

ФІЛОСОФІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 005.1:17:001.8

DOI <https://doi.org/10.24195/sk1561-1264/2026-1-18>**Кийков Олексій Юрійович**докторант кафедри соціальної філософії, філософії освіти
та освітньої політикиУкраїнського державного університету імені Михайла Драгоманова
вул. Пирогова, 9, Київ, Україна
orcid.org/0000-0001-8368-6367

ГІБРИДНІ ОРГАНІЗАЦІЇ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: НАПРУЖЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЛОГІК ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ РАЦІОНАЛЬНОСТІ

Актуальність проблеми. У сучасному глобалізованому світі публічна сфера зазнає глибоких структурних трансформацій, що неминуче супроводжуються кризою класичної управлінської раціональності. Феномен гібридних організацій, які органічно поєднують у своїй повсякденній діяльності державні, ринкові та громадські механізми, стає не просто перехідною інституційною аномалією, а новою, стійкою онтологічною даністю. Безперервне зіткнення антагоністичних інституційних логік суворого бюрократичного контролю, гнучкої ринкової ефективності та ідеалів соціальної справедливості створює безпрецедентну екзистенційну напругу. Ця ситуація нагально вимагає глибокого соціально-філософського осмислення природи управління в умовах процесуальної текучості та ціннісної невизначеності постнекласичної епохи.

Мета дослідження полягає у комплексній соціально-філософській концептуалізації феномену гібридних організацій у публічній сфері крізь призму складної взаємодії інституційних логік та невідвратною трансформації управлінської раціональності.

Методи дослідження. Методологічну архітектоніку розвідки формує органічний синтез класичних і постнекласичних підходів. Застосовано діалектичний метод для деконструкції іманентних суперечностей між різноспрямованими інституційними логіками; герменевтичний підхід для тонкої інтерпретації новітніх управлінських практик; феноменологічний метод для розкриття живого досвіду соціальних акторів. Порівняльний аналіз та елементи системного підходу дозволили концептуалізувати гібридні утворення як відкриті, нелінійні та здатні до самоорганізації динамічні системи.

Результати дослідження. Доведено, що успішне функціонування гібридних структур у сучасному публічному секторі неможливо редукувати до суто інструментального балансування наявних ресурсів. Філософськи обґрунтовано необхідність актуалізації античного концепту практичної мудрості (фронезису) як вищої, етично забарвленої форми управлінської раціональності. Фронезис виступає тим необхідним фільтром, який дозволяє соціальним акторам зберігати ціннісне ядро суспільного договору та встановлювати чіткі межі між простором публічного служіння й особистим буттям, ефективно запобігаючи розчиненню суб'єкта в бюрократичному асамбляжі. Встановлено, що архітектоніка майбутньої публічної сфери критично залежить від здатності гібридних організацій генерувати справжні сенси на засадах дієвого людиноцентризму. Відтак, етично вивірена, мудра гібридність визначається як ключовий інструмент розбудови справедливого суспільства, де інституційна ефективність вимірюється виключно реальним внеском у соціальну солідарність.

Ключові слова: гібридні організації, публічна сфера, інституційні логіки, управлінська раціональність, фронезис.

Вступ. Сучасна публічна сфера дедалі більше постає як простір не стабільних інституцій, а рухливих конфігурацій, у яких поєднуються різні режими раціональності, нормативності та практики. У цьому контексті гібридні організації перестають бути винятком або перехідною формою, вони стають типовим способом організації соціальної дії. Їхня специфіка полягає не лише у поєднанні державного, ринкового та громадянського вимірів, але й у постійній необхідності узгодження різнорідних інституційних логік, що нерідко перебувають у стані напруження або навіть конфлікту.

Ця напруженість не є лише проблемою управління, вона відкриває глибший філософський вимір трансформації публічності як такої. У гібридних організаціях змінюється саме розуміння раціональності: від інструментальної до ситуаційної, від нормативно заданої до такої, що формується в процесі взаємодії акторів. У цьому сенсі гібридність постає не як компроміс, а як продуктивна нестабільність, що створює нові можливості для переосмислення ролі організацій у суспільстві.

Мета та завдання. Метою дослідження є концептуалізація гібридних організацій у публічній сфері через призму взаємодії інституційних логік та трансформації управлінської раціональності. Для досягнення мети передбачено: проаналізувати теоретичні підходи до гібридності організацій та інституційних логік; визначити специфіку їх взаємодії у публічному секторі; окреслити філософські імплікації цих процесів для розуміння сучасної публічної сфери. Окремим завданням є інтерпретація гібридності як форми практичної мудрості (фронезису), що забезпечує баланс між конкуруючими нормативними порядками.

Методологічну основу дослідження становить комплекс класичних філософських підходів, що дозволяють розкрити багатовимірність феномену гібридних організацій. Застосовано діалектичний метод для аналізу суперечностей між інституційними логіками, герменевтичний підхід для інтерпретації смислів публічної сфери та управлінських практик, а також феноменологічний метод для виявлення досвіду акторів у ситуаціях організаційної гібридності. Порівняльний аналіз використано для співставлення різних теоретичних моделей (інституційні логіки, теорія актор-мережі, концепції публічності), а елементи системного підходу дозволили розглянути гібридні організації як відкриті, динамічні та нелінійні соціальні утворення.

Результати дослідження. Сучасні підходи до аналізу гібридних організацій засвідчують принципову трансформацію уявлень про саму природу організаційності. Якщо класичні теорії прагнули до стабільності, ієрархії та функціональної визначеності, то новітні дослідження фіксують радикальне ускладнення внутрішньої структури організацій. Як показують Дж. Баттілана та С. Дорадо у праці *Building Sustainable Hybrid Organizations*, гібридні структури виникають як відповідь на потребу поєднання економічної ефективності та соціальної місії [7, р. 1423]. Водночас це поєднання не є гармонійним у традиційному сенсі, а радше являє собою постійний процес узгодження суперечностей. Я вважаю, що саме ця напруженість є продуктивною, адже вона відкриває простір для інституційних інновацій. У цьому контексті гібридність перестає бути компромісом і набуває статусу нової організаційної раціональності. Вона не усуває конфлікти, а переводить їх у режим керованої складності. Таким чином, організація постає як процес, а не як структура.

Згідно з М. Бешаров і В. Сміт у статті *Multiple Institutional Logics in Organizations*, інституційні логіки формують різні “режими значущості”, які визначають поведінку акторів [8, р. 368]. Це означає, що організація не є єдиним смисловим простором, а радше множиною накладених один на одного нормативних порядків. У цьому сенсі гібридність можна розглядати як форму багатоголосся, де жодна логіка не має остаточної переваги. Я схильний інтерпретувати це як перехід від монологічної до поліфонічної організаційності. Водночас така поліфонія створює ризик фрагментації, коли організація втрачає цілісність. Саме тому важливим стає питання механізмів інтеграції. Автори наголошують, що різні логіки можуть співіснувати залежно від рівня їх інституціоналізації [8, р. 372]. Це відкриває можливість для гнучких форм управління.

А.-К. Паше та Ф. Сантос у роботі *Inside the Hybrid Organization* пропонують концепцію селективного поєднання як ключового механізму подолання конфлікту логік [11, р. 978]. Вони показують, що організації не намагаються повністю інтегрувати всі логіки, а обирають окремі елементи кожної. Такий підхід дозволяє зберігати функціональність, не втрачаючи ідентичності. На мою думку, це є проявом практичної мудрості на рівні організаційних рішень. Водночас селективність означає і відповідальність, адже кожен вибір має наслідки для структури організації. Автори підкреслюють, що цей процес є контекстуально залежним [11, р. 982]. Це означає, що універсальних моделей гібридності не існує. Кожна організація формує власну конфігурацію логік.

У дослідженні Ж.-Л. Дені, Е. Ферлі та Н. Ван Гестел *Understanding Hybridity in Public Organizations* гібридність розглядається як характерна риса сучасного публічного управління [9, р. 276]. Автори наголошують, що публічні організації дедалі частіше поєднують ринкові механізми з бюрократичними та громадянськими практиками. Це створює нові виклики для управління, оскільки різні логіки мають різні критерії ефективності. Я вважаю, що саме тут проявляється криза традиційної управлінської раціональності. Вона більше не здатна забезпечити єдність дії. Натомість формується новий тип раціональності ситуаційний. Автори зазначають, що гібридність часто супроводжується невизначеністю ролей [9, р. 281]. Це вимагає нових компетенцій від управлінців.

К. Скелчер та С. Р. Сміт у праці *Theorizing Hybridity* звертають увагу на ідентифікаційний вимір гібридності [13, р. 438]. Вони показують, що актори у гібридних організаціях змушені постійно перемикатися між різними ролями. Це створює ефект “розщепленої ідентичності”. На мою думку, це не є лише проблемою, а й ресурсом. Множинність ідентичностей дозволяє адаптуватися до складного середовища. Водночас вона вимагає рефлексії. Автори підкреслюють, що ідентичність формується у взаємодії з інституційними логіками [13, р. 442]. Це означає, що суб’єкт є продуктом організаційного контексту. Таким чином, гібридність змінює не лише організації, а й людей.

Філософський вимір цієї проблематики розкривається у працях Ю. Габермаса, зокрема у *До реконструкції історичного матеріалізму*. Він наголошує на значенні комунікативної раціональності як основи публічної сфери [3, с. 52]. Однак у контексті гібридних організацій ця модель зазнає трансформації. Комунікація більше не є єдиним механізмом координації. Вона доповнюється іншими формами взаємодії. Я вважаю, що це свідчить про еволюцію публічності. Вона стає більш складною та багатовимірною. Габермас підкреслює роль дискурсу у формуванні норм [3, с. 60]. Проте у гібридних структурах норми формуються також через практику.

М. Кастельс у праці *Інтернет-галактика* пропонує іншу перспективу мережеву [5, с. 87]. Він показує, що сучасне суспільство функціонує як мережа взаємопов’язаних акторів. У цьому контексті організації втрачають чіткі межі. Вони стають частиною ширших мереж. Я інтерпретую гібридні організації як вузли таких мереж. Це означає, що їхня логіка визначається не лише внутрішніми, а й зовнішніми зв’язками. Кастельс наголошує на ролі інформаційних потоків [5, с. 93]. Це підсилює динамічність організацій. Відтак гібридність стає нормою мережевого суспільства.

Б. Латур у *Science in Action* пропонує радикально інший підхід до аналізу соціальних процесів [10, р. 45]. Він розглядає організації як мережі акторів, включаючи не лише людей, але й технології. Це дозволяє по-новому осмислити гібридність. Вона включає не лише інституційні, але й матеріальні компоненти. Я вважаю, що це розширює розуміння організацій. Вони постають як гетерогенні системи. Латур підкреслює, що стабільність є результатом мережевої роботи [10, р. 52]. Це означає, що гібридність є постійним процесом конструювання.

А. Аппадурай у *Modernity at Large* акцентує на культурному вимірі глобалізації [6, р. 33]. Він показує, що сучасний світ є простором потоків людей, ідей, технологій. Це створює умови для виникнення гібридних форм. Організації стають носіями різних культурних логік. Я вважаю, що це посилює їхню складність. Водночас це відкриває нові можливості. Аппадур-

рай говорить про “уявні світи” [6, р. 36]. У цьому контексті гібридні організації можна розглядати як простір перетину таких світів.

І. Пригожин у своїх роботах про складні системи наголошує на нелінійності розвитку [12, р. 14]. Це має пряме відношення до гібридних організацій. Вони функціонують у стані нестабільної рівноваги. Я вважаю, що це пояснює їхню адаптивність. Водночас це робить їх непередбачуваними. Пригожин підкреслює роль флуктуацій [12, р. 18]. У контексті організацій це означає значення випадкових факторів. Таким чином, гібридність є процесом, а не станом.

Ж. Дерріда у тексті *Цілі людини* пропонує деконструкцію класичних уявлень про суб'єкта [4, с. 120]. Це відкриває можливість переосмислення організацій як відкритих текстів. Я вважаю, що гібридні організації є саме такими текстами. Вони не мають фіксованого значення. Натомість їхній смисл формується у процесі інтерпретації. Дерріда наголошує на нестабільності значень [4, с. 128]. Це співзвучно з ідеєю гібридності. Вона також є нестабільною.

В. Андрущенко у праці *Просвітницька одісея розуму* підкреслює значення раціональності як історично змінної категорії [1, с. 45]. У цьому контексті гібридні організації можна розглядати як новий етап розвитку раціональності. Вони поєднують різні типи мислення. Я вважаю, що це свідчить про постпросвітницький характер сучасності. Раціональність більше не є єдиною. Вона стає множинною. Андрущенко наголошує на ролі освіти [1, с. 52]. Це відкриває перспективу для підготовки нових управлінців.

У наших попередніх роботах, зокрема у статті *Фронезис у філософії гібридного менеджменту* проаналізоване поняття практичної мудрості як ключової компетенції [2, с. 98]. Показано, що управління гібридними організаціями потребує не лише знань, але й здатності до судження.

У підсумку можна стверджувати, що гібридні організації є не лише об'єктом управлінського аналізу, але й філософською проблемою. Вони змінюють уявлення про раціональність, суб'єктність і публічність. Я вважаю, що їх дослідження відкриває нові горизонти для соціальної філософії. Гібридність стає ключовою характеристикою сучасності. Вона вимагає нових підходів до мислення. У цьому сенсі дослідження гібридних організацій є водночас і теоретичним, і практичним завданням.

Висновки. Здійснений соціально-філософський аналіз дозволяє стверджувати, що феномен гібридних організацій у сучасній публічній сфері більше не може розглядатися як тимчасова інституційна аномалія чи маргінальний перехідний етап. Це онтологічна даність нашого ландшафту. Ми стикаємося з безпрецедентною ситуацією, коли процесуальна текучість і постійне зіткнення антагоністичних інституційних логік, ринкової ефективності, бюрократичного контролю та соціальної справедливості остаточно руйнують класичну управлінську раціональність. Інституційна інерція ще робить відчайдушні спроби втримати ці гібридні утворення в жорстких рамках старих нормативних порядків, проте живе тіло публічної сфери вже функціонує за законами складної, нелінійної відкритості. Це епістемологічний розлом. Нам видається, що саме в цих зонах організаційної гібридності найгостріше проявляється криза традиційного адміністрування, яке виявляється абсолютно сліпим перед обличчям нових соціальних викликів, безапеляційно вимагаючи від нас кардинального переосмислення самої природи суспільного блага.

Занурюючись у цей простір конкуруючих логік, ми виявляємо, що успішне функціонування гібридних структур критично залежить від актуалізації практичної мудрості фронеzisу. Це не просто прикладна навичка управління. Зізнаюся, спроби звести гібридність до суто інструментального балансування ресурсів видаються мені хибним шляхом, що неминуче веде до глибокого екзистенційного виснаження суб'єктів. Соціальні автоматизми постійно підштовхують систему до агресивного поглинання всього життєвого часу людини, намагаючись стерти межі між професійним обов'язком та особистим буттям. Ситуація вимагає рішення. Саме фронеzis виступає тим необхідним етичним фільтром ментального здоров'я, який дозволяє управлінцю вчасно зупинити експансію робочих процесів, зберігаючи недоторканим абсо-

лютий пріоритет родинного вкорінення перед обличчям інституційного тиску. Здатність свідоми й жорстко відмежувати простір публічного служіння від сакрального часу особистого відновлення стає не проявом слабкості, а вищою формою управлінської раціональності, яка єдиною здатна вберегти людину від розчинення в бюрократичному асамбляжі.

Зрештою, філософські імплікації цих процесів підводять нас до усвідомлення того, що майбутнє публічної сфери визначатиметься виключно здатністю гібридних організацій генерувати справжні, несимульовані сенси. Імітація змін має назавжди залишитися в минулому. Завдання полягає не у механічному, еkleктичному поєднанні державного примусу та ринкової гнучкості, а у створенні такого єдиного ціннісного простору, де будь-які інституції покійрно слугують захисту людської гідності. Український цивілізаційний вибір вимагає від нас безкомпромісної відмови від сліпого копіювання чужих корпоративних моделей на користь глибокого людиноцентризму, де ефективність кожної гібридної структури вимірюється її реальним внеском у соціальну солідарність. Відбувається надзвичайно складний життєвий цикл кристалізації нової публічності, у якому саме етично вивірена, мудра гібридність має стати тим надійним інструментом, що дозволить нам розбудувати суверенне, справедливе і духовно здорове суспільство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. П. *Просвітницька одісея розуму*. Київ : Знання України, 2025. 524 с.
2. Кийков О. Ю. Фронезис у філософії гібридного менеджменту: як практична мудрість змінює сучасні організації. *Наукове пізнання: методологія та технологія*, 2025, 1 (55), С. 96–102.
3. Габермас Ю. До реконструкції історичного матеріалізму. *Філософія освіти*, 2014, Вип. 2, С. 37–79.
4. Дерріда Ж. Цілі людини. *Після філософії: кінець чи трансформація?* / упоряд. К. Байнес. К.: Четверта хвиля, 2000. С. 114–145.
5. Кастельс М. *Інтернет-галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства*. Пер. з англ. К. : Ваклер, 2007. 304 с.
6. Appadurai A. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis, 1996. 229 p.
7. Battilana J., Dorado S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 2010, Vol. 53(6), P. 1419–1440.
8. Besharov M. L., Smith W. K. Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 2014, Vol. 39(3), P. 364–381.
9. Denis J.-L., Ferlie, E., Van Gestel N. Understanding Hybridity in Public Organizations. *Public Administration*, 2015, Vol. 93(2), P. 273–289.
10. Latour B. *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*, 1987, Harvard university press.
11. Pache A.-C., Santos F. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 2013, Vol. 56(4), P. 972–1001.
12. Prigogine I. *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 (October 1990), <https://www.osti.gov/biblio/6390561>
13. Skelcher C., Smith S. R. Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits. *Public Administration*, 2015, 93(2), P. 433–448.

REFERENCES

1. Andrushchenko, V. P. (2025). *Prosvitnytska odiseia rozumu* [The educational odyssey of the mind]. Kyiv: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].
2. Kyikov, O. Yu. (2025). Fronezys u filosofii hibrydnoho menedzhmentu: yak praktychna mudrist zminiuye suchasni orhanizatsii [Phronesis in the philosophy of hybrid management: how practical wisdom changes modern organizations]. *Naukove piznannia: metodolohiia ta tekhnolohiia*, 1(55), 96–102 [in Ukrainian].

3. Habermas, Yu. (2014). Do rekonstruktsii istorychnoho materializmu [Toward the reconstruction of historical materialism]. *Filosofia osvity*, 2, 37–79 [in Ukrainian].
4. Derrida, Zh. (2000). Tsili liudyny [The ends of man]. In K. Baines (Ed.), *Pislia filosofii: kinets chy transformatsiia?* [After philosophy: end or transformation?] (pp. 114–145). Kyiv: Chetverta khvyliia [in Ukrainian].
5. Kastels, M. (2007). *Internet-halaktyka. Mirkuvannia shchodo Internetu, biznesu i suspilstva* [The Internet galaxy. Reflections on the Internet, business, and society]. Kyiv: Vakler [in Ukrainian].
6. Appadurai, A. (1996). *Modernity at large: Cultural dimensions of globalization*. Minneapolis.
7. Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
8. 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.
9. Denis, J.-L., Ferlie, E., & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration*, 93(2), 273–289.
10. Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press.
11. 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.
12. 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. Retrieved from <https://www.osti.gov/biblio/6390561>
13. 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.

Kyikov Oleksiy Yuriyovych

Doctoral Student at the Department of Social Philosophy,
Philosophy of Education and Educational Policy
Drahomanov Ukrainian State University
9, Pirogova str., Kyiv, Ukraine
orcid.org/0000-0001-8368-6367

HYBRID ORGANIZATIONS IN THE PUBLIC SPHERE: TENSION OF INSTITUTIONAL LOGICS AND TRANSFORMATION OF MANAGEMENT RATIONALITY

Relevance of the problem. *In the modern globalized world, the public sphere is undergoing profound structural transformations, which are inevitably accompanied by a crisis of classical management rationality. The phenomenon of hybrid organizations, which organically combine state, market and public mechanisms in their daily activities, becomes not just a transient institutional anomaly, but a new, stable ontological given. The continuous clash of antagonistic institutional logics of strict bureaucratic control, flexible market efficiency and ideals of social justice creates unprecedented existential tension. This situation urgently requires a deep socio-philosophical understanding of the nature of management in the conditions of procedural fluidity and value uncertainty of the post-non-classical era.*

The purpose of the study is a comprehensive socio-philosophical conceptualization of the phenomenon of hybrid organizations in the public sphere through the prism of the complex interaction of institutional logics and the inevitable transformation of managerial rationality.

Research methods. *The methodological architectonics of intelligence is formed by an organic synthesis of classical and post-non-classical approaches. The dialectical method was applied to deconstruct the immanent contradictions between different institutional logics; the hermeneutic approach for a subtle interpretation of modern management practices; the phenomenological method for revealing the lived experience of social actors. Comparative analysis and elements*

of the systems approach allowed us to conceptualize hybrid formations as open, nonlinear and dynamic systems capable of self-organization.

Research results. *It is proved that the successful functioning of hybrid structures in the modern public sector cannot be reduced to a purely instrumental balancing of available resources. The need to actualize the ancient concept of practical wisdom (phronesis) as a higher, ethically colored form of managerial rationality is philosophically substantiated. Phronesis acts as a necessary filter that allows social actors to preserve the value core of the social contract and establish clear boundaries between the space of public service and personal existence, effectively preventing the dissolution of the subject in a bureaucratic assemblage. It has been established that the architectonics of the future public sphere critically depends on the ability of hybrid organizations to generate true meanings on the basis of effective human-centeredness. Therefore, ethically verified, wise hybridity is defined as a key tool for building a just society, where institutional effectiveness is measured exclusively by a real contribution to social solidarity.*

Key words: *hybrid organizations, public sphere, institutional logics, managerial rationality, phronesis.*

Дата першого надходження статті до видання: 17.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 13.03.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 13.05.2026