

ФІЛОСОФЬКА ПЕРСПЕКТИВА У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПАРАДИГМ ГІБРИДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Вступ. Досліджено феномен інституційної гібридності в контексті формування управлінських парадигм сучасних організацій. Особливу увагу приділено філософському осмисленню взаємодії різних інституційних логік, таких як соціальні, комерційні та культурні, які визначають ідентичність та стратегії гібридних організацій. Постмодерністський підхід, що акцентує на багатозначності та складності, дозволяє розглянути гібридні організації як адаптивні системи, що здатні реагувати на швидкозмінні умови сучасного глобалізованого середовища.

Методи. Для дослідження застосовано філософський аналіз, порівняльний метод, герменевтичний підхід та аналіз літератури. Використання міждисциплінарних методів дало змогу провести глибоке осмислення інституційних логік і розкрити їх значення у формуванні управлінських стратегій гібридних організацій.

Результати. Показано, що гібридні організації, поєднуючи різні інституційні логіки, можуть підтримувати баланс між соціальними та комерційними цілями завдяки вибіркового поєднанню різних підходів. Виявлено, що конфлікти між логіками є не лише перешкодами, але й потенційними джерелами інновацій, що сприяє розвитку адаптивності в управлінні. Гібридні організації постають як системи, що постійно перебувають у стані становлення, переосмислення своєї ідентичності та місії.

Висновки. Обґрунтовано, що інституційна гібридність в управлінні гібридними організаціями є не просто функціональною вимогою, а концептуальною основою для побудови нових управлінських парадигм. Постмодерністський підхід допомагає організаціям інтегрувати різні ціннісні орієнтири, забезпечуючи гнучкість і стійкість у відповідь на зовнішні виклики. Це створює підґрунтя для розробки адаптивних моделей управління, які враховують як прагматичні, так і етичні вимоги.

Ключові слова: інституційна гібридність, інституційні логіки, гібридні організації, філософія менеджменту, постмодернізм, адаптивність.

Вступ

У сучасному мультиверсумі, який постійно розширює свої межі через глобалізацію та цифровізацію, управління стає не тільки практикою контролю, але й філософською взаємодією з різними логіками, що конкурують у соціальному та культурному просторі. Гібридні організації, які вбирають у себе суперечливі цінності, перетворюються на своєрідні полігони для взаємодії ідей, що часто входять у конфлікт, але одночасно відкривають нові горизонти для інтерпретації. У постмодерному розумінні управління – це не просто набір інструментів та процесів, а складна система значень і символів, де кожна дія, кожне рішення, кожна парадигма стає актом інтерпретації вічного напруження між стабільністю та зміною.

Інституційні логіки як своєрідні кодекси наповнюють управлінські парадигми багатозначністю і складністю, що не дозволяє зупинитися на лінійних рішеннях чи стабільних структурах. Гібридність цих логік, їхня взаємодія і конфлікт водночас створюють нову топологію організацій, де "структура" стає лише тінню, а рух і адаптація – реальністю. Гібридні організації постають не як статичні системи, а як тексти, що потребують постійного переписування, де управління уже не є просто керівництвом чи координацією, а стає чимось, що існує між рядками, у напівтінях і значеннях, що виникають у процесі постійного переосмислення цінностей та ролей.

Таке управління викликає запитання, чи можливо створити парадигму, яка одночасно залишалась би відкритою для множинності інтерпретацій, але мала б певний внутрішній порядок. Постмодерністський підхід до менеджменту, побудований на усвідомленні багатоголосся інституційних логік, перетворює організації на сцени, де розігрується багатожарова драма цінностей, амбіцій і непередбачуваності. У цьому просторі, де соціальне і комерційне, прагматичне і етичне переплітаються, постає новий виклик для управління: не так

створити ієрархію, як навчитися працювати з хаосом, інтегруючи його як творчий ресурс для постійного становлення і розвитку. Процес глобальної взаємодії сприяє виникненню нових культурних структур та моделей управління, що, своєю чергою, формує виклики для сучасного менеджменту. Згідно з думкою дослідників, "планетарний обмін призводить до природного феномену формування нових структур і моделей життя, спільних цінностей, політичних орієнтацій тощо. Це, у свою чергу, створює виклики гібридності в міжкультурних ідентичностях" (Terepyshchyi et al., 2018, p. 119). Такий підхід дозволяє побачити управління у гібридних організаціях не просто як набір стратегій, а як динамічний процес адаптації, у якому поєднуються різноманітні інституційні логіки. Виникає потреба в розроблянні моделей, що будуть здатні одночасно інтегрувати цінності різних культур і забезпечувати ефективне функціонування в умовах складної соціокультурної реальності.

Джерела. У процесі дослідження було використано джерела, які надали глибокого теоретичного підґрунтя для розуміння інституційних логік та їхнього впливу на управлінські парадигми. Роботи класичних філософів, зокрема коментарі Томи Аквінського до Арістотелевої "Політики" (Аквінський, 2003), заклали основу для аналізу ролі етичних цінностей в управлінні, що є ключовим елементом інституційної гібридності. Герменевтичне осмислення текстів Геракліта дозволило розглянути ідею гармонізації суперечливих логік, що є основою для формування стабільних управлінських стратегій у гібридних організаціях (Геракліт, 2002). Праці сучасних мислителів, таких як Юрген Габермас та Жак Дерріда, зокрема їхні ідеї про комунікативну дію та багатозначність, посприяли розвитку концептуальних підходів до інтеграції логік у межах єдиної управлінської парадигми (Габермас, 2014; Дерріда, 2000). Роботи Арджуна Аппадурія, Бруно Латура та Іллі Пригожина допомогли в розумінні сучасних соціальних і наукових транс-

формацій, впливу технологічного прогресу і глобалізації на організації та їх інституційні логіки (Appadurai, 1996; Latour, 1987; Prigogine, 1990). Ці джерела сприяли формуванню теоретичної основи для осмислення гібридних організацій як адаптивних систем, здатних балансувати між логіками, що конфліктують між собою, та функціонувати у швидкозмінному глобальному середовищі.

Методи

Для написання статті було використано міждисциплінарні методи дослідження, що включають філософський аналіз, порівняльний метод, герменевтичний підхід та аналіз літератури. Ці методи дозволили глибоко дослідити інституційні логіки та їхню роль у формуванні управлінських парадигм гібридних організацій. Основним методом виступає філософський аналіз, що забезпечує концептуалізацію понять "інституційна логіка" та "гібридна організація" з погляду класичних та сучасних філософських підходів. Було здійснено критичне осмислення робіт класичних філософів, таких як Арістотель, Геракліт, а також сучасних мислителів, зокрема Габермаса, Латура, Дерріда і Пригожина. Такий аналіз дав змогу висвітлити ідейну структуру інституційної гібридності та її значення в умовах сучасного глобалізованого середовища.

Дослідження включало порівняння різних інституційних логік, таких як соціальні, комерційні та культурні підходи, з метою розгляду їхнього впливу на управління гібридними організаціями. Завдяки порівнянню стали зрозумілими ключові точки напруження та потенційні зони гармонії, які виникають у процесі інтеграції різних логік у єдиній організаційній структурі.

Використання герменевтичного підходу дозволило провести інтерпретацію філософських ідей у світлі сучасних управлінських практик. Цей метод був особливо корисний під час аналізу текстів класичних і сучасних філософів для розкриття значення інституційної гібридності як концептуальної основи управлінської адаптивності. Герменевтика допомогла також з'ясувати, як цінності і принципи, закладені в різних інституційних логіках, впливають на прийняття рішень у гібридних організаціях.

Для формування основи дослідження було здійснено ретельний аналіз сучасних праць із філософії менеджменту, соціології організацій та теорії управління. Це дозволило виявити актуальні підходи до дослідження інституційних логік та узагальнити наявні теоретичні положення щодо управління гібридними організаціями. Використані джерела включають академічні статті, монографії та класичні тексти, що стали основою для створення теоретичної рамки дослідження.

Результати

Філософські передумови інституційних логік у сучасному менеджменті. Формування управлінських парадигм у гібридних організаціях, що прагнуть поєднати різні інституційні логіки, потребує ретельного осмислення з філософської перспективи. Історичні підходи до осмислення логік взаємодії в управлінні базуються на класичних філософських працях, які заклали основи для розуміння ролі логіки та цінностей у суспільних інституціях. Одним із перших мислителів, що досліджував етичний аспект соціальної гармонії, був Арістотель, чия "Політика" разом із коментарями Томи Аквінського є важливою працею, яка вплинула на розуміння управління та ролі етики в його структурі (Аквінський, 2003). У межах класичної філософії формування соціального порядку ґрунтується на уявленнях про необхідність узгодження інтересів та об'єднання

спільних зусиль для досягнення блага, що надалі стало основою інституційних логік.

Геракліт своїм принципом єдності протилежностей створив філософське підґрунтя для розуміння логік, що конфліктують; вони, хоч і відрізняються своїми цілями, можуть гармонійно співіснувати в межах однієї структури. Його ідеї підтверджують необхідність пошуку гармонії між суперечливими аспектами в управлінні (Геракліт, 2002). Це має особливе значення у сучасному менеджменті, де конфлікти між соціальною відповідальністю та економічною ефективністю стають критичними.

Юрген Габермас, досліджуючи взаємодію історичного матеріалізму та суспільних інститутів, пропонує концепцію комунікативної дії як основу для досягнення згоди та подолання конфліктів у суспільстві (Габермас, 2014). Його підхід демонструє, що ефективність менеджменту в умовах множинних логік можна досягнути шляхом відкритої комунікації, що дозволяє учасникам процесу висловлювати різні позиції і приймати обґрунтовані рішення. Це особливо важливо для гібридних організацій, де різні інституційні логіки вступають у діалог.

Ідеї Дерріда про багатозначність та необхідність розширення філософських категорій у площину практичних стратегій управління також є важливим аспектом сучасного аналізу гібридних організацій. В умовах, коли організаційні структури стикаються з множинними логіками, такими як соціальна відповідальність та прагнення до зростання, управлінські підходи потребують гнучкості та постійного переосмислення (Дерріда, 2000). Трансформаційний підхід Дерріда підкреслює важливість перегляду традиційних філософських концептів, що може допомогти сучасному менеджменту адаптуватися до нових викликів.

Залучення до аналізу теорії комунікацій та глобалізації Мануеля Кастельса, який розглядає вплив цифрових мереж на сучасні організаційні структури, дозволяє краще зрозуміти інституційні логіки в умовах глобалізації (Кастельс, 2007). Його концепція "Інтернет-галактики" пояснює, як інформаційні потоки та технологічні зміни впливають на логіку управління, перетворюючи гібридні організації на глобально інтегровані системи.

Таким чином, філософська перспектива допомагає глибше зрозуміти сутність інституційних логік та їхній вплив на сучасний менеджмент, надаючи ключ до створення ефективних управлінських парадигм, які здатні об'єднати різні підходи в одній організаційній структурі.

Баланс цінностей і управлінських стратегій гібридних організацій. Управлінські парадигми гібридних організацій, які поєднують різні інституційні логіки, постають як складний феномен, що потребує глибокого філософського осмислення. У сучасному середовищі, де організації прагнуть узгодити суперечливі вимоги соціальних і комерційних логік, інституційна гібридність стає не лише функціональною необхідністю, але й філософською проблемою. Вибіркове поєднання різних логік, яке є характерним для гібридних структур, вимагає усвідомлених управлінських рішень, що сприяють балансуванню між різними цінностями і цілями, закладеними в організації (Pache, & Santos, 2013).

Інституційна логіка, у її широкому розумінні, визначається як набір структурованих цінностей, норм і припущень, які спрямовують поведінку організацій і впливають на формування ідентичності в межах гібридного контексту (Besharov, & Smith, 2014). Проте в умовах множинності логік зростає складність у визначенні єдиної управлінської парадигми, адже вона повинна відпові-

дати різним очікуванням і задовольняти різномірні інтереси. З погляду філософії менеджменту, постає питання: чи можливо створити гармонійну управлінську модель, яка водночас узгоджувала б інституційні логіки, що суперечать одна одній? Бешаров і Сміт підкреслюють, що в ситуаціях, коли різні логіки проявляються одночасно і мають сильний вплив на організаційну діяльність, гібридні організації вимушені розробляти складні стратегії для підтримання внутрішньої стабільності (Besharov, & Smith, 2014).

Побудова стійких гібридних організацій, як зауважують Баттілана і Дорадо, вимагає не лише функціонального узгодження, а й відповідного ціннісного балансу, який дозволяє структурам ефективно співіснувати (Battilana, & Dorado, 2010). Це, у свою чергу, ставить перед керівниками організацій філософське завдання обрати модель управління, яка забезпечувала б ефективність без порушення фундаментальних принципів, властивих кожній логіці. Вибіркове поєднання цих логік, або *selective coupling*, дозволяє організаціям не лише мінімізувати конфлікти між різними логіками, але й адаптуватися до мінливих умов, що є визначальним для забезпечення стійкості та розвитку (Pache, & Santos, 2013). Однак така вибірковість несе ризик розмивання ідентичності організації, що є серйозним філософським викликом для керівників.

У публічних гібридних організаціях, як зазначають Дені, Ферлі і Ван Гестел, важливо враховувати природу взаємодії логік, що формують загальну філософію управління (Denis et al., 2015). Цей підхід дозволяє визначити, наскільки організація може балансувати між соціальною відповідальністю і прагненням до економічної ефективності. В умовах гібридності публічних організацій вирішальним стає не лише управлінське майстерність, але й здатність глибоко рефлексувати над цілями і місією організації, що має глибокі філософські передумови. Філософська перспектива в цьому контексті допомагає розглянути не лише функціональні переваги та недоліки різних управлінських підходів, але й моральні зобов'язання, які керівництво бере на себе, обираючи одну логіку над іншою.

Скелчер і Сміт додають до дискусії аспект ідентичності організацій, які функціонують на межі різних логік, та підкреслюють важливість відповідності між зовнішніми вимогами та внутрішніми переконаннями і практиками організації (Skelcher, & Smith, 2015). Такі організації змушені шукати нові парадигми управління, що дозволяють синтезувати різні інституційні логіки, уникати конфліктів і підтримувати довіру як із боку співробітників, так і зовнішніх стейкхолдерів. Філософський аналіз таких практик дозволяє розглянути саму концепцію гібридності не як компроміс, а як фундаментальну ідентичність організації, що прагне до інтеграції. Отже, сучасна управлінська філософія повинна враховувати не лише прагматичний аспект діяльності гібридних організацій, але й глибинні екзистенційні аспекти, що визначають їхнє унікальне місце в соціальній структурі.

Інституційна гібридність та адаптивність у контексті глобальних змін. Сучасний менеджмент, функціонуючи в умовах глобальної взаємодії, стикається з постійними викликами адаптації. Інституційна гібридність передбачає поєднання різних моделей управління та ціннісних орієнтирів, що особливо важливо у світлі глобальних трансформаційних процесів, про які говорять сучасні мислителі, зокрема Арджун Аппадурай. У своїй праці "Modernity at Large" він розглядає глобалі-

зацію як процес, що розширює межі культурної взаємодії і трансформує локальні ідентичності та інституційні структури (Appadurai, 1996). З точки зору управління це означає, що організації повинні шукати способи інтеграції інституційних логік, аби ефективно діяти в умовах глобальних змін, де культурне розмаїття та різноманіття цінностей є постійними факторами.

Використовуючи підходи Бруно Латура, який у своїй роботі "Science in Action" розглядає наукові та соціальні інститути як динамічні процеси, можна говорити про постійну потребу організацій адаптуватися до зовнішніх вимог і мінливих стандартів (Latour, 1987). Його концепція слідування "за дією" дозволяє побачити гібридні організації як "живі" системи, що здатні реагувати на різні інституційні логіки і підлаштовувати свою діяльність у відповідь на зміни в суспільстві. Гібридні організації, які поєднують соціальну і комерційну логіки, можуть використовувати цей підхід для забезпечення гнучкості й адаптивності, особливо в контексті технологічного та наукового прогресу.

З погляду динамічних систем, підхід Іллі Пригожина є надзвичайно цінним для розуміння процесів самоорганізації в складних системах, таких як гібридні організації. Пригожин розглядає ідею нестабільності та хаосу як елементи, що сприяють розвитку та виникненню нових структур у системах, які не є лінійними (Prigogine, 1990). У межах гібридного менеджменту ця теорія підкреслює, що інституційна гібридність може розглядатися як ресурс для адаптивності, а не як загроза. Управління організацією в умовах нестабільності вимагає від керівників здатності бачити можливості в логіках, що конфліктують, і використовувати їх для стимулювання нових управлінських рішень. Іншими словами, адаптивність і динаміка стають ключовими характеристиками гібридного менеджменту, що обумовлене інституційною гібридністю та потребою в управлінні множинними логіками. З огляду на це, філософія управління повинна враховувати як глобальні тренди, так і локальні особливості, інтегруючи знання з різних дисциплін для створення нових, ефективних управлінських моделей.

Дискусія і висновки

Дослідження інституційної гібридності у філософському контексті відкриває нові перспективи для розуміння складних управлінських парадигм, що обумовлені взаємодією різних інституційних логік у гібридних організаціях. У сучасному глобалізованому суспільстві, де культурні, соціальні та економічні аспекти все більше взаємопов'язані, управління стає не просто функціональною практикою, а глибоко ціннісним процесом. Інституційні логіки, що конкурують між собою (напр., соціальна відповідальність і економічна ефективність), формують структуру ідентичності організацій та визначають їхню здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Як продемонстровано у працях Габермаса, Пригожина та Латура, конфлікти між логіками можуть бути не лише викликами, але й можливостями для інноваційного розвитку, якщо організації здатні до адаптації та самоорганізації.

Філософське осмислення цього питання виявляє, що гібридні організації потребують не лише чіткого визначення своїх інституційних логік, але й здатності інтегрувати їх таким чином, щоб це підвищувало ефективність без порушення внутрішньої ідентичності. Це особливо актуально в контексті глобалізації та швидких технологічних змін, коли організаціям доводиться відповідати на нові вимоги й інтегрувати зовнішні елементи у свої внутрішні структури. Наприклад, концепція "вибіркового

поєднання" (Pache, & Santos, 2013) дозволяє гібридним організаціям зберігати баланс між різними логіками шляхом впровадження адаптивних управлінських стратегій. Таке поєднання також є проявом філософської парадигми, яка базується на принципах діалогу та взаємодії.

Управління гібридними організаціями можна розглядати як форму етично забарвленої раціональності, яка прагне досягти не лише фінансової стабільності, але й соціальної значущості. Це формує нові підходи до лідерства, коли керівники виступають як *медіатори* між різними логіками, допомагаючи організації адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Підхід Пригожина до розуміння нестабільності та самоорганізації вказує на те, що навіть у ситуаціях конфлікту між логіками можуть виникати нові можливості для розвитку, а нестабільність може бути джерелом інновацій (Prigogine, 1990). Це свідчить про те, що ефективне управління гібридністю потребує здатності до критичного переосмислення усталених моделей і прийняття нових парадигм, які є адаптивними до вимог сучасного середовища.

Загалом можна зробити висновок, що філософська перспектива на інституційні логіки в гібридних організаціях вимагає комплексного підходу, який враховує як потребу в стійкості, так і готовність до інновацій. Перевагою такого підходу є можливість створення ефективних управлінських парадигм, що забезпечують гнучкість у відповідь на зовнішні зміни, а також сприяють підтриманню балансу між різними ціннісними підходами. Гібридні організації стають важливими акторами глобальної економіки, а філософія менеджменту, орієнтована на адаптивність і етичну відповідальність, дозволяє ефективніше інтегрувати їх у складний соціально-економічний ландшафт сучасності.

У подальших дослідженнях можна зосередитися на детальнішому аналізі конкретних прикладів гібридних організацій у різних секторах, що дозволить виявити специфічні стратегії інтеграції інституційних логік та їх ефективність у різних культурних і економічних контекстах. Також перспективним напрямом є вивчення впливу цифрових технологій та глобальних соціальних змін на формування нових моделей адаптивного управління, здатних до швидкого реагування на кризові ситуації. Філософський аналіз може збагатитися емпіричними дослідженнями, що нададуть практичні інсайти щодо побудови стійких управлінських парадигм, які поєднують етичні та прагматичні вимоги сучасного мультиверсуму.

Список використаних джерел

- Аквінський, Т. (2003). *Коментарі до Аристотелевої "Політики"* (О. Кислюк, Пер.; 2-ге вид.). Основи.
 Габермас, Ю. (2014). До реконструкції історичного матеріалізму. *Філософія освіти*, 2, 37–79.
 Геракліт. (2002). У В. І. Шинкарук, С. К. Бистрицький, М. О. Булатов, А. Т. Ішмуратов, П. Ф. Йолон, Г. П. Ковадло, А. М. Колодний, С. Б. Кримський, В. С. Лук'янець, В. В. Лях, В. А. Малахов, М. М. Мокляк, Л. В. Оздовська, Н. П. Поліщук, С. В. Пролєєв, Я. М. Стратій, В. Г. Табачковський, & Н. В. Хамітов (Ред.), *Філософський енциклопедичний словник* (с. 113). Абрис. https://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskiy_entsyklopedychnyi_slovyk.pdf
 Дерріда, Ж. (2000). Цілі людини. У К. Байнес (Ред.), *Після філософії: Кінець чи трансформація?* (с. 114–145). Четверта хвиля.

- Кастельс, М. (2007). *Інтернет-галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства*. Ваклер.
 Appadurai, A. (1996). *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. University of Minnesota Press.
 Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
 Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
 Denis, J.-L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273–289.
 Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press.
 Pache, A.-C., Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
 Prigogine, I. (1990). *Time, dynamics and chaos: Integrating Poincare's "Non-Integrable Systems"*. Center for Studies in Statistical Mechanics and Complex Systems at the University of Texas-Austin; United States Department of Energy-Office of Energy Research; Commission of the European Communities. <https://www.osti.gov/biblio/6390561>
 Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433–448.
 Terepyshchyi, S., Dunets, V., & Kalach, D. (2018). Challenges of hybridity in transcultural identity: A case of displaced universities. *Studia Warminskie*, 55, 119–130.

References

- Appadurai, A. (1996). *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. University of Minnesota Press.
 Aquinas, T. (2003). *Commentary on Aristotle's "Politics"* (O. Kisliuk, Trans.; 2nd ed.). Osnovy [in Ukrainian].
 Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
 Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381.
 Castells, M. (2007). *Internet Galaxy: Reflections on the internet, business, and society*. Walker [in Ukrainian].
 Denis, J.-L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273–289.
 Derrida, J. (2000). The Ends of Man. In K. Baynes (Ed.), *After philosophy: End or transformation?* (pp. 114–145). Chetverta Hvylya [in Ukrainian].
 Habermas, J. (2014). Toward the Reconstruction of Historical Materialism. *Filosofiya osvity*, 2, 37–79 [in Ukrainian].
 Heraclitus (2002). In V. I. Shynkaruk, E. K. Bystrytskyi, M. O. Bulatov, A. T. Ishmuratov, P. F. Yolon, G. P. Kovadlo, A. M. Kolodny, S. B. Krymsky, V. S. Lukyanets, V. V. Lyakh, V. A. Malakhov, M. M. Moklyak, L. V. Ozadovska, N. P. Polishchuk, S. V. Proleev, Ya. M. Stratiy, V. G. Tabachkovskiy, & N. V. Khamitov (Eds.), *Philosophical encyclopedic dictionary* (p. 113). Abris. [in Ukrainian]. http://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskiy_entsyklopedychnyi_slovyk.pdf
 Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press.
 Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
 Prigogine, I. (1990). *Time, dynamics and chaos: Integrating Poincare's "Non-Integrable Systems"*. Center for Studies in Statistical Mechanics and Complex Systems at the University of Texas-Austin; United States Department of Energy-Office of Energy Research; Commission of the European Communities. <https://www.osti.gov/biblio/6390561>
 Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public Administration*, 93(2), 433–448.
 Terepyshchyi, S., Dunets, V., & Kalach, D. (2018). Challenges of hybridity in transcultural identity: A case of displaced universities. *Studia Warminskie*, 55, 119–130.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.10.24

Прорецензовано / Revised: 15.11.24

Схвалено до друку / Accepted: 25.11.24

Oleksiy KIYKOV, PhD (Philos.)

ORCID ID: 0000-0001-8368-6367

e-mail: kiykov@ukr.net

The State Enterprise "Directorate-General for Rendering Services to Diplomatic Missions" (GDIP)

PHILOSOPHICAL PERSPECTIVE IN THE FORMATION OF MANAGEMENT PARADIGMS OF HYBRID ORGANIZATIONS

B a c k g r o u n d . *The article examines the phenomenon of institutional hybridity in the context of the formation of modern organization management paradigms. Special attention is paid to the philosophical understanding of the interaction of different institutional logics, such as social, commercial, and cultural, which determine the identity and strategies of hybrid organizations. The postmodern approach, which emphasizes ambiguity and complexity, allows us to consider hybrid organizations as adaptive systems that can respond to the rapidly changing conditions of the modern globalized environment.*

M e t h o d s . *This research employed a comprehensive array of methods, including philosophical analysis, comparative method, hermeneutic approach, and literature analysis. The interdisciplinary nature of these methods allowed for a deepened understanding of institutional logic and its pivotal role in shaping the management strategies of hybrid organizations.*

R e s u l t s . *The study showed that combining different institutional logics allows hybrid organizations to balance social and commercial goals through a selective combination of different approaches. Conflicts between logic turned out to be obstacles and potential sources of innovation that contribute to the development of adaptability in management. Hybrid organizations appear as systems constantly in a state of formation, rethinking their identity and mission.*

C o n c l u s i o n s . *Institutional hybridity in managing hybrid organizations is not just a functional requirement, but a conceptual basis for building new management paradigms. A postmodern approach helps organizations integrate different value orientations, ensuring flexibility and resilience in response to external challenges. This creates the basis for developing adaptive management models that consider both pragmatic and ethical requirements.*

K e y w o r d s : *institutional hybridity, institutional logic, hybrid organizations, management philosophy, postmodernism, adaptability.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.