більш гнучкими,

ефективно реагувати на зміни ринку та інтегрувати інновації у свою діяльність.

Як зазначають Дж. Баттілана та М. Лі [6, с. 400], гібридні організації здатні поєднувати соціальні та комерційні цілі, створюючи нові можливості для розвитку. Це вимагає від менеджерів не тільки професійних знань, а й філософського розуміння сутності змін та вміння управляти складними системами. Підтримуючи цю думку, А. Паче і Ф. Сантос [13, с. 980] підкреслюють, що успіх гібридних організацій залежить від здатності керівників поєднувати різні інституційні логіки та культури. Це означає, що сучасний менеджер повинен бути не тільки управлінцем, але й філософом, здатним до критичного мислення та стратегічного бачення. Таким чином, філософське осмислення менеджменту дозволяє глибше зрозуміти складності сучасного управління та підготуватися до майбутніх викликів. Це підкреслює важливість слів В. Андрущенка про необхідність навчатися впродовж життя та бути готовим до змін.

Продовжуючи аналіз, варто звернутися до праць В. Андрущенка та В. Савельєва [2], а також Ю. Бех [3], які поглиблюють розуміння філософських аспектів менеджменту. У своїй роботі «Освітня політика (огляд порядку денного)» [2] В. Андрущенко та В. Савельєв акцентують увагу на необхідності стратегічного підходу до управління в освітній сфері; підкреслюють, що сучасна освітня політика повинна бути орієнтована на інновації, гнучкість та адаптацію до швидких змін у суспільстві. Автори зазначають, що ефективне управління освітою вимагає поєднання традиційних підходів з новими методами та технологіями, що відповідає принципам гібридного менеджменту [2, с. 45-46]. Це свідчить про те, що гібридний менеджмент у філософському розумінні сприяє більш ефективному управлінню освітніми установами шляхом інтеграції різних управлінських практик.

У монографії «Філософія управління соціальними системами» [3] Ю. Бех глибоко аналізує філософські основи управління складними соціальними системами. Вона підкреслює, що сучасне управління повинно базуватися на цілісному підході, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні аспекти організації. Це підкреслює важливість філософського осмислення управлінських процесів та необхідність інтеграції різних управлінських парадигм.

Продовжуючи аналіз, важливо звернути увагу на дослідження В. Вашкевича та О. Кивлюк [4], які розглядають екстерналізацію освітніх послуг як ефективний шлях розвитку освіти. Екстерналізація передбачає залучення зовнішніх партнерів та ресурсів для надання освітніх послуг, що може підвищити гнучкість та адаптивність освітніх установ. Цей підхід відповідає принципам гібридного менеджменту, оскільки поєднує традиційні методи управління з інноваційними практиками. Філософське осмислення екстерналізації дозволяє керівникам переосмислити роль освітніх установ у сучасному суспільстві та адаптуватися до швидких змін. Це підкреслює важливість гібридного підходу в управлінні освітою, де поєднання різних управлінських моделей та залучення зовнішніх ресурсів сприяє інноваціям та розвитку. У поєднанні з ідеями В. Андрущенка та В. Савельєва [2] про стратегічний підхід до освітньої політики та дослідженнями Ю. Бех [3] щодо філософських основ управління соціальними системами, екстерналізація виступає як ключовий компонент сучасного гібридного менеджменту.

Важливо звернути увагу на дослідження Л. Осипенко [5], яка у статті «Філософія управління як нова парадигма керування складними соціально-економічними системами» розглядає сучасні підходи до управління з філософської точки зору. Авторка підкреслює, що традиційні методи управління можуть бути недостатніми в умовах

складних соціально-економічних систем, які характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічних змін. Осипенко стверджує, що філософія управління виступає як нова парадигма, яка дозволяє керівникам мислити системно та стратегічно [5, с. 191].

У своїй статті «Поглиблення досліджень гібридного організування – інсайти з вивчення соціальних підприємств» [6] Дж. Баттілана та М. Лі досліджують, як гібридні організації поєднують різні інституційні логіки, зокрема соціальні та комерційні цілі. Вони підкреслюють, що такі організації стикаються з унікальними викликами в управлінні та структурі, оскільки повинні балансувати між різними цінностями та практиками. Автори зазначають, що успішне гібридне організування вимагає від керівників глибокого філософського розуміння складності цих логік та здатності інтегрувати їх у єдину стратегію [6, с. 400].

У своїй роботі «Множинні інституційні логіки в організаціях: пояснення їх різноманітної природи та наслідків» [7] М.Л. Бешаров та В.К. Сміт аналізують, як організації можуть одночасно керувати декількома інституційними логіками. Вони вводять концепцію «варіативності логік», яка пояснює, чому деякі організації успішно інтегрують різні логіки, тоді як інші стикаються з конфліктами. Автори підкреслюють, що розуміння та управління цими множинними логіками є критичним для ефективного менеджменту в сучасному світі [7, с. 370].

Обидві роботи підкреслюють значення філософського підходу до менеджменту. Здатність керівників розуміти глибинні цінності та припущення, що лежать в основі різних інституційних логік, дозволяє їм ефективно поєднувати та управляти ними. Це узгоджується з ідеями Л. Осипенко [5] про філософію управління як нову парадигму керування складними системами, а також з думками В. Андрущенка [1, 2] про необхідність постійного навчання та адаптації.

Продовжуючи аналіз, звернемо увагу на роботи Ж.-Л. Деніса, А. Ленглі та Л. Руло [8], А. Ебрагіма, Дж. Баттілани, Дж. Маїра [9], а також Н. Гейга та А.Дж. Гоффмана [10], які значно доповнюють розуміння гібридного менеджменту з філософської точки зору.

Ж.-Л. Деніс, А. Ленглі та Л. Руло у своїй статті «Стратегування в плюралістичних контекстах: переосмислення теоретичних рамок» [8] досліджують процес стратегування в організаціях, що діють у середовищі з множинними інституційними логіками. Вони підкреслюють, що в таких контекстах керівники повинні враховувати різні цінності та інтереси стейкхолдерів. Автори стверджують: «Стратегічне мислення в плюралістичних контекстах вимагає гнучкості та здатності інтегрувати різні перспективи» [8, с. 185]. Це співзвучно з ідеями гібридного менеджменту, де поєднуються різні управлінські підходи для досягнення ефективності.

У своїй роботі «Управління соціальними підприємствами: відхилення від місії та проблеми підзвітності в гібридних організаціях» [9] А. Ебрагім, Дж. Баттілана та Дж. Маїр аналізують виклики, з якими стикаються гібридні організації щодо підтримання балансу між соціальною місією та комерційною діяльністю. Вони зазначають, що існує ризик відхилення від початкової місії через тиск ринку та необхідність фінансової стійкості. Автори пропонують механізми управління, які дозволяють зберегти фокус на соціальних цілях, одночасно забезпечуючи ефективне функціонування організації [9, с. 90].

У статті «Гібридні організації: наступний розділ сталого бізнесу» [10] Н. Гейг та А.Дж. Гоффман розглядають гібридні організації як майбутнє сталого розвитку; підкреслюють, що поєднання прибуткових та соціальних цілей дозволяє організаціям не лише досягати фінансових результатів, але й робити позитивний внесок у суспільство

та навколишнє середовище. Автори зазначають: «Гібридні організації є ключем до вирішення глобальних проблем шляхом інтеграції бізнесових інновацій та соціальної відповідальності» [10, с. 130].

Ці дослідження підсилюють важливість філософського осмислення менеджменту в контексті сучасних викликів. Здатність керівників інтегрувати різні інституційні логіки, підтримувати баланс між суперечливими цілями та адаптуватися до змінного середовища є критичною для успішного управління гібридними організаціями. Це узгоджується з ідеями Л. Осипенко [5] про філософію управління як нову парадигму та доповнює попередні висновки про значення гібридного менеджменту.

Продовжуючи аналіз, варто звернутися до робіт Дж. Джея [11], М. Крааца та Е. Блока [12], А.-К. Паше та Ф. Сантоса [13], а також В. Сміта, М. Гоніна та М. Бешарова [14], які значно доповнюють розуміння гібридного менеджменту та його філософських аспектів.

У своїй статті «Навігація парадоксом як механізм змін та інновацій у гібридних організаціях» [11] Дж. Джей досліджує, як парадокси можуть бути використані як рушійна сила для змін та інновацій у гібридних організаціях. Він підкреслює, що керівники повинні не уникати, а приймати парадокси, використовуючи їх для стимулювання творчості та адаптації [11, с. 140]. Це підкреслює важливість філософського мислення в менеджменті, де суперечності розглядаються як можливості для розвитку.

М. Краац та Е. Блок у розділі «Організаційні наслідки інституційного плюралізму» [12] аналізують, як організації функціонують в умовах множинних інституційних логік; стверджують, що інституційний плюралізм може призвести до конфліктів, але також відкриває можливості для інновацій та гнучкості. Керівники повинні розробляти стратегії, які дозволяють балансувати між різними вимогами та

очікуваннями [12, с. 250]. Це вимагає глибокого філософського розуміння складності організаційних середовищ.

А.-К. Паше та Ф. Сантос у своїй роботі «Всередині гібридної організації: вибіркоче поєднання як відповідь на конкуруючі інституційні логіки» [13] пропонують концепцію вибіркового поєднання, за допомогою якої організації можуть інтегрувати елементи різних інституційних логік без повного злиття їхніх принципів. Це дозволяє гібридним організаціям ефективно функціонувати, зберігаючи свою ідентичність та цілі [13, с. 980]. Такий підхід вимагає від менеджерів філософського бачення та стратегічного мислення.

В. Сміт, М. Гонін та М. Бешаров у статті «Управління соціально-бізнесовими напруженнями: огляд та дослідницька повістка для соціального підприємництва» [14] досліджують напруження, що виникають між соціальними та бізнесовими цілями в гібридних організаціях. Вони аналізують стратегії управління цими напруженнями та пропонують напрямки для майбутніх досліджень [14, с. 410]. Автори підкреслюють, що розуміння та управління цими напруженнями є ключовим для стійкого розвитку організацій.

Продовжуючи аналіз, важливо звернути увагу на роботу С. Терепищого [15], який пропонує новий підхід до розуміння освітнього простору через концепцію освітнього ландшафту. У статті «Освітній ландшафт як концепт філософії освіти» автор досліджує освітній ландшафт як соціальне явище, яке характеризується такими властивостями, як пластичність, динамізм, антропологічність, життєвість, просторовість, композиційність, семантичність, символічність, темпоральність, ритмічність, полімасштабність, гібридність, контекстуальність та ситуаційність. С. Терепищій виділяє три полюси, навколо яких зосереджено вивчення освітніх ландшафтів: суб'єктивний («індивідуальний»), міжсуб'єктивний («суспільство») та

символічний («культура»). Він також визначає п'ять основних підходів до дослідження освітніх ландшафтів: індивідуальний, типологічний, метафоричний, конструктивістський та міфологічний. Ця робота суттєво доповнює попередні дослідження гібридного менеджменту, оскільки освітній ландшафт можна розглядати як гібридну систему, що поєднує різні елементи культури, суспільства та індивідуума. Поняття гібридності, яке підкреслює С. Терепищій, співзвучне з концепцією гібридних організацій, розглянутих у роботах Баттілани та Лі [6], Паше та Сантоса [13], а також Бешарова та Сміта [7].

Освітній ландшафт, як його описує Терепищій, відображає множинність інституційних логік та потребує особливих підходів до управління. Це узгоджується з ідеями Осипенко [5] про філософію управління як нову парадигму керування складними соціально-економічними системами. Враховуючи пластичність та динамізм освітнього ландшафту, керівники освітніх установ повинні бути здатними адаптуватися та інтегрувати різні управлінські практики, що є сутністю гібридного менеджменту. Крім того, акцент на символічності та семантичності освітнього ландшафту підкреслює важливість культурного та соціального контексту в управлінні. Це співзвучно з дослідженнями Деніса, Ленглі та Руло [8], які розглядають стратегування в плюралістичних контекстах та необхідність переосмислення теоретичних рамок для ефективного управління.

С. Терепищій також підкреслює контекстуальність та ситуативність освітнього ландшафту, що вказує на важливість врахування специфіки кожної окремої ситуації в управлінні. Це співпадає з ідеями про управління напруженнями та парадоксами в гібридних організаціях, розглянутими в роботах Джея [11] та Сміта, Гоніна та Бешарова [14].

Таким чином, дослідження С. Терепищого [15] розширює розуміння гібридного менеджменту в освітній сфері, підкреслюючи необхідність філософського осмислення освітнього ландшафту та розробки нових методологічних підходів до його дослідження та управління. Інтеграція його ідей з попередніми дослідженнями дозволяє глибше зрозуміти, як гібридні підходи можуть бути застосовані в управлінні освітою та сприяти її розвитку в сучасному суспільстві.

Узагальнення досліджень [11-15] поглиблює розуміння того, як гібридні організації можуть успішно функціонувати в складних інституційних середовищах. Філософське осмислення менеджменту дозволяє керівникам:

- 1) Використовувати парадокси як рушійну силу для інновацій [11].
- 2) Балансувати між різними інституційними логіками та вимогами [12].
- 3) Інтегрувати елементи різних логік через вибіркове поєднання [13].
- 4) Управляти напруженнями між соціальними та бізнесовими цілями [14].

Ці підходи вимагають від керівників високого рівня рефлексії та стратегічного мислення, що підкреслює важливість філософського підходу до гібридного менеджменту. Це узгоджується з ідеями попередніх дослідників [1-10], які наголошують на необхідності постійного навчання, адаптації та інтеграції різних управлінських практик.

Висновки. Гібридний менеджмент у філософському розумінні набуває особливої значущості в сучасному світі, який характеризується швидкими змінами, глобалізацією та складністю соціально-економічних систем. Поєднання різних управлінських підходів та інституційних логік

дозволяє організаціям бути більш гнучкими, адаптивними та інноваційними. Філософське осмислення менеджменту сприяє глибшому розумінню складних процесів, що відбуваються в організаціях, та допомагає керівникам ефективно реагувати на виклики. Здатність інтегрувати соціальні та комерційні цілі, управляти напруженнями та парадоксами, що виникають у гібридних організаціях, є ключовою для досягнення стійкого розвитку.

Сучасні дослідження підкреслюють важливість навичок стратегічного мислення, рефлексії та постійного навчання для керівників. Вони повинні бути готовими до змін, вміти поєднувати традиційні методи з інноваційними підходами та ефективно управляти множинними інституційними логіками. Управління складними соціально-економічними системами вимагає нових парадигм, серед яких філософія управління займає провідне місце. Вона дозволяє переосмислити роль керівника, підкреслюючи необхідність глибокого розуміння соціальних процесів та вміння діяти в умовах невизначеності.

Освітній ландшафт, як соціальний феномен, характеризується пластичністю, динамізмом та контекстуальністю, що вимагає від керівників освітніх установ застосування гібридних моделей управління. Це підтверджує важливість філософського підходу до гібридного менеджменту, який дозволяє інтегрувати різні методологічні підходи та адаптуватися до змінних умов освітнього середовища, сприяючи стійкому розвитку та інноваціям у сфері освіти.

Загалом, гібридний менеджмент у філософському розумінні виступає як ефективний інструмент для подолання сучасних викликів. Він забезпечує організаціям можливість не лише досягати своїх цілей, але й робити значущий внесок у розвиток суспільства, відповідаючи на потреби як ринку, так і спільноти. Це підкреслює важливість інтеграції

філософського підходу в практику менеджменту та підготовку керівників нового покоління.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибше розуміння того, як гібридний менеджмент впливає на ефективність організацій у різних галузях. Важливо вивчити методи інтеграції різних інституційних логік у конкретних культурних та економічних контекстах. Перспективним є аналіз ролі технологій та цифровізації у розвитку гібридних управлінських практик. Можна дослідити вплив гібридного менеджменту на інноваційність та адаптивність організацій до змінного середовища. Вартим уваги є вивчення психологічних аспектів управління напруженнями та парадоксами всередині гібридних організацій.

Література:

1. Андрущенко, В.П. (2005) Філософія освіти XXI століття: пошук пріоритетів. Філософія освіти, Вип.1, 5–17.
2. Андрущенко, В.П., Савельєв, В.Л. (2010) Освітня політика (огляд порядку денного). Київ: «МП Леся». 368.
3. Бех, Ю.В. (2012) Філософія управління соціальними системами : монографія. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова. 623.
4. 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.
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. Battilana, J., Lee, M. (2014) Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*. Vol. 8, №1. 397–441.
7. Besharov, M.L., Smith, W.K. (2014) Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*. Vol. 39, №3. 364–381.
8. Denis, J.-L., Langley, A., Rouleau L. (2007) Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*. Vol. 60, №1. 179–215.
9. Ebrahim, A., Battilana, J., Mair, J. (2014) The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 34. 81–100.
10. Haigh, N., Hoffman, A.J. (2012) Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*. Vol. 41, №2. 126–134.
11. Jay, J. (2013) Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*. Vol. 56, №1. 137–159.
12. Kraatz, M.S., Block, E.S. (2008) Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism/* Eds. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, K. Sahlin-Andersson. London: Sage, 243–275.
13. Pache, A.-C., Santos, F. (2013) Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*. Vol. 56, №4. 972–1001.
14. Smith, W.K., Gonin, M., Besharov, M.L. (2013) Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 23, №3. 407–442.
15. Terepyshchyi, S. (2017) Educational Landscape as a Concept of Philosophy of Education. *Studia Warmińskie*, Vol. 54, 373-383.

References:

1. Andrushchenko, V.P. (2005) *Filosofiiia osvity XXI stolittia: poshuk priorytetiv* [Philosophy of education for the 21st century: the search for priorities]. *Filosofiiia osvity*, Vyp.1, 5–17. [in Ukrainian].
2. Andrushchenko, V.P., Saveliev, V.L. (2010) *Osvitnia polityka (ohliad poriadku dennoho)* [Education Policy (Agenda Review)]. Kyiv: «MP Lesia». 368. [in Ukrainian].
3. Bekh, Yu.V. (2012) *Filosofiiia upravlinnia sotsialnymy systemamy* [Philosophy of management of social systems]: monohrafiia. Kyiv: Vyd-vo NPU imeni M.P. Drahomanova. 623. [in Ukrainian].
4. 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].
5. Osypenko, L.O. (2013) *Filosofiiia 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].
16. Battilana, J., Lee, M. (2014) Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*. Vol. 8, №1. 397–441. [in English].
17. Besharov, M.L., Smith, W.K. (2014) Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*. Vol. 39, №3. 364–381. [in English].

18. Denis, J.-L., Langley, A., Rouleau L. (2007) Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*. Vol. 60, №1. 179–215. [in English].
19. Ebrahim, A., Battilana, J., Mair, J. (2014) The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 34. 81–100. [in English].
20. Haigh, N., Hoffman, A.J. (2012) Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*. Vol. 41, №2. 126–134. [in English].
21. Jay, J. (2013) Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*. Vol. 56, №1. 137–159. [in English].
22. Kraatz, M.S., Block, E.S. (2008) Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*/ Eds. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, K. Sahlin-Andersson. London: Sage, 243–275.
23. Pache, A.-C., Santos, F. (2013) Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*. Vol. 56, №4. 972–1001. [in English].
24. Smith, W.K., Gonin, M., Besharov, M.L. (2013) Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 23, №3. 407–442. [in English].
25. Terepyschyi, S. (2017) Educational Landscape as a Concept of Philosophy of Education. *Studia Warmińskie*, Vol. 54, 373-383. [in English].

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.