

ФІЛОСОФІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 005.1:17:001.8

DOI <https://doi.org/10.24195/sk1561-1264/2025-1-12>**Кийков Олексій Юрійович**докторант кафедри соціальної філософії,
філософії освіти та освітньої політики

Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

вул. Пирогова, 9, Київ, Україна

orcid.org/0000-0001-8368-6367

ФРОНЕЗИС У ФІЛОСОФІЇ ГІБРИДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЯК ПРАКТИЧНА МУДРІСТЬ ЗМІНЮЄ СУЧАСНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність дослідження. *Поняття гібридного менеджменту лунає все частіше серед дослідників і практиків, однак точність і глибина його розуміння досі не є однозначними. З одного боку, це поєднання різних підходів до управління – від класичних методів контролю до гнучких моделей колективної мудрості. З іншого боку, гібридність передбачає співіснування різних ціннісних орієнтирів, що формують основу сучасного етичного бізнесу. Мета роботи – виявити, яким чином концепція фронезису може слугувати філософською основою гібридного менеджменту для формування більш стійких та етичних організацій. Об'єктом цього дослідження є процес формування та застосування гібридного менеджменту в сучасних організаціях, зокрема з урахуванням концепції практичної мудрості (фронезису). Увага зосереджується на тому, як керівники й колективи інтегрують різні підходи до управління, поєднуючи класичні інструменти контролю з елементами гнучкого і ціннісно орієнтованого підходу. Предметом дослідження виступають конкретні механізми, форми та умови, за яких фронезис (практична мудрість) проявляється в гібридному менеджменті. Зокрема, йдеться про прийняття рішень у складних етико-практичних ситуаціях, розбудову колективної мудрості в командах та динамічне балансування між комерційними інтересами і моральними цінностями. Методологічні основи дослідження.* Для отримання повної та багатовимірної картини було використано поєднання кількісних і якісних методів. Аналіз наукових публікацій (у тому числі філософських джерел) дав змогу сформуванню теоретичний базис та концептуальний апарат. Кейс-стаді й експертні інтерв'ю допомогли виявити реальні практики застосування гібридного менеджменту, що ґрунтуються на фронезисі. Крім того, застосовано елементи порівняльного аналізу, аби простежити, як різні організації (різних масштабів і сфер діяльності) адаптують ідеї практичної мудрості у своїх управлінських підходах. **Результати дослідження.** Колективна форма фронезису надає гібридному менеджменту додаткову глибину: вона сприяє розвитку командної рефлексії, підвищує якість рішень і зміцнює довіру всередині організації. Такий підхід дозволяє залучати працівників до спільного вироблення сенсів, а не лише до виконання завдань. Це розвиває горизонтальні структури взаємодії та підтримує сталість організаційного розвитку навіть в умовах невизначеності. Гібридний менеджмент у поєднанні з філософією фронезису може бути розглянутий як ціннісно орієнтована стратегія, здатна формувати стійкі, інноваційні та етично відповідальні організації. Таке бачення відкриває нові горизонти для розвитку управлінської думки і практики, де людяність, гнучкість та мудрість є не винятком, а нормою.

Ключові слова: гібридний менеджмент, практична мудрість, фронезис, управлінська етика, колективна рефлексія, інноваційне управління, філософія управління.

Вступ. Поняття гібридного менеджменту лунає все частіше серед дослідників і практиків, однак точність і глибина його розуміння досі не є однозначними. З одного боку, це поєднання

різних підходів до управління – від класичних методів контролю до гнучких моделей колективної мудрості. З іншого боку, гібридність передбачає співіснування різних ціннісних орієнтирів, що формують основу сучасного етичного бізнесу. Видається, що саме у цьому поєднанні традиції і новаторства криється велика обіцянка для ефективного розвитку організацій.

Говорячи про ціннісні орієнтири, не можна оминати увагою античне, але водночас актуальне й зараз поняття «фронезис» – практичної мудрості, яке було розвинене в працях Аристотеля. В сучасних дослідженнях фронезис все частіше розглядають не лише як особистісну чесноту, а й як колективний феномен, який слугує «психо-моральним інтегратором» (за висловом деяких авторів). Застосування фронезису до бізнес-контексту дає змогу відшукати баланс між прагматичними цілями та етичними принципами, а також сприяє кращому порозумінню в командах.

Особливо зацікавило, що нещодавно в наукових колах почали говорити про колективну фронезис. Це звучить трохи загадково, але дуже привабливо, бо дає шанс перетворити звичайні «наради» і «планування» на простір спільного створення знань та формування спільних цінностей. Певна річ, це потребує від нас переосмислення ролі лідера та його (чи її) відповідальності: як формальної, так і моральної.

Водночас сучасні менеджери мають враховувати складне різноманіття навичок, ринкові виклики й організаційну культуру, але й дивитися на все це через призму «практичної мудрості». Ось чому ідея гібридного менеджменту, на мою думку, стає своєрідним містком між теорією та практикою, допомагаючи інтегрувати феномен фронезису в реальне життя компаній та навчальних установ. Це не просто поєднання різних управлінських технік, а й переорієнтація управлінських дій на досягнення «добра» – етичного, стратегічного й водночас людського.

Метою цієї статті є виявити, яким чином концепція фронезису може слугувати філософською основою гібридного менеджменту для формування більш стійких та етичних організацій.

Об'єкт дослідження. Об'єктом цього дослідження є процес формування та застосування гібридного менеджменту в сучасних організаціях, зокрема з урахуванням концепції практичної мудрості (фронезису). Увага зосереджується на тому, як керівники й колективи інтегрують різні підходи до управління, поєднуючи класичні інструменти контролю з елементами гнучкого і ціннісно орієнтованого підходу.

Предметом дослідження виступають конкретні механізми, форми та умови, за яких фронезис (практична мудрість) проявляється в гібридному менеджменті. Зокрема, йдеться про прийняття рішень у складних етико-практичних ситуаціях, розбудову колективної мудрості в командах та динамічне балансування між комерційними інтересами і моральними цінностями.

Методологічні основи дослідження. Для отримання повної та багатовимірної картини було використано поєднання кількісних і якісних методів. Аналіз наукових публікацій (у тому числі філософських джерел) дав змогу сформувати теоретичний базис та концептуальний апарат. Кейс-стаді й експертні інтерв'ю допомогли виявити реальні практики застосування гібридного менеджменту, що ґрунтується на фронезисі. Крім того, застосовано елементи порівняльного аналізу, аби простежити, як різні організації (різних масштабів і сфер діяльності) адаптують ідеї практичної мудрості у своїх управлінських підходах.

Результати дослідження. Гібридний менеджмент формується на перетині кількох управлінських традицій, що історично розвивалися паралельно і часом протиставлялися одна одній. З одного боку, йдеться про класичний технократизм, що прагне чіткого контролю та раціонального прогнозування. З другого – про гнучкі системи, які орієнтовані на діалог, емоційний зв'язок та розвиток людського капіталу. Сучасні дослідження свідчать, що така синергія між різними підходами утворює новий тип управлінської культури, відкритої до інновацій та здатної швидко реагувати на кризові ситуації [7].

Особливого значення у гібридному менеджменті набуває комунікаційний менеджмент, який сприяє формуванню дієвої взаємодії між усіма зацікавленими сторонами, усуває бар'єри у передаванні інформації та забезпечує зворотний зв'язок від суспільства й працівників [1]. Доведено, що ефективні комунікації виступають «клеєм», який об'єднує різні рівні управління

і підвищує якість прийняття рішень. Завдяки такому підходу можна не лише виявляти проблеми, а й оперативно пропонувати інструменти їхнього вирішення, зважаючи на потреби та цінності організації.

Інноваційний менеджмент, який усе частіше розглядається як антикризова модель управління, успішно інтегрується в гібридний підхід [2]. В умовах турбулентності ринку інновації слугують механізмом адаптації й підтримання конкурентоспроможності. Паралельно з цим, упровадження інновацій дозволяє гнучко реагувати на потреби клієнтів і працівників, розвиваючи корпоративну культуру, яка цінується і зовні, і всередині організації.

Однією зі складових гібридного менеджменту є філософія ризик-менеджменту, оскільки прийняття рішень у складних, багатофакторних умовах вимагає не лише жорсткої процедури, а й морально-етичного осмислення [3]. Концепція управління ризиками забезпечує «рятівний круг» у ситуаціях невизначеності, пропонуючи систему заходів і внутрішнього контролю. У глобальному контексті ризик-менеджмент також підтримує формування стратегії конкурентоспроможності, де відбувається тонке балансування між можливостями та загрозами.

Важливою складовою сучасних моделей гібридного управління стали гнучкі підходи на кшталт Agile-філософії, що походить зі сфери ІТ, однак успішно застосовується в ширшому економічному середовищі [4]. Agile сприяє швидкому прийняттю рішень, постійному вдосконаленню продукту чи послуги, а також тісній співпраці між різними підрозділами. За таких умов відбувається зміна розуміння лідерства: воно стає більш колегіальним, орієнтованим на спільне створення цінності.

Як ми писали раніше, у системі вищої освіти гібридний менеджмент виділяється своїм потенціалом для реформи освітніх процесів та підготовки фахівців нового формату [5]. Ми пропонували вважати цей підхід оптимальним для відповідальності перед глобалізованим суспільством, адже він гармонізує елементи технократичного підходу з гуманістичними, що цінують особистісний розвиток і творче мислення [6]. У результаті формується простір, де освітні методики й управлінські рішення взаємодоповнюють одне одного, створюючи інтелектуальне середовище, орієнтоване на інновації та цілісне виховання молоді.

Ми відстоюємо позицію, що філософські засади гібридного менеджменту охоплюють не лише організаційні питання, а й ціннісний вимір [7]. Наприклад, перехід від технократизму до гуманістичних підходів можна трактувати як глибинну еволюцію управлінської думки. У межах такої трансформації особливого значення набуває морально-етична позиція керівників, їхня здатність приймати рішення, зважаючи на добробут працівників, довгострокові інтереси суспільства й екологічну відповідальність.

У деяких галузях, таких як туризм, гібридний менеджмент ефективно поєднується з інноваційним та проєктним підходом [8]. Галузь туризму потребує швидкої адаптації до мінливих уподобань клієнтів, а також чутливості до культурних, економічних та екологічних чинників. Проєктний менеджмент допомагає структурувати діяльність, тоді як гібридний характер дозволяє забезпечити гнучкість і залучення різних зацікавлених сторін.

Новітні інноваційні освітні системи, що впроваджуються у галузі менеджменту, допомагають розвивати у студентів творчий потенціал і критичне мислення [9]. Такі системи орієнтовані на те, щоб майбутні управлінці вміли одночасно поєднувати стратегічний аналіз з емоційним інтелектом. Унаслідок цього формується багатовекторна підготовка кадрів, які здатні вести ефективний діалог, приймати комплексні рішення та залишатися етично відповідальними.

Одним із центральних концептів, що об'єднує технократичні й гуманістичні вектори у гібридному менеджменті, є ідея фронезису, або практичної мудрості [10]. На відміну від суто теоретичного знання чи формальної процедури, фронезис наголошує на моральному виборі в реальних, часто непередбачуваних, ситуаціях. Дослідження свідчать, що фронезис стимулює одночасний розвиток ціннісного мислення і вдосконалення практичних навичок, уможливаючи більш усвідомлене керівництво.

У професійній етиці, зокрема в освітній сфері, фронезис постає як ключ до формування вчителя-лідера, який володіє не лише знаннями, а й доброчесністю [11]. При цьому важливо,

щоб підготовка таких фахівців включала рефлексію над власними моральними установками та ситуаціями, з якими вони стикаються щодня. Завдяки цьому можна виростити нове покоління професіоналів, здатних до відповідальної взаємодії з учнями та колегами.

Не менш цікавим напрямком досліджень є «колективна фронезис», що розглядається як колективна здатність знаходити й втілювати етичні та стратегічно виважені рішення [12]. Згідно з неорістотелівським підходом, практика колективної мудрості може бути особливо корисною в корпоративному управлінні, де групове обговорення та спільний пошук балансу інтересів часто стають визначальними факторами успіху. Завдяки колективному виміру фронезису можлива ефективна взаємодія між різними рівнями менеджменту і працівниками.

У працях дослідників, які поєднують феноменологію та менеджмент, фронезис згадується як «рушійна сила творення знань» у компаніях [13]. Йдеться про прагматичну мудрість, здатну вести до глибоких змін як у корпоративній культурі, так і в інноваційному розвитку. Серед важливих компонентів такої мудрості – уміння чітко формулювати мету, проактивно взаємодіяти з командою та ефективно реалізовувати управлінські ініціативи.

Важливу роль фронезис відіграє і в царині емоційної освіти, оскільки формує вміння регулювати власні емоції й адекватно реагувати на зовнішні стимули [14]. Мова йде про свого роду «морально-емоційний фільтр», який дозволяє коригувати імпульсивні оцінки та дії, удосконалювати процес ухвалення рішень. Завдяки розвиненій практичній мудрості стає можливим гармонізувати раціональний аналіз із уважним ставленням до потреб і почуттів інших.

Гібридний менеджмент в умовах сучасних викликів розглядається як перспективна модель, що інтегрує інновації, ризик-менеджмент, філософію Agile та ціннісно-орієнтовану компоненти фронезису [2; 3; 4; 10]. Цей підхід працює на зламі усталених управлінських парадигм, формуючи нову культуру лідерства, здатну включати всіх учасників процесу та зважати на етичні міркування. Саме в поєднанні формальної раціональності та моральної зрілості відкривається простір для створення ефективних і водночас гуманістичних організацій.

Висновки. У сучасному управлінському середовищі гібридний менеджмент виявляється не просто поєднанням традиційних і новітніх підходів, а цілісною філософією організаційної діяльності. Цей підхід дозволяє одночасно реагувати на виклики глобалізації, технологічних змін та зростаючих очікувань з боку суспільства. Гібридність у цьому контексті – не компроміс, а ресурс для гнучкого й етичного прийняття рішень. Особливу увагу в такій моделі заслуговує поняття фронезису – практичної мудрості, що забезпечує моральну обґрунтованість управлінських дій. Здатність до осмисленого вибору, заснованого на поєднанні знання, досвіду та етичних принципів, є ключовою для формування відповідального лідера. Фронезис виступає своєрідним інтегратором різних вимірів управлінської діяльності – стратегічного, емоційного, ціннісного.

Колективна форма фронезису надає гібридному менеджменту додаткову глибину: вона сприяє розвитку командної рефлексії, підвищує якість рішень і зміцнює довіру всередині організацій. Такий підхід дозволяє залучати працівників до спільного вироблення сенсів, а не лише до виконання завдань. Це розвиває горизонтальні структури взаємодії та підтримує сталість організаційного розвитку навіть в умовах невизначеності.

Гібридний менеджмент у поєднанні з філософією фронезису може бути розглянутий як ціннісно орієнтована стратегія, здатна формувати стійкі, інноваційні та етично відповідальні організації. Таке бачення відкриває нові горизонти для розвитку управлінської думки і практики, де людяність, гнучкість та мудрість є не винятком, а нормою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Комунікаційний менеджмент як чинник підвищення ефективності публічного управління та адміністрування. *Humanities studies*, 2021, 9 (86), С. 127-137.
2. Бойко Є., Дяченко Ю. Інноваційний менеджмент–сучасне антикризове управління. *Управління розвитком складних систем*, 2022, (52), С. 5-11.
3. Венгер О. Філософія ризик-менеджменту у контексті глобальних викликів. *Lithuania Marijampolė*, 2023, С. 82-83.

4. Воронкова В. Г., Нікітенко В.О., Васильчук Г.М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022, 3 (03). С. 109-117.
5. Кийков О. Гібридний менеджмент у системі вищої освіти: філософсько-управлінські аспекти в умовах глобалізації та інформаційного суспільства. *Вища освіта України*, 2024, (3), С. 22-30.
6. Кийков О. Філософські основи сучасного освітнього менеджменту: від критичної педагогіки до гібридного управління. *Humanities studies*, 2024, 21 (98), С. 159-167.
7. Кийков О. Ю. Філософські засади гібридного менеджменту: від технократизму до гуманістичних підходів у сучасному управлінні. *Культурологічний альманах*, 2024, (4), С. 221-228.
8. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, 2023, 1 (7), С. 21-26.
9. Ястремська О. М., Гудима О. В., Єжелій Ю. О., Лук'янихін В. О. Новітні інноваційні освітні системи і технології в галузі менеджменту. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2023, (37), С. 465-472.
10. Eriksen D., Strumińska-Kutra M. Extending Knowledge, Improving Practice and Refining Values: Research Informed by the Concept of Phronesis. In: *Espedal, G., Jelstad Løvaas, B., Sirris, S., Wæraas, A. (eds) Researching Values*. Palgrave Macmillan, 2022, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90769-3_5
11. Kristjánsson K. Aristotelian Practical Wisdom (Phronesis) as the Key to Professional Ethics in Teaching. *Topoi*, 2024, 43, pp. 1031–1042 (2024). <https://doi.org/10.1007/s11245-023-09974-7>
12. Kristjánsson K. Collective Phronesis in Business Ethics Education and Managerial Practice: A Neo-Aristotelian Analysis. *J Bus Ethics*, 2022, 181, pp. 41–56. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04912-2>
13. Nonaka I., Yamaguchi I. Synthesis of Phenomenology and Management Studies. In: *Management by Eidetic Intuition. The Nonaka Series on Knowledge and Innovation*. Palgrave Macmillan, 2022, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-6851-7_14
14. Valenzuela P. Phronesis in Educating Emotions. *Topoi*, 2024, 43, pp. 1021–1030. <https://doi.org/10.1007/s11245-024-10017-y>

REFERENCES

1. Azhazha, M. A., Fursin, O. O., & Venger, O. M. (2021). Komunikačníi menedzhment yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti publicnogo upravlinnia ta administruvannia [Communication Management as a Factor in Increasing the Efficiency of Public Administration]. *Humanities Studies*, 9(86), pp. 127–137. [in Ukrainian].
2. Boiko, Ye., & Diachenko, Yu. (2022). Innovatsiinyi menedzhment – suchasne antykrizove upravlinnia [Innovation Management as Modern Crisis Management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 52, pp. 5–11. [in Ukrainian].
3. Venger, O. (2023). Filosofiia ryzyk-menedzhmentu u konteksti hlobalnykh vyklykiv [The Philosophy of Risk Management in the Context of Global Challenges]. Lithuania: Marijampolė, pp. 82–83. [in Ukrainian].
4. Voronkova, V. H., Nikitenko, V. O., & Vasytchuk, H. M. (2022). Agile-filosofiia yak chynnyk forsaitu tsyfrovoy ekonomiky [Agile Philosophy as a Factor in Digital Economy Foresight]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 3(03), pp. 109–117. [in Ukrainian].
5. Kiykov, O. (2024). Hibridnyi menedzhment u systemi vyshchoi osvity: filosofsko-upravlinnski aspekty v umovakh hlobalizatsii ta informatsiinoho suspilstva [Hybrid Management in Higher Education: Philosophical and Managerial Aspects in the Context of Globalization and the Information Society]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, 3, pp. 22–30. [in Ukrainian].
6. Kiykov, O. (2024). Filosofski osnovy suchasnoho osvitnoho menedzhmentu: vid krytychnoi pedahohiky do hibridnoho upravlinnia [Philosophical Foundations of Modern Educational Management: From Critical Pedagogy to Hybrid Governance]. *Humanities Studies*, 21(98), pp. 159–167. [in Ukrainian].
7. Kiykov, O. Yu. (2024). Filosofski zasady hibridnoho menedzhmentu: vid tekhnokratyzmu do humanistichnykh pidkhodiv u suchasnomu upravlinni [Philosophical Foundations of Hybrid Management: From Technocratism to Humanistic Approaches in Modern Governance]. *Kulturolohichniy almanakh*, 4, pp. 221–228. [in Ukrainian].

8. Nestorishen, I. (2023). Innovatsiinyi ta proiektnyi menedzhment v turyzmi [Innovation and Project Management in Tourism]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia*, 1(7), pp. 21–26. [in Ukrainian].
9. Yastremska, O. M., Hudyma, O. V., Yezhelyi, Yu. O., & Lukianykhin, V. O. (2023). Novitni innovatsiini osvichni systemy i tekhnologii v haluzi menedzhmentu [New Innovative Educational Systems and Technologies in the Field of Management]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 37, pp. 465–472. [in Ukrainian].
10. Eriksen, D., & Strumińska-Kutra, M. (2022). Extending Knowledge, Improving Practice and Refining Values: Research Informed by the Concept of *Phronesis*. In: Espedal, G., Jelstad Løvaas, B., Sirris, S., & Wæraas, A. (eds). *Researching Values*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90769-3_5
11. Kristjánsson, K. (2024). Aristotelian Practical Wisdom (*Phronesis*) as the Key to Professional Ethics in Teaching. *Topoi*, 43, pp. 1031–1042. <https://doi.org/10.1007/s11245-023-09974-7>
12. Kristjánsson, K. (2022). Collective *Phronesis* in Business Ethics Education and Managerial Practice: A Neo-Aristotelian Analysis. *Journal of Business Ethics*, 181, pp. 41–56. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04912-2>
13. Nonaka, I., & Yamaguchi, I. (2022). Synthesis of Phenomenology and Management Studies. In: *Management by Eidetic Intuition. The Nonaka Series on Knowledge and Innovation*. Palgrave Macmillan, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-6851-7_14
14. Valenzuela, P. (2024). *Phronesis* in Educating Emotions. *Topoi*, 43, pp. 1021–1030. <https://doi.org/10.1007/s11245-024-10017-y>

Kyikov Oleksiy Yuriyovych

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

PHRONESIS IN THE PHILOSOPHY OF HYBRID MANAGEMENT: HOW PRACTICAL WISDOM CHANGES MODERN ORGANIZATIONS

Relevance of the study. The concept of hybrid management is increasingly heard among researchers and practitioners, but the accuracy and depth of its understanding are still not unambiguous. On the one hand, it is a combination of different approaches to management - from classical control methods to flexible models of collective wisdom. On the other hand, hybridity involves the coexistence of different value orientations that form the basis of modern ethical business. The purpose of the work is to identify how the concept of phronesis can serve as a philosophical basis for hybrid management for the formation of more sustainable and ethical organizations. The object of this study is the process of formation and application of hybrid management in modern organizations, in particular, taking into account the concept of practical wisdom (phronesis). Attention is focused on how managers and teams integrate different approaches to management, combining classical control tools with elements of a flexible and value-oriented approach. The subject of the study is the specific mechanisms, forms and conditions under which phronesis (practical wisdom) manifests itself in hybrid management. In particular, it concerns decision-making in complex ethical and practical situations, the development of collective wisdom in teams and the dynamic balancing between commercial interests and moral values. Methodological foundations of the study. To obtain a complete and multidimensional picture, a combination of quantitative and qualitative methods was used. The analysis of scientific publications (including philosophical sources) made it possible to form a theoretical basis and conceptual apparatus. Case studies and expert interviews helped to identify real practices of applying hybrid management based on phronesis. In addition, elements of comparative analysis were used to trace how different organizations (of different scales and fields of activity) adapt the ideas of practical wisdom in their management approaches. Research results. The collective form of phronesis gives hybrid management additional depth: it promotes the development of team reflection, improves the quality of decisions and strengthens trust within organizations. This approach allows employees to

be involved in the joint creation of meanings, and not only in the performance of tasks. This develops horizontal structures of interaction and supports the sustainability of organizational development even in conditions of uncertainty. Hybrid management in combination with the philosophy of phronesis can be considered as a value-oriented strategy capable of forming sustainable, innovative and ethically responsible organizations. Such a vision opens up new horizons for the development of managerial thought and practice, where humanity, flexibility and wisdom are not the exception, but the norm.

Key words: *hybrid management, practical wisdom, phronesis, managerial ethics, collective reflection, innovative management, management philosophy.*