



ЛИТВИНОВ ОЛЕКСІЙ

Український учений-правознавець,
доктор юридичних наук, професор,
заслужений працівник освіти України.

Ректор Національного
аерокосмічного університету
«Харківський авіаційний інститут».



ШЕВЧЕНКО ІРИНА

Українська науковиця в галузі економіки,
доктор економічних наук.

Директор центру стратегічного розвитку
та публічного позиціонування
Національного аерокосмічного університету
«Харківський авіаційний інститут».



УНІВЕРСИТЕТ, ЩО МИСЛИТЬ МАЙБУТНІМ

М О Н О Г Р А Ф І Я

УНІВЕРСИТЕТ

ЩО МИСЛИТЬ МАЙБУТНІМ



ОЛЕКСІЙ ЛИТВИНОВ
ІРИНА ШЕВЧЕНКО

ХАРКІВ 2026

О. М. Литвинов

І. О. Шевченко

УНІВЕРСИТЕТ, ЩО МИСЛИТЬ МАЙБУТНІМ

Монографія

Харків
«Право»
2026

DOI: <https://doi.org/10.31359/9786178848590>
УДК 378:658:012:32
Л62

Рецензенти:

доктор юридичних наук, професор *О. М. Бандурка*;
доктор юридичних наук, професор *Т. Є. Кагановська*

*Рекомендовано до публікації вченою радою
Національного аерокосмічного університету
«Харківський авіаційний інститут»
(протокол № 10 від 22.04.2026)*

Литвинов О. М.

Л62 Університет, що мислить майбутнім : монографія / О. М. Литвинов, І. О. Шевченко. – Харків : Право, 2026. – 280 с. – DOI: <https://doi.org/10.31359/9786178848590>.

ISBN 978-617-8848-59-0

Ця монографія пропонує сучасне осмислення університету як динамічної інституції, що функціонує в умовах невизначеності, множинних викликів і постійних трансформацій. У центрі дослідження – резильентне стратегування як процес, що виходить за межі формального планування і постає як практика колективної дії, рефлексії та узгодження різних вимірів університетської діяльності.

Автори розвивають концепцію резильентного стратегування, у якій здатність університету зберігати цілісність і водночас змінюватися розглядається як ключова передумова його розвитку. Особливу увагу приділено взаємодії трьох місій університету та механізмів їх балансування у складних середовищах.

Монографія поєднує теоретичний аналіз із емпіричним дослідженням практик стратегування в закладах вищої освіти, пропонуючи як концептуальну рамку, так і прикладні інструменти для осмислення і реалізації стратегічних змін.

Видання адресоване дослідникам, викладачам, управлінцям у сфері вищої освіти, а також усім, хто працює з питаннями стратегічного розвитку організацій, публічного управління та інституційних трансформацій.

УДК 378:658:012:32

Зміст

Передмова

<i>(Вступ до дослідження: контекст і мотивація)</i>	5
---	---

Частина I

ЕВОЛЮЦІЯ ІДЕЇ УНІВЕРСИТЕТУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІСІЙ

(Університет у змінному світі)

1.1. Історичні моделі університету: від класичної до підприємницької <i>(Як змінювалась модель університету)</i>	8
1.2. Інституційна природа сучасного університету <i>(Університет як жива інституція)</i>	17
1.3. Концепція трьох місій університету <i>(Формування сенсів)</i>	26
1.4. Напруження і синергія між місіями <i>(Баланс місій)</i>	36

Частина II

ТЕОРІЯ СТРАТЕГУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

(Стратегування: від плану до практики)

2.1. Еволюція поняття стратегії в управлінні організаціями <i>(Як змінювалось розуміння стратегії)</i>	48
2.2. Стратегічне планування: зміст, логіка, обмеження <i>(Планування як рамка, але не як межа)</i>	65
2.3. Стратегування як процес управлінської діяльності <i>(Стратегування як дія, а не як документ)</i>	90
2.4. Планування у структурі стратегування: функція, межі та трансформація <i>(Переосмислення ролі планування)</i>	93
2.5. Специфіка стратегування в закладах вищої освіти <i>(Стратегування поза логікою ринку)</i>	98

Частина III

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК УМОВА СТРАТЕГУВАННЯ

(Резильєнтність: здатність тримати курс)

3.1. Теоретичні підходи до розуміння резильєнтності <i>(Як наука пояснює здатність до адаптації і відновлення)</i>	105
3.2. Резильєнтність в освітніх інституціях як адаптивна модель <i>(Університет у динаміці змін)</i>	111
3.3. Здатності резильєнтної організації <i>(Що формує здатність відповідати на виклики)</i>	116
3.4. Резильєнтність як стратегічна спроможність <i>(Адаптивність і трансформація як джерела розвитку)</i>	125

Частина IV

МОДЕЛЬ ТА ПРИКЛАДНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕЗИЛЬЄНТНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

(Дизайн резильєнтного стратегування)

4.1. Концептуальна модель резильєнтного стратегування трьох місій університету <i>(Модель резильєнтного стратегування трьох місій)</i>	141
4.2. Інструменти стратегування в умовах невизначеності <i>(Як діяти, коли немає визначеності)</i>	152
4.3. Метрики та індикатори: як вимірювати реальну стратегічність <i>(Як зрозуміти, що стратегія працює)</i>	163
4.4. Архітектура імплементації стратегії <i>(Як стратегія стає реальністю)</i>	181
4.5. Управління стратегічними змінами в університеті <i>(Як змінювати складні організації)</i>	186

Частина V

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИК СТРАТЕГУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

(Як стратегування працює на практиці)

5.1. Методологія емпіричного дослідження стратегування університетів <i>(Як досліджується стратегування університетів на практиці)</i>	196
5.2. Порівняльний аналіз стратегічних моделей університетів <i>(Варіативність стратегічних конфігурацій університетів)</i>	221
5.3. Розрив між стратегічними документами і стратегічною практикою <i>(Стратегічний розрив: між наміром і реалізацією)</i>	232
5.4. Узагальнення результатів та верифікація моделі <i>(Інтерпретація результатів і підтвердження концептуальної моделі)</i>	243

Висновки

<i>(Ключові результати та наукові імплікації)</i>	255
---	-----

Бібліографічний список	269
------------------------------	-----

ПЕРЕДМОВА

(Вступ до дослідження: контекст і мотивація)

Our problems are manmade – therefore, they can be solved by man.

Наші проблеми створені людиною – отже, вони можуть бути розв'язані людиною.

– John F. Kennedy

Hope is definitely not the same thing as optimism. It is not the conviction that something will turn out well, but the certainty that something makes sense, regardless of how it turns out.

Надія – це зовсім не те саме, що оптимізм. Це не переконання, що все завершиться добре, а впевненість у тому, що щось має сенс незалежно від того, чим воно завершиться.

– Václav Havel

У сучасному світі університет дедалі частіше опиняється в точці перетину суперечливих очікувань, зростаючої складності та прискорених змін. Його більше не можна розглядати лише як освітню установу або навіть як науковий центр у класичному розумінні. Університет стає інституцією, в якій одночасно співіснують різні логіки діяльності, різні часові горизонти та різні уявлення про результат. Саме тому питання його розвитку виходить за межі управлінських процедур і переходить у площину інституційного, стратегічного і водночас світоглядного осмислення.

Стратегія перестає бути формальним документом і набуває ознак динамічного процесу. Вона поступово трансформується у процес безперервного узгодження: між місяцями, між цінностями, між внутрішньою ідентичністю університету та зовнішнім середовищем. Така трансформація є не просто відповіддю на зміну умов функціонування, а свідченням більш глибокого переходу від стабільних моделей розвитку до динамічних, адаптивних форм організаційного мислення.

Разом із цим ускладнюється і сама природа рішень. Університет як інституція не діє в умовах повної визначеності. Його розвиток відбувається в полі неповної інформації, множинності інтересів і обмеженості ресурсів. Це означає,

що будь-яке стратегічне рішення є не лише вибором напряму, а й інтерпретацією ситуації. У цьому сенсі стратегування набуває ознак не тільки управлінської, а й інтелектуальної практики. Воно також набуває і нормативного виміру, оскільки визначає допустимі межі змін і відповідальність за їхні наслідки.

Водночас сучасний університет не може відмовитися від власної інституційної природи. Його історія, нормативне ядро та академічна культура формують межі допустимих трансформацій. Зміни, що ігнорують ці межі, часто виявляються поверхневими або декларативними. Саме тому розвиток університету потребує не лише стратегічних рішень, а й здатності зберігати внутрішню цілісність під час змін. Ця здатність у дослідженні осмислюється через категорію резильєнтності як динамічної спроможності адаптуватися, переосмислювати і водночас зберігати стратегічний курс.

У монографії запропоновано саме таку оптику. У ній університет розглянуто як живу інституцію, розвиток якої відбувається через ускладнення місійної архітектури, зростання організаційної складності та посилення управлінського напруження. Автори переконливо доводять, що стратегування в університеті не є запозиченою управлінською технологією, а навпаки, закономірним етапом його інституційної еволюції.

На особливу увагу заслуговує теоретичне положення про зв'язок між багатомісійністю університету та виникненням стратегування як необхідної форми координації. Освітня, дослідницька місія та місія суспільного служіння не лише розширюють функціональну рамку університету, а й створюють внутрішнє поле напруження, яке потребує постійного узгодження. Це напруження стає джерелом стратегування як процесу, що поєднує аналіз, інтерпретацію і дію.

Не менш важливою є спроба авторів інтегрувати поняття резильєнтності у сферу стратегічного управління університетом. У роботі резильєнтність постає не як допоміжна характеристика організації, а як стратегічна спроможність, що визначає її здатність діяти в умовах невизначеності. Такий підхід дає змогу перейти від уявлення про стратегію як план до розуміння її як практики, що постійно відтворюється під час прийняття управлінських рішень.

Емпірична частина дослідження підсилює теоретичні положення, демонструючи, як стратегування реалізується у практиках університетів. Особливо цінним є виявлення розриву між стратегічними документами та реальною управлінською діяльністю, що відкриває простір для переосмислення самої природи стратегічних процесів у вищій освіті.

Таким чином, у монографії сформовано цілісну концептуальну рамку, у якій університет постає не лише об'єктом управління, а й суб'єктом мислення

власного майбутнього. Саме ця здатність і визначає потенціал університету як інституції розвитку.

Проведене дослідження, без перебільшення, формує нову оптику осмислення розвитку університету в умовах зростаючої складності та невизначеності. Його наукова цінність полягає не лише в узагальненні підходів, а й у концептуальному переосмисленні самої природи стратегування в закладах вищої освіти. У підсумку, ця робота відкриває простір для нового розуміння університету як інституції, що мислить і конструює власне майбутнє.

Частина I

ЕВОЛЮЦІЯ ІДЕЇ УНІВЕРСИТЕТУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІСІЙ

(Університет у змінному світі)

*«Education is the point at which we decide
whether we love the world enough to assume
responsibility for it.»*

*Освіта – це той момент, у якому ми вирішуємо,
чи любимо світ достатньо,
щоб узяти за нього відповідальність.*

– Hannah Arendt
(есе Arendt «The Crisis in Education»
у книзі Between Past and Future)

1.1. Історичні моделі університету: від класичної до підприємницької

(Як змінювалась модель університету)

Університет як особливий тип інституції виник у європейському середньовіччі не як адміністративна структура і не як інструмент державної політики, а як форма організованої спільноти знання. Історичне виникнення університетів формувалось як *universitas* у первинному значенні слова: корпорація, гільдія, союз учителів і студентів. Це була не установа в сучасному бюрократичному сенсі, а колектив людей, об'єднаних спільною інтелектуальною практикою, які шляхом навчання, тлумачення текстів, дискусією, передаванням і відтворенням знання забезпечували розвиток науки та освіти.

Історія університету як інституції не є одномоментним актом заснування окремої організації, оскільки це поступове формування особливого типу інтелектуальної спільноти, що набула інституційних форм у різних культурних

і політичних контекстах. Ранні університети виникали як центри навчання і тлумачили знання задовго до появи сучасного розуміння вищої освіти як системи або сектору. Їх об'єднувала не адміністративна модель, а спільна логіка організації – автономна корпорація вчителів і учнів, що діє навколо знання, тексту, дискусії та навчання.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення «першого університету» залежно від критеріїв безперервності діяльності, інституційного статусу, наявності хартії або університетських прав. Проте узгоджено визнається група ранніх університетських центрів, які заклали організаційні та інтелектуальні принципи університетської моделі. У табл. 1.1 подано десять найдавніших університетів світу, що репрезентують витоки університету як автономної інституції знання та демонструють різні первинні моделі його функціонування.

Таблиця 1.1

**Перші університети світу:
становлення університетської моделі**

№ з/п	Університет	Рік заснування	Країна	Особливості функціонування на початку
1	Університет Аль-Карауїн	859	Марокко	Релігійно-освітній центр ісламського світу; навчання теології, права, мов; безперервність діяльності
2	Університет Аль-Азгар	970	Єгипет	Один з головних центрів ісламської теології; мережа наукових шкіл; текстоцентричне навчання
3	Болонський університет	1088	Італія	Перша європейська університетська корпорація; сильне студентське самоврядування; фокус на праві
4	Оксфордський університет	бл. 1096	Велика Британія	Колегіальна структура; викладацькі спільноти; богослов'я, мистецтва, пізніше науки
5	Паризький університет	бл. 1150	Франція	Викладацька корпорація; центр теології; модель <i>studium generale</i>
6	Університет Модени	1175	Італія	Право і вільні мистецтва; міська підтримка; рання статутна організація

Закінчення табл. 1.1

№ з/п	Університет	Рік заснування	Країна	Особливості функціонування на початку
7	Кембриджський університет	1209	Велика Британія	Виник із міграції оксфордських учених; колегіальна автономна модель
8	Саламанкський університет	1218	Іспанія	Королівська хартія; право і теологія; вплив на іберійську освітню традицію
9	Падуанський університет	1222	Італія	Сильні медицина і природничі науки; висока академічна свобода
10	Неаполітанський університет Фрідріха II	1224	Італія	Перший державний університет; створений імператором; підготовка управлінців

Примітка. Дати заснування подаються за найбільш уживаними історико-академічними джерелами. У різних дослідженнях можливі варіації залежно від того, чи береться до уваги перша школа, статус *studium generale* або офіційна хартія.

Наведений перелік університетів дає змогу побачити, що університетська модель від самого початку не була уніфікованою. Вона формувалася як множинність практик і організаційних форм, об'єднаних спільним смисловим ядром. Деякі університети розвивалися як студентські корпорації з потужним самоврядуванням. Інші університети – як викладацькі спільноти з теологічним або філософським домінуванням, ще інші – як інституції, створені державною владою для підготовки управлінських кадрів. Але одразу можна простежити формування фундаменту варіативності університетських моделей, який згодом стане каркасом для подальших трансформацій.

Водночас спільною рисою ранніх університетів була пріоритетність знання і навчання над управлінською функцією. Університет виникає не в межах бюрократичної парадигми, а як інтелектуальна спільнота з інституційно захищеною автономією. Університет як спільнота мислення і визначає глибинну ідентичність інституції і пояснює, чому в подальшій еволюції університет постійно перебуває в напруженні між спільнотою та організацією, між знанням і управлінням, між традицією та адаптацією. Це напруження стає особливо важливим у сучасних умовах стратегування і резильєнтності, де історична природа університету впливає на способи прийняття стратегічних рішень і реалізації змін.

Саме корпоративна природа раннього університету визначила його базові принципи: автономію і самоврядування. Університетська спільнота виборювала

право на власні правила, власні процедури присудження наукових ступенів, власну внутрішню юрисдикцію. Ця автономія була не абстрактною цінністю, а функціонально необхідною умовою існування інтелектуальної діяльності, яка не могла повністю підпорядковуватись ні церковній, ні міській, ні державній владі. У цьому сенсі університет від самого початку був простором інституційно захищеної думки.

Ранній університет не мислив себе як організацію управління. Радше він мислив себе як середовище пізнання. Його головною функцією було не вироблення новизни, а збереження, впорядкування і передавання корпусу знань. У цій системі навчання домінувало над дослідженням, авторитет та актуальність тексту превалювали над авторством ідеї, а тлумачення ідей – над відкриттям нового знання. Освітній процес будувався навколо канонічних текстів і публічної інтелектуальної взаємодії.

Класична університетська традиція, яку пізніше концептуально осмислював Джон Генрі Ньюмен¹, виходила з того, що університет – це передусім місце формування розуму, а не інструмент прикладної користі. Університетське знання розглядалося як цінність саме по собі, як форма інтелектуального розвитку, а не лише як засіб професійної підготовки. Така позиція заклала довготривалий нормативний образ університету як простору вільного мислення і цілісного знання.

Ця рання модель є важливою не лише як історичний етап. Вона сформувала глибинний культурний код університету. У цьому коді закарбувалось уявлення про університет як про спільноту. Університет характеризувався інтелектуальною корпорацією, а не адміністративною системою. Про навчання говорили, як про середовище смислотворення, а не лише як про функціональну складову. Навіть у сучасних трансформаціях саме цей початковий архетип університету як спільноти знання продовжує впливати на очікування, норми і внутрішні конфлікти університетського розвитку.

Згодом з'явилися нові моделі: дослідницька, масова, підприємницька, але вони не скасували цього підґрунтя, а нашарувалися на нього. Саме тому стратегування сучасного університету завжди відбувається не «з нуля», а в напруженні між інституційною пам'яттю університету як спільноти знання і сучасними вимогами до нього як складної організації дії.

Ранні університети сформували інституційний каркас університетської традиції. Автономія, корпоративність, пріоритет навчання і тексту, публічність інтелектуальної взаємодії – все це стало опорною конструкцією функціонування університету. Проте в цій моделі університет ще не був простором системного творення нового знання. Інтелектуальна діяльність була зосереджена навколо авторитетних кор-

¹ Newman J. H. *The Idea of a University*. London: Longmans, Green, and Co., 1907. 472 p.

пусів текстів, а не навколо дослідницького пошуку як окремої місії. Університет залишався школою мислення, але ще не став лабораторією відкриття.

Перелом у розумінні університету відбувається значно пізніше. На межі XVIII–XIX століть змінюється сама логіка знання в європейській культурі. Наука перестає бути лише коментарем до традиції і стає процесом системного вироблення нового. Саме в цьому контексті формується класична дослідницька модель університету, яку пов'язують передусім з ідеями Вільгельма фон Гумбольдта¹. У цій моделі університет уже мислиться не лише як інституція навчання, а як простір поєднання дослідження і викладання, де вироблення знання і його передавання утворюють єдиний процес.

Цей зсув має принципове значення для всієї подальшої еволюції університету. Змінюється не тільки функція, а й внутрішня логіка інституції. Відтоді університет поступово переходить від спільноти інтерпретації до спільноти дослідження. Ця трансформація створює підґрунтя для сучасних моделей університету, у яких питання розвитку, позиціонування і стратегування стають органічною частиною інституційного життя (табл. 1.2).

Порівняльний аналіз моделей показує, що університет еволюціонує від замкненої спільноти знання до відкритої мережевої інституції, вбудованої в ширші соціальні та інноваційні екосистеми. При цьому змінюється не лише набір функцій, а й сама логіка організації. Сучасний університет поєднує риси кількох моделей одночасно, що підвищує його потенціал, але водночас ускладнює управління. Саме ця багатомодельність створює передумови для переходу від лінійного планування до стратегування як адаптивної, багаторівневої практики.

Еволюцію університету доцільно розглядати не лише як послідовність історичних моделей, а як процес поступового ускладнення інституційної структури, місійної архітектури та управлінської логіки. Первинні університетські моделі були відносно цілісними за домінуючою функцією, або навчальною, або дослідницькою, але в обох випадках спиралися на стабільні інституційні норми. Проте у процесі історичного розвитку університет поступово переходить від одномісійної до багатомісійної організації, а також від функціональної цілісності до структурної гібридності.

Розширення місій шляхом упровадження дослідницької діяльності та суспільного служіння призводить до нашарування різних логік діяльності, різних часових горизонтів, різних критеріїв результативності. Освітня, дослідницька та суспільна місії працюють у різних ритмах, із різними метриками успіху та різними стейкхолдерськими очікуваннями. Університет стає гібридною організацією, у якій співіснують кілька моделей одночасно.

¹ Humboldt W. von. *Selected Writings*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. 320 p.

Таблиця 1.2

Гене́за та ключові характеристики класичних моделей університету

Модель університету	Історичний період формування	Ключова ідея	Роль знання	Домінуюча місія	Модель управління	Зовнішні зв'язки	Логіка розвитку
Класична	Середньовіччя – ранній модерн	Університет як спільнота навчання	Збереження і передавання знання	Освітня	Корпоративне самоврядування вчених і здобувачів освіти	Обмежені; церковні та міські покровителі	Традиція і тяглість
Гумбольдтівська (дослідницька)	XIX ст.	Єдність дослідження і викладання	Виробництво нового знання	Освітня + дослідницька	Академічна автономія, професорська модель	Наукові мережі	Науковий пошук
Масова	Середина – кінець XX ст.	Університет як масова соціальна інституція	Стандартизоване знання	Масова освіта	Бюрократизовано-адміністративна	Держава, система освіти	Розширення доступу
Підприємницька	Кінець XX – поч. XXI ст.	Університет як інноваційний агент	Прикладне та інноваційне знання	Три місії	Менеджеріальна, стратегічна	Бізнес, індустрія, регіон	Інновації та трансфер
Екосистемна	XXI ст.	Університет як вузол мережі	Спільно створене знання	Інтегровані місії	Мережева, платформна	Екосистеми, партнерства, кластери	Адаптація і співтворення

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Гібридність породжує не лише розширення можливостей, а й зростання внутрішнього управлінського напруження. Саме на цьому етапі традиційні механізми розвитку виявляються недостатніми. Виникає потреба у стратегуванні як безперервному процесі узгодження місії, ресурсів і напрямів розвитку.

Подальше ускладнення зовнішнього середовища переводить вимогу стратегування на новий рівень. Уже недостатньо мати стратегію як документ або навіть як процес. Необхідною стає інституційна здатність адаптуватися, переосмислювати рішення і зберігати функціональну цілісність у змінних умовах. Саме тут стратегування переходить у площину резильєнтності.

Таким чином, резильєнтне стратегування постає не як окрема управлінська технологія, а як закономірний етап інституційної еволюції університету в умовах місійної гібридності та середовищної невизначеності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Етапи еволюції університету
та трансформація механізмів його управління**

Етап еволюції	Стан університету	Домінуюча характеристика	Управлінський механізм
Ранні моделі	Одномісійний	Функціональна цілісність	Традиція
Дослідницька модель	Двомісійний	Наукове розширення	Академічна автономія
Масова модель	Багатофункціональний	Масштаб	Адміністративне планування
Підприємницька модель	Тримісійний	Зовнішня інтеграція	Стратегічний менеджмент
Екосистемна модель	Гібридний	Мережева складність	Стратегування
Турбулентна фаза	Гібрид + невизначеність	Висока змінність	Резильєнтне стратегування

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

У монографії запропоновано інтегровану рамку еволюції університету, у якій історичні моделі інтерпретуються як послідовні стадії ускладнення місійної та організаційної структури, що закономірно приводить до переходу від планування до стратегування і до резильєнтного стратегування.

Узагальнення історичної еволюції моделей університету дає підстави зробити висновок, що ускладнення місійної структури університету та нашарування

різних організаційних моделей закономірно призводять до зростання внутрішнього управлінського напруження і невизначеності прийняття рішень. За умов переходу від одномісійної до гібридної багатомісійної інституції традиційні механізми інерційного розвитку та формального планування виявляються недостатніми. Це зумовлює потребу в переході до стратегування як безперервного процесу узгодження напрямів розвитку, а в умовах турбулентного середовища – до резильєнтного стратегування як інституційної здатності адаптивно підтримувати стратегічний курс.

Історична еволюція моделей університету супроводжується не лише розширенням місій і функцій, а й глибокою трансформацією управлінської логіки. Ранні університетські моделі спиралися переважно на колегіальні механізми, через що рішення формувалися в академічних спільнотах шляхом створення рад, проведення факультетських зборів. Управління було вбудоване в академічну культуру і не відокремлювалося від неї як самостійна професійна діяльність. Така система добре працювала в умовах відносної інституційної стабільності, обмеженого масштабу та домінування однієї або двох місій.

Розширення університету в масовій моделі, зростання кількості здобувачів освіти, програм, структурних підрозділів і зовнішніх зобов'язань поступово ускладнило колегіальне управління. Виникла потреба в професіоналізації управлінських функцій, формуванні адміністративних апаратів, упровадженні процедур планування, контролю й оцінювання. Університет починає запозичувати управлінські інструменти з публічного адміністрування та організаційного менеджменту. Колегіальна логіка не зникає, але перестає бути єдиною.

Подальший зсув відбувається разом із входженням університетів у конкурентне глобальне середовище знання та інновацій. Рейтинги, грантові системи, міжнародні партнерства, регіональні інноваційні політики та взаємодія з індустрією змінюють позицію університету. У дослідженнях підприємницького університету (В. Clark)¹ та моделі взаємодії університет – індустрія – держава (Н. Etzkowitz)² показано, що університет дедалі більше діє як організація, що формує власні напрями розвитку, партнерські портфелі та інноваційні траєкторії.

Разом із цим відбувається зміна характеру середовища, яке з відносно передбачуваного перетворюється на турбулентне. Демографічні коливання, технологічні зрушення, фінансова нестабільність, політичні ризики та швидкі зміни освітніх форматів знижують ефективність довгострокового жорсткого планування. Управлінська логіка зміщується від припущення стабільності

¹ Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*.

² Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University – industry – government innovation in action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>.

до припущення змінності. У цих умовах планування як лінійне продовження минулих трендів поступається місцем адаптивним підходам.

Саме на цьому етапі формується стратегічне управління університетом – окрема сфера діяльності, що поєднує аналіз середовища, вибір пріоритетів, розподіл ресурсів і управління змінами. Проте подальший розвиток стратегічного управління показує, що навіть воно у формально-плановій формі не завжди здатне відповісти на швидкість і складність змін. Це відкриває простір для переходу від стратегічного планування до стратегування, як безперервної, багаторівневої практики формування і коригування стратегічних дій.

Таким чином, зміна управлінської логіки університету створює інституційні передумови для появи стратегування як необхідної форми розвитку сучасного університету.

Проведений аналіз еволюції університетських моделей показує, що розвиток університету не відбувається шляхом простої заміни однієї моделі іншою. Історичні моделі не зникають, вони нашаровуються, зберігаючи свої елементи у змінених контекстах. Класична освітня традиція, гумбольдтівська дослідницька логіка, масовий характер доступу, підприємницька активність і екосистемна взаємодія співіснують у сучасному університеті одночасно, формуючи складну багаторівневу інституційну конструкцію.

Унаслідок цього сучасний університет постає як гібридна організація, у якій поєднуються різні типи раціональності, часові горизонти та критерії результативності. Освітня, дослідницька місія та місія суспільного служіння функціонують у різних режимах і потребують різних управлінських підходів. Багатомісійність неминує підвищує складність управління, оскільки посилює необхідність узгодження пріоритетів, ресурсів і напрямів розвитку.

Зростання інституційної складності змінює вимоги до управлінських механізмів. За цих умов стратегування постає як відповідь на складність процесу постійного визначення та перегляду стратегічних орієнтирів. Водночас технологічна, економічна та демографічна турбулентність зовнішнього середовища підвищує ціну управлінських помилок і звужує горизонт передбачуваності. Це робить недостатнім навіть формалізоване стратегічне управління і висуває на перший план потребу резильєнтності.

Таким чином, історія моделей університету логічно підводить до необхідності розгляду стратегування і резильєнтності не як зовнішніх управлінських технологій, а як закономірного етапу інституційного розвитку сучасного університету. Саме тому наступним кроком є аналіз стратегування як нової логіки управлінської дії університету в умовах багатомісійності та невизначеності.

1.2. Інституційна природа сучасного університету

(Університет як жива інституція)

Сучасний університет доцільно розглядати не лише як організацію, що надає освітні послуги, а як особливий тип соціальної інституції, як історично сформовану спільноту з власними нормами, цінностями, символами та практиками відтворення знання. Таке розуміння виходить за межі формальної організаційної структури, при цьому звертається увага на глибинний інституційний вимір університету.

Від часу виникнення перших європейських університетів університетська форма поєднувала організаційні риси з нормативним порядком. *Universitas* означала не будівлю і не установу, а спільноту учителів і учнів, об'єднаних практикою навчання і пошуку істини. У цій традиції закладено розуміння університету як носія певного етичного та інтелектуального порядку: поваги до аргументу, процедурності дискусії, автономії мислення. Класичне осмислення університету як інституції знання достатньо розглянуто у працях Джона Генрі Ньюмена¹, який підкреслював, що університет – це передусім простір формування розуму і культури мислення, а не лише механізм професійної підготовки.

Гумбольдтівська традиція додала до цього інституційного ядра принцип єдності дослідження і викладання. Відбулася інституціоналізація принципу безперервного оновлення знання, який утвердився як іманентна ціннісна домінанта університетського середовища, визначаючи його внутрішню логіку розвитку та функціонування. Відтоді університетська інституційність включає не лише передавання, а й творення знання. Інституційні норми, такі як академічна свобода, автономія дослідження, пріоритет наукової доброчесності, формують університет як особливий тип організації. Саме тому університети в різних країнах демонструють дивовижну подібність ціннісних декларацій попри різні правові та фінансові моделі.

Інституційна природа університету виявляється також через феномен інституційної пам'яті. За допомогою накопичених практик, ритуалів, символів і наративів, які підтримують тяглість ідентичності, формується інституційна пам'ять.

¹ Newman J. H. *The Idea of a University*. London: Longmans, Green, and Co., 1907. 472 p.

Дослідження трансформації університетів показують, що навіть у процесах глибоких організаційних реформ (Clark¹) саме інституційне ядро визначає межі прийнятних змін.

Сучасні підходи до підприємницького та інноваційного університету (Clark; Etzkowitz²) значно розширюють функціональну рамку університету, додаючи економічну й суспільну взаємодію як структурні елементи. Проте навіть у цих моделях університет не редукується до інноваційної фірми чи освітнього провайдера. Він зберігає нормативну інфраструктуру академічності. Саме ця нормативна інфраструктура відрізняє університет від інших організацій, які надають послугу із надання здобуття знань.

Редукція університету до «освітньої організації» є спрощенням, яке ігнорує його багатовимірну інституційну природу. Освітня функція є необхідною, але не вичерпною. Університет водночас є культурною інституцією, науковою інфраструктурою, професійною спільнотою, простором суспільного діалогу і дедалі частіше – вузлом інноваційної екосистеми (Hazelkorn³; Etzkowitz). Саме тому управління університетом не може будуватися лише за моделями освітнього менеджменту. Управління університету потребує стратегічного врахування інституційної складності, ціннісного ядра і довготривалої ідентичності.

У цьому сенсі університет – це жива інституція, що відтворює себе через норми, цінності, практики і спільноту, і саме ця властивість визначає специфіку його розвитку та стратегування (рис. 1.1).

Університет поєднує наукову, культурну, соціальну та інноваційну інституційні ролі. Інституційна природа університету виявляється не лише у його ціннісному ядрі та історичній тягlostі, а й у внутрішній структурній дуальності. На відміну від більшості формальних організацій, університет від самого початку розвивався одночасно як академічна спільнота і як організаційна структура. Ці два виміри не є взаємовиключними, проте вони спираються на різні логіки дії, різні механізми легітимності та різні способи прийняття рішень.

Академічна спільнота формується навколо професійних норм, наукових інтересів, дисциплінарних шкіл і практик колективного пошуку істини. Її єдність підтримується не адміністративною ієрархією, а визнанням експертності, репутацією, науковим авторитетом і участю в спільних інтелектуальних процедурах.

¹ Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon

² Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University – industry – government innovation in action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>.

³ Hazelkorn, E. (2011). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. Palgrave Macmillan.

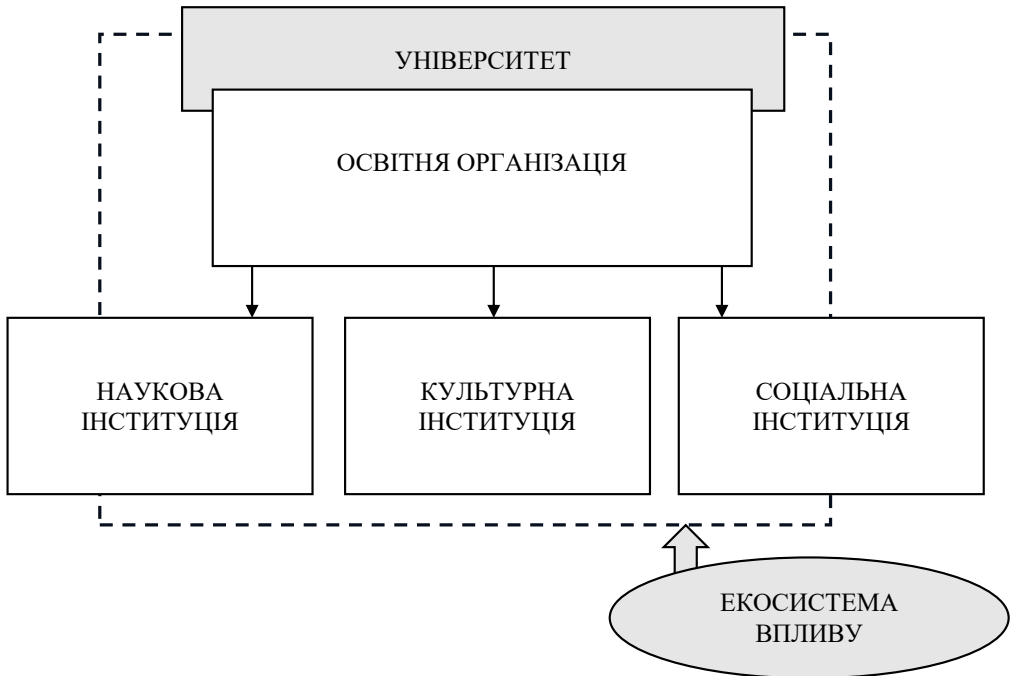


Рис. 1.1. Багатовимірний інституційний характер університету

Джерело: розроблено авторами

Саме в цій логіці працюють принципи академічної свободи, автономії дослідження і колегіального обговорення. У класичних описах університету академічна спільнота розглядається як носій внутрішньої раціональності університетської діяльності.

Водночас сучасний університет неминує функціонує як складна адміністративна організація. Масштаб діяльності, диверсифікація програм, вимоги підзвітності, фінансове управління, регуляторні рамки та зовнішні зобов'язання потребують формалізованих структур управління, процедур контролю і професійного менеджменту. У дослідженнях трансформації університетів (зокрема в роботах Burton Clark¹) показано, що посилення організаційного ядра є закономірною відповіддю на зростання складності університетської діяльності.

На перетині цих двох логік виникає стійке управлінське напруження між колегіальністю і менеджментом. Колегіальна модель передбачає розподілену

¹ Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

участь академічних акторів у прийнятті рішень, довіру до професійного судження та пріоритет академічних критеріїв. Менеджеріальна модель спирається на відповідальність за результат, ресурсну ефективність, швидкість управлінських рішень і стратегічну узгодженість. У практиці сучасних університетів ці моделі не замінюють одна одну, а співіснують, формуючи гібридні контури управління.

Особливо чутливо ця дуальність виявляється у взаємодії академічної свободи й управлінського контролю. Академічна свобода як базова інституційна норма передбачає право на вибір тем дослідження, методів і підходів. Управління ж передбачає визначення пріоритетів, концентрацію ресурсів і стратегічний фокус. Напру між цими принципами є структурною властивістю університету як інституції, що одночасно виробляє знання і відповідає за організаційні результати.

У цьому дослідженні пропонується розглядати таку дуальність не лише як описову характеристику, а як пояснювальний фактор стратегування. Науково новим є трактування внутрішньої дуальності університету: спільнота ↔ організація як структурне джерело потреби у стратегуванні. Саме необхідність постійного узгодження академічної та організаційної раціональностей породжує потребу не лише в управлінні, й у стратегуванні як процесі балансування, узгодження і вибору. Таким чином, стратегування постає не як запозичена управлінська технологія, а як внутрішньо зумовлена форма координації дуальної природи університету.

У роботі запропоновано інтерпретацію подвійної природи університету (академічна спільнота – адміністративна організація) як структурної передумови виникнення стратегування, а не лише як організаційної характеристики.

На практиці подвійна природа університету як академічної спільноти і як адміністративної організації виявляється як системна складність. Сучасний університет не є цілісним механізмом із лінійною ієрархією прийняття рішень. Радше він постає як багаторівнева, багатологічна система, що поєднує відносно автономні підсистеми. Кожна з цих підсистем має власну динаміку, власні критерії якості та власні професійні норми.

У теорії організацій подібні утворення описуються як слабо зв'язані системи (loosely coupled systems): елементи пов'язані між собою, але не жорстко детерміновані централізованими рішеннями. Для університету це означає, що формальні управлінські сигнали не завжди трансформуються в однакові дії на різних рівнях. Академічні підрозділи зберігають значну автономію інтерпретації, адаптації та навіть селективного прийняття управлінських рішень. Саме тому університетське управління часто є не директивним, а узгоджувальним.

Складність університету зростає разом із розширенням його місій і зовнішніх зв'язків. Освітня діяльність, дослідницькі проєкти, інноваційні ініціативи, міжнародні партнерства, регуляторні вимоги та фінансові моделі формують багатовимірне поле рішень, у якому неможливо оптимізувати всі параметри одночасно. Рішення в одній частині системи можуть породжувати непрямі ефекти в іншій. Таким чином, університет функціонує як нелінійна організаційна система з відкладеними та перехресними наслідками управлінських дій.

У дослідженнях трансформації університетів (Clark¹; Hazelkorn²) неодноразово підкреслюється, що зростання організаційної складності змінює сам характер управління. Центр управління в університеті рідко має повну операційну керованість. Він формує напрями, стимули, пріоритети й інтерпретаційні рамки.

У цій роботі пропонується додаткове теоретичне уточнення: організаційна складність університету розглядається як один із ключових чинників переходу від управління до стратегування. Чим більш диференційованою і автономною є внутрішня структура університету, тим менш ефективними стають лінійні управлінські моделі й тим більш необхідними. Стратегування розглядається як процес багаторівневого узгодження дій, смислів і пріоритетів.

Отже, складність університету не є лише організаційною характеристикою. Складність постає функціональною передумовою появи стратегування як особливої управлінської практики. Складність сучасного університету найбільш виразно виявляється в багатомісійності його діяльності. Якщо ранні університетські моделі були відносно зосереджені на навчанні, згодом – на поєднанні навчання і дослідження, то сучасний університет функціонує одночасно в щонайменше трьох місійних вимірах: освітньому, дослідницькому та вимірі суспільного служіння. Ці виміри не є просто напрямками роботи, вони репрезентують різні типи цілей, різні часові горизонти і різні системи цінностей.

Освітня місія орієнтована на формування компетентностей, розвиток мислення і підготовку фахівців; вона працює в ритмі навчальних циклів і програмних стандартів. Дослідницька місія пов'язана з виробленням нового знання і функціонує в логіці наукової новизни, невизначеності результату і довгих інтелектуальних горизонтів. Саме ця модель була концептуально закріплена гумбольдтівською традицією. Третя місія університету, яку в сучасній міжнародній літературі пов'язують із взаємодією університету з суспільством,

¹ Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*.

² Hazelkorn, E. (2011). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. Palgrave Macmillan.

економікою та інноваційними екосистемами (Clark¹; Etzkowitz²), орієнтована на вплив, трансфер знань, партнерства і розвиток середовища.

Принципово важливим є те, що ці місії не зводяться одна до одної і не можуть бути повністю синхронізовані. Вони мають різні метрики успіху, різні очікування стейкхолдерів і різні критерії якості. Освітня ефективність вимірюється одними показниками, дослідницька – іншими, суспільне служіння – ще іншими. Унаслідок цього університет функціонує не як одновимірна організація з єдиною цільовою функцією, а як багатовекторна інституція з внутрішньомножинною логікою результативності. У цьому дослідженні пропонується розглядати багатомісійність не лише як функціональну характеристику, а як структурну умову виникнення стратегування. **Науково новим є трактування багатомісійності університету як джерела системного управлінського напруження, що робить стратегування не опційним інструментом, а необхідним механізмом узгодження місійних контурів. Стратегування в цій логіці постає не як процес вибору однієї місії, а як процес балансування між ними (рис. 1.2).**



Рис. 1.2. Багатомісійна архітектура університету

Джерело: розроблено авторами

¹ Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*.

² Etkowitz, H., & Zhou, C. (2018). *The triple helix: University – industry – government innovation and entrepreneurship* (2nd ed.). Routledge.

Таким чином, багатомісійність перетворює університет із спеціалізованої інституції на складну місійно-інтеграційну систему. Зрушення пояснює зростання ролі стратегічних практик у сучасному університетському управлінні.

Саме перетин місійних логік і різних режимів результативності формує зони управлінського напруження, які потребують окремого аналізу як внутрішнього механізму стратегування університету.

Багатомісійність, організаційна складність і подвійна природа університету не лише розширюють його можливості, а й породжують стійкі зони внутрішнього напруження. У сучасному університеті майже кожне значуще управлінське рішення приймається на перетині кількох логік: академічної і адміністративної, дослідницької і освітньої, інституційної традиції і зовнішньої вимоги змін. Це напруження не є ознакою дисфункції, воно є структурною характеристикою університету як живої інституції.

Освітні підрозділи орієнтовані на стабільність програм і передбачуваність результатів. Дослідницькі структури спрямовані на новизну й ризик. Місія суспільного служіння орієнтована на соціальний ефект, швидкість і прикладний ефект. Управлінський центр змушений постійно узгоджувати несинхронні ритми, конкуруючі пріоритети й різні критерії якості. У цьому сенсі університет не має єдиної функції корисності, навпаки, має множинне поле цінностей і результатів.

У класичних менеджеріальних моделях напруження трактується як проблема, що підлягає зниженню через регламентацію та контроль. Проте в інституційно складних організаціях повне зняття напруження є неможливим без втрати сутнісних характеристик. Академічна свобода, дослідницька невизначеність, міждисциплінарність і творча автономія за своєю природою не піддаються повній стандартизації. Тому ефективно університетське управління полягає не в усуненні напруження, а в його продуктивному узгодженні.

У цій роботі пропонується авторське теоретичне положення: управлінське напруження в університеті є не лише наслідком складності, а й безпосереднім джерелом стратегування. Саме необхідність прийняття рішень у полі суперечливих місій, часових горизонтів і ціннісних орієнтацій запускає стратегічне мислення як окрему управлінську практику. Стратегування в цій логіці постає не як техніка планування, а як інтелектуальний і організаційний процес балансування напружень.

Чим вищий рівень місійного, структурного та середовищного напруження, тим більш розвинених стратегічних механізмів потребує університет. У турбулентному середовищі ця вимога посилюється. Стратегування має доповнюватися резильєнтністю (рис. 1.3).

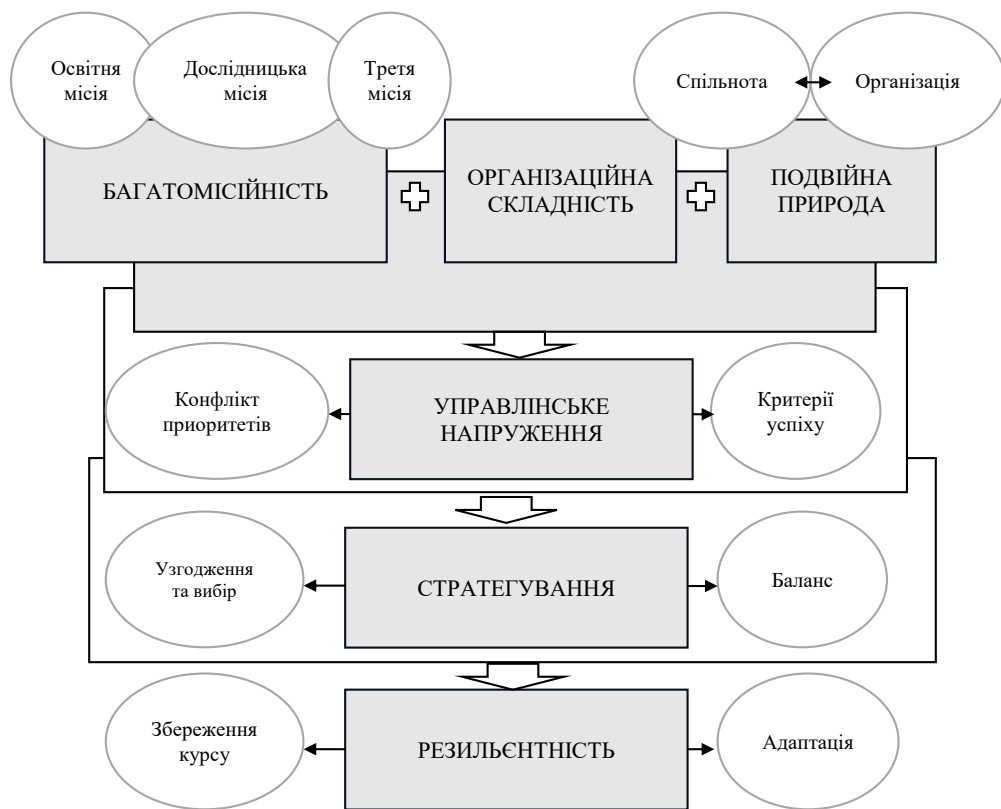


Рис. 1.3. Управлінське напруження як механізм запуску стратегування
 Джерело: авторська інтерпретація

Управлінське напруження розглядається як внутрішній механізм виникнення стратегування університету (авторська концептуальна модель).

Обґрунтовано трактування управлінського напруження багатомісійного університету як внутрішнього джерела стратегування та передумови переходу до резильєнтного стратегування.

Якщо університет розглядати як живу інституцію, то неминуче постає питання його інституційної ідентичності. Йдеться не лише про формально задекларовану місію або бренд, а про глибинну систему смислів, цінностей і саморозуміння, яка визначає, як університет інтерпретує свою роль у знанні та суспільстві. Інституційна ідентичність відображає, як університет відповідає на запитання: «Ким ми є?», «Для чого існуємо?», «Що вважаємо справжнім успіхом?».

У класичних європейських концепціях університету (від Ньюмена¹ до гумбольдтівської традиції) ідентичність пов'язувалася з ідеєю знання як цінності та з академічною свободою як нормою. Сучасні дослідження трансформацій університетів (Clark²; Hazelkorn³) показують, що навіть за умов підприємницьких і конкурентних зрушень інституційна ідентичність продовжує виконувати роль глибинного фільтра рішень.

Ідентичність університету формується на перетині кількох шарів: історичної тяглості, дисциплінарних традицій, академічної культури, суспільної ролі та накопиченої репутації. Вона не є статичною. Вона переосмислюється разом зі змінами середовища, але не довільно. Саме тому університетські стратегії, які ігнорують інституційне ядро, часто залишаються декларативними: вони можуть бути формально узгодженими, але культурно не прийнятими спільнотою.

У цьому дослідженні пропонується розглядати інституційну ідентичність як один із ключових параметрів стратегування університету. Науковим є включення інституційної ідентичності до моделі стратегування як обмежувальної й водночас орієнтуючої рамки стратегічного вибору.

Стратегування в університеті відбувається в полі історичної та культурної ідентичності. Це означає, що стратегування університету є не лише аналітичним і управлінським процесом, а й інтерпретаційним: воно включає переосмислення власної ролі, меж і пріоритетів. Саме тому стратегування в університеті завжди має елемент інтелектуальної рефлексії. Можна сказати, що воно ближче до колективного самовизначення, ніж до технічного планування.

Таким чином, інституційна ідентичність є не перешкодою змін, а їх глибинною координатною системою, у межах якої стратегічні рішення набувають легітимності, узгодженості й довготривалої стійкості.

Розгляд університету як живої інституції дає змогу вийти за межі його спрощеного трактування як освітньої організації та побачити багатовимірну природу сучасного університету, тобто університету, як носія норм і цінностей, як академічної спільноти й адміністративної системи, як складної організаційної структури з високим рівнем автономії підсистем. Його інституційна тяглість, подвійна природа, структурна складність і відкрита взаємодія з середовищем формують особливий тип організаційної реальності, у якій управління не може бути зведене до лінійних адміністративних процедур.

¹ Newman J. H. *The Idea of a University*. London: Longmans, Green, and Co., 1907. 472 p.

² Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

³ Hazelkorn, E. (2011). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. Palgrave Macmillan.

Показано, що багатомісійність університету та поєднання різних раціональностей діяльності породжують стійке управлінське напруження, яке є не відхиленням, а внутрішньою властивістю університетської інституції. Саме в цьому напруженні виникає потреба стратегування, як процесу постійного узгодження цілей, пріоритетів і напрямів розвитку. Додатково обґрунтовано, що інституційна ідентичність університету є рамкою стратегічного вибору, задаючи смислові межі та критерії легітимності змін.

Таким чином, стратегування університету постає не як запозичена управлінська технологія, а як закономірний наслідок його інституційної природи, складності та багатомісійності. Найбільш концентрованим вираженням цієї багатомісійної природи є концепція трьох місій університету, аналіз якої дає змогу перейти від інституційного опису до місійної архітектури університетського розвитку.

Інституційна ідентичність університету найбільш конкретно виявляється у способі формулювання та узгодження його місій, що потребує окремого розгляду концепції трьох місій університету як основи стратегічної архітектури.

1.3. Концепція трьох місій університету

(Формування сенсів)

Уявлення про місії університету не виникло як одномоментна теоретична конструкція. Воно сформувалося як результат історичного нашарування різних уявлень про роль університету в суспільстві. Те, що сьогодні описується як «три місії університету», є не початковою моделлю, а підсумком тривалої еволюції функціональних очікувань, інституційних практик і суспільних запитів. Кожна наступна місія не заміщувала попередню, а додавалася до неї, змінюючи баланс і управлінську архітектуру університету.

Історично університет формувався як інституція навчання, простір передавання і впорядкування знання. У класичній європейській традиції університет мислився передусім як освітня спільнота, покликана формувати інтелектуальні здібності та культурну компетентність. Саме таку логіку відстоював Ньюмен¹, для якого університет був місцем розвитку розуму, а не інструментом економічної корисності. У цій фазі можна говорити про домінування освітньої місії.

¹ Newman J. H. *The Idea of a University*. London: Longmans, Green, and Co., 1907. 472 p.

Другий великий зсув пов'язаний із гумбольдтівською реформою університету в XIX столітті, коли дослідження було інституційно інтегроване в саму природу університетської діяльності. Єдність викладання і дослідження означала, що університет стає не лише передавачем, а й виробником знання. Відтоді дослідницька діяльність перестає бути додатковою функцією і стає нормативним очікуванням. Так формується дослідницька місія, яка особливо виразно закріпилася в німецькій та пізніше американській дослідницьких університетських моделях.

Поява третьої місії пов'язана вже не з внутрішньою логікою знання, а зі зміною суспільно-економічного контексту функціонування університетів у другій половині XX – на початку XXI століття. Економіка знань, регіональні інноваційні політики, технологічне підприємництво та зростання ролі університетів у розвитку територій сформували новий дискурс (табл. 1.4), університет як активний суспільний актор. У дослідженнях підприємницького університету Burton Clark¹ показано організаційні траєкторії таких трансформацій, а в моделі Triple Helix Генрі Етцковіца² концептуалізовано системну взаємодію університету, індустрії та держави як джерела інноваційного розвитку.

Таблиця 1.4

Дискурси формування місій університету

Період	Домінуючий дискурс	Основна місія	Образ університету	Ключові теоретичні опори
Класичний	Освітньо-культурний	Освіта	Спільнота знання	Newman
XIX ст.	Науково-дослідницький	Освіта + дослідження	Дослідницький університет	Humboldt традиція
Кінець XX ст.	Інноваційно-економічний	Три місії	Підприємницький університет	Clark
Кінець XX – XXI ст.	Екосистемний	Інтегровані місії	Інноваційний вузол	Etzkowitz

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

¹ Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

² Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University – industry – government innovation in action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>.

Важливо, що третя місія (суспільне служіння) не має єдиного визначення в міжнародній літературі. Вона охоплює трансфер технологій, регіональний розвиток, соціальну залученість, інноваційні екосистеми, громадянську освіту. Саме ця множинність трактувань свідчить, що третя місія є насамперед дискурсивною конструкцією, у якій суспільство переосмислює очікування від університету.

Першими інституційно оформлювати третю місію почали великі дослідницькі університети США та Західної Європи у 1980–1990-х роках. Оформлення відбувалось через офіси трансферу технологій, інкубатори, університетські стартап-центри, регіональні партнерські програми. Массачусетський технологічний інститут¹, Стенфорд², Кембридж³, низка скандинавських і нідерландських університетів стали піонерами інституціоналізації інноваційної взаємодії.

Для українського контексту третя місія тривалий час залишалася імпліцитною. Вона реалізовувалася у формі просвітницької, регіональної, культурної ролі університетів, але лише нещодавно почала концептуалізуватися як окремий стратегічний напрям. Це створює методологічний простір для адаптації та переосмислення міжнародних моделей у національному середовищі.

Авторське аналітичне уточнення цього дослідження полягає в тому, що концепція трьох місій розглядається як історично нашарована дискурсивно-інституційна конструкція, а не як нормативно задана універсальна модель. Таке трактування дає змогу перейти від опису місій до аналізу їх узгодження.

Три місії університету не природна тріада, а результат послідовного нашарування освітнього, дослідницького та суспільного дискурсів про роль університету.

Освітня місія є історично первинною і смислово центральною для університету. Саме навколо навчання як практики передавання й осмислення знання формувалися перші університетські спільноти. Проте зведення цієї місії лише до підготовки кадрів звужує її інституційний і культурний зміст. У класичній університетській традиції освіта розумілася не як сервіс, а як процес формування мислення.

У класичному баченні університету, представленому в європейській інтелектуальній традиції, освіта мала на меті не лише професійну придатність, а розвиток розуму як такого. Саме цю позицію послідовно обґрунтовував Джон Генрі Ньюмен⁴, підкреслюючи, що університетська освіта формує інтелектуаль-

¹ Massachusetts Institute of Technology : official website. URL: <https://www.mit.edu>.

² Stanford University : official website. URL: <https://www.stanford.edu>.

³ University of Cambridge : official website. URL: <https://www.cam.ac.uk>.

⁴ Newman J. H. *The Idea of a University*. London: Longmans, Green, and Co., 1907. 472 p.

ну культуру, а не тільки прикладні навички. Освітня місія в цій оптиці полягає у відтворенні та розвитку здатності мислити в системі знання.

Гумбольдтівська модель додала до освітньої місії дослідницький вимір, підсилила її значення. Навчання мало відбуватися через залучення до живого знання, що формується в науковому пошуку. Таким чином, освіта перестає бути лише передаванням завершених істин і стає входженням у процес пізнання. Це закріпило норму університетської освіти як інтелектуально відкритої та дослідницько-орієнтованої.

Друга половина ХХ століття принесла радикальну зміну масштабу освітньої місії, а саме масифікацію вищої освіти. Університет перестає бути інституцією для обмеженої еліти й перетворюється на масову систему. Розширення доступу, диверсифікація програм, поява нових типів закладів і форматів навчання змінюють внутрішню структуру освітньої діяльності. Освітня місія диференціюється через професійні, прикладні, міждисциплінарні, гнучкі освітні траєкторії. Це підвищує соціальну роль університету, але водночас ускладнює збереження єдиного освітнього стандарту як культурної норми.

У сучасному міжнародному дискурсі вищої освіти дедалі виразніше виявляється напруження між двома трактуваннями освітньої місії: культурним і ринковим. У першому випадку освіта розглядається як суспільне благо і форма інтелектуального розвитку; у другому – реалізується через послугу і механізм підвищення індивідуальної конкурентоспроможності. Дослідження трансформацій вищої освіти та впливу рейтингів і конкуренції (зокрема в роботах Hazelkorn¹) показують, що ринкова логіка посилює вимоги до вимірюваності результатів, працевлаштування випускників і прикладної релевантності програм. Це не скасовує культурної місії освіти, але змінює баланс аргументів у стратегічних рішеннях університетів.

У межах цієї монографії освітня місія трактується як інституційне ядро університету, що забезпечує відтворення знання, мислення і професійних спільнот, але вже не є єдиним визначальним виміром його діяльності. ***Науково важливим є розгляд освітньої місії як смислового ядра, навколо якого нашіаровують-ся інші місії, що змінює не її значення, а її позицію в місійній архітектурі університету.*** Саме зміщення від єдиної місії до «ядерної місії» створює передумови стратегічного балансування.

Дослідницька місія університету означає принципову зміну його інституційної ролі. Цей зсув історично пов'язують із гумбольдтівською моделлю університету, у якій було сформульовано принцип єдності викладання і дослідження.

¹ Hazelkorn, E. (2011). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. Palgrave Macmillan.

Університет у цій традиції постає не як місце трансляції завершених істин, а як простір безперервного пізнавального пошуку, де навчання відбувається через залучення до живого процесу творення знання.

Гумбольдтівська ідея мала не лише педагогічний, а й інституційний зміст. Вона закріпила дослідження як норму університетської діяльності. Науковий пошук стає не приватною справою окремого вченого, а організованою університетською практикою. Відтоді наука входить до інституційного ядра університету разом із принципами академічної свободи, відкритості дискусії та пріоритету доказовості. Саме ця трансформація заклала основу дослідницького університету як особливого типу інституції.

У ХХ столітті дослідницька місія набуває нового масштабу через інституціоналізацію науки: розвиток лабораторій, наукових шкіл, грантових систем, міжнародних проєктів. Університет стає ключовим вузлом наукової інфраструктури. Вироблення знання дедалі більше організовується у формалізованих структурах. У цій фазі формується модель «research university», що особливо виразно розвинулася в американській та західноєвропейській системах.

Разом із інституціоналізацією науки виникає і система вимірювання наукової результативності. Публікаційна активність, цитованість, грантові надходження, позиції в рейтингах стають показниками дослідницької спроможності університету. Дослідження глобальної конкурентності вищої освіти (Hazelkorn¹) показують, що наукові метрики дедалі більше впливають не лише на репутацію, а й на стратегічні рішення університетів. Цей процес має подвійний ефект. З одного боку, метрики і конкуренція підвищують прозорість і стимулюють продуктивність наукової діяльності, а з іншого – змінюють внутрішню мотиваційну структуру досліджень, посилюють короткострокові стимули та можуть звужувати поле наукового ризику. Таким чином, дослідницька місія дедалі більше функціонує в умовах глобальної конкуренції науки.

У межах цієї монографії дослідницька місія розглядається як головний механізм інтелектуального оновлення університету. Якщо освітня місія забезпечує тяглість і відтворення знання, то дослідницька забезпечує його зміну і розширення. *Авторське уточнення полягає в трактуванні дослідницької місії як основного драйвера інституційної динаміки університету, що безпосередньо підвищує рівень невизначеності управлінських рішень і тим самим посилює потребу стратегування.* Науковий пошук за своєю природою непередбачуваний і вбудовується в стратегічну архітектуру сучасного університету.

¹ Hazelkorn, E. (2011). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. Palgrave Macmillan.

Дослідження в університеті не лише функція і не лише статусна ознака, а й двигун інтелектуального, організаційного і стратегічного оновлення.

Поняття третьої місії університету виникло значно пізніше. Місія суспільного служіння відображає глибоку зміну суспільних очікувань щодо ролі університету. Якщо перші дві місії пов'язані з внутрішньою логікою знання, то третя місія – з його застосуванням, поширенням і впливом поза академічними межами. Вона означає вихід університету за межі кампусу. Її концептуалізують у різних аналітичних площинах. Інтерпретаційна полівалентність засвідчує, що третя місія постає не стільки як чітко делімітована функція, скільки як нова парадигмальна рамка осмислення суспільної ролі університету. У концепціях підприємницького університету (В. Clark¹) третя місія пов'язується з розвитком організаційної спроможності університету діяти в інноваційному середовищі. У моделі Triple Helix (Н. Etzkowitz²) університет постає як рівноправний учасник інноваційної взаємодії разом із державою та індустрією. Тут університет уже не лише реагує на зовнішні запити, а й є активним генератором інноваційних процесів.

Особливого значення третя місія набуває в контексті регіонального розвитку. Європейські підходи до «engaged university» підкреслюють роль університетів як інтелектуальних центрів територій шляхом експертної участі, прикладних досліджень, соціальних проєктів, підтримки місцевих екосистем. Таким чином, університет переходить від позиції ізольованої академічної інституції до позиції мережевого суспільного актора.

Разом із розширенням зовнішньої ролі університету зростає і його відповідальність. Питання етичності досліджень, соціального впливу інновацій, відкритості знання, взаємодії з громадою входять у поле стратегічних рішень. Третя місія тим самим розширює поняття університетської відповідальності. Важливо підкреслити історичну зумовленість появи третьої місії. Вона формується в період переходу до економіки знань, посилення інноваційної конкуренції та реформ публічного сектору наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття. Саме модернізаційні хвилі цього часу – новий публічний менеджмент, інноваційна політика, регіональні стратегії – зробили університет видимим як економічного й суспільного актора.

У межах цієї монографії третя місія розглядається як фактор відкриття університету в системі зовнішніх взаємодій. Авторське уточнення полягає в трактуванні третьої місії як головного джерела зовнішньої турбулентності

¹ Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*.

² Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University – industry – government innovation in action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>.

в управлінні університетом, оскільки саме вона вводить у стратегічне поле множинних стейкхолдерів, непередбачувані партнерства та змінні контексти. Це безпосередньо підсилює потребу резильєнтного стратегування (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до визначення третьої місії університету

Підхід	Акцент	Основний зміст
Підприємницький	Організаційна спроможність	Стартапи, комерціалізація, підприємництво
Triple Helix	Інноваційна система	Взаємодія університет – індустрія – держава
Engagement	Суспільна участь	Робота з громадами, соціальні проекти
Регіональний	Територіальний розвиток	Підтримка регіональних екосистем
Трансфер знань	Прикладний вплив	Технології, експертиза, консалтинг

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Розширення місійної архітектури університету до трьох взаємозв'язаних вимірів безпосередньо підводить до питання їх узгодження. Попри широку поширеність концепції трьох місій університету в сучасному міжнародному дискурсі, вона не має єдиного теоретичного трактування.

У наукових і політичних текстах три місії подаються по-різному: як перелік функцій, як стратегічна рамка, як індикатор суспільної ролі або як модель трансформації університету. Аналіз літератури про дослідницький і підприємницький університет (Clark)¹, інноваційні екосистеми (Etzkowitz²), університетський вплив і політики вищої освіти (Hazelkorn³ та ін.) дає змогу виокремити кілька стійких моделей інтерпретації тримісійності.

У першій моделі місії розглядаються як такі, що послідовно додаються до базової освітньої функції. Університет набуває нових функцій, не змінюючи принципово організаційної логіки: навчання доповнюється дослідженням, а згодом – суспільною діяльністю. Такий підхід часто використовують в нор-

¹ Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

² Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University – industry – government innovation in action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>.

³ Hazelkorn, E. (2011). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. Palgrave Macmillan.

мативних документах і політичних стратегіях, де місії подані як розширений перелік завдань.

Інтегративна модель трактує місії як взаємозв'язані виміри єдиного процесу вироблення й застосування знання. У цій логіці навчання, дослідження і суспільний вплив не розділяються, а перетинаються, наприклад, через дослідницьке навчання, інноваційні освітні програми, проєктну взаємодію з партнерами. Саме так часто описують сучасні дослідницько-суспільні університети.

Ієрархічна модель виходить із фактичної домінанти однієї місії над іншими. У дослідницьких університетах пріоритет надається науці, у масових – освіті, у суспільно орієнтованих – регіональному впливу.

Конфліктна модель, яка дедалі частіше з'являється в критичних дослідженнях вищої освіти, підкреслює, що місії не лише взаємодіють, а й конкурують за ресурси, увагу та легітимність. У цій оптиці зростання третьої місії може створювати напруження з академічними цінностями, а метрики дослідницької продуктивності витіснити освітні пріоритети.

У межах цієї монографії пропонується авторська аналітична типологія трактувань трьох місій як чотирьох моделей: адитивної, інтегративної, ієрархічної та напружено-балансної (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Моделі інтерпретації трьох місій університету

Модель	Як трактуються місії	Управлінська логіка	Ризики	Наслідки для стратегії
Адитивна	Місії додаються	Розширення переліку функцій	Формалізм	Стратегія як перелік напрямів
Інтегративна	Місії перетинаються	Узгодження процесів	Складність координації	Стратегія як дизайн взаємодії
Ієрархічна	Одна домінує	Пріоритезація	Дисбаланс	Стратегія як фокус
Конфліктна	Місії конкурують	Розподіл ресурсів	Поляризація	Стратегія як арбітраж
Напружено-балансна (авторська)	Місії в напруженні	Балансування	Високі вимоги до управління	Стратегування

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Остання розглядає місії як систему постійного стратегічного балансування, де напруга між ними є не відхиленням, а нормальним станом. Саме ця модель безпосередньо пов'язується зі стратегуванням і резильєнтністю університету.

Запропоновано авторську типологію моделей інтерпретації трьох місій університету та введено напружено-балансну модель, у межах якої тримісійність розглядається як простір стратегування.

Розгляд різних моделей трактування трьох місій дає змогу перейти до аналізу того, як саме взаємодія місій породжує не лише конфлікти, а й синергійні ефекти.

Тримісійна модель університету описує не лише структуру функцій, а й поле їх взаємодії. Освітня, дослідницька місії та місія суспільного служіння не функціонують ізольовано. Вони постійно переплітаються, впливають одна на одну і змагаються за ресурси, увагу та інституційну вагу. У цій взаємодії формується динаміка розвитку університету у формі напруження й у формі синергії.

Напруження між місіями виникає передусім через різні часові горизонти і критерії результативності. Рішення про розподіл ресурсів між цими напрямками майже завжди є стратегічним вибором, а не технічним розрахунком. У цьому сенсі тримісійність створює не рівновагу, а постійне поле управлінського балансування.

Водночас між місіями можливі й синергійні ефекти. Дослідницьке навчання підсилює якість освіти; прикладні дослідження живлять інноваційну взаємодію; партнерські проєкти створюють нові освітні формати. У сучасних дослідницько-інноваційних університетах дедалі частіше спостерігається перехід від паралельного існування місій до їх навмисного поєднання через міжмісійні платформи, проєктні формати й мережеві моделі.

Аналітично важливо підкреслити, що напруження і синергія є не альтернативними станами, а режимами, що співіснують. Та сама взаємодія місій може породжувати і конфлікт, і підсилення залежно від управлінського дизайну. Саме тому предметом стратегування стає не вибір «правильної» місії, а архітектура їх узгодження.

У цій монографії пропонується авторське уточнення: взаємодія трьох місій розглядається як динамічне поле «напруження – синергія», яке і є безпосереднім об'єктом стратегування університету. Стратегування, відповідно, трактується як практика керування цим полем через пріоритизацію, поєднання і фазування місійних акцентів (рис. 1.4).

Взаємодія місій формує поле напруження і синергії, яке є об'єктом стратегування університету (авторська інтерпретація). Запропоновано розгляд взаємодії трьох місій університету як динамічного поля напруження і синергії, що є безпосереднім об'єктом стратегування.

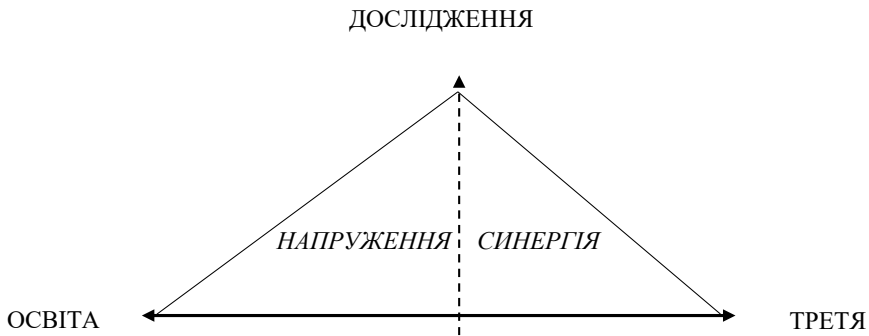


Рис. 1.4. Трикутник місій: поле напруження і синергії

Джерело: розроблено авторами

Отже, тримісійна структура університету задає не лише функціональну рамку його діяльності, а й простір стратегічного узгодження, що дає змогу перейти до розгляду місій як основи стратегічної архітектури університету (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Типові зони напруження і синергії між місіями

Пара місій	Типове напруження	Потенційна синергія	Управлінський інструмент
Освіта – дослідження	Час викладання і час науки	Дослідницьке навчання	Інтегровані програми
Дослідження – третя місія	Фундаментальність і прикладність	Трансфер знань	Партнерські проекти
Освіта – третя місія	Теорія і практика	Практико-орієнтоване навчання	Дуальна освіта

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Проведений аналіз еволюції університетських місій та моделей їх інтерпретації дає підстави для концептуального уточнення тримісійної моделі. У межах цієї монографії три місії університету пропонується розглядати не як перелік напрямів діяльності, а як структуровану систему управлінського напруження, що формує простір стратегічних рішень. Напруження виникає не як побічний ефект, а як закономірний результат одночасної присутності різних місійних логік з відмінними горизонтами планування, критеріями результативності та групами стейкхолдерів.

На цій основі вводиться авторський аналітичний підхід, у якому *тримісійність університету інтерпретується як багатовимірна система стратегування*, що може бути описана через перетин трьох вимірів: місій, організаційних здатностей та рівнів управління. Така рамка дає змогу перейти від функціонального опису місій до їх стратегічної операціоналізації. Це досягається через управлінські спроможності (адаптація, узгодження, навчання, перебудова) та багаторівневу архітектуру прийняття рішень (інституційний, організаційний, підрозділовий рівні).

У цьому підході три місії постають не як три паралельні напрями, а як три осі стратегування, у просторі яких формується стратегічна конфігурація університету. Подальші частини монографії будуть присвячені розробленню та обґрунтуванню відповідної моделі резильєнтного стратегування, що поєднує місійний, спроможнісний і управлінський виміри.

Отже, концепція трьох місій університету в сучасному науковому та політичному дискурсі відображає перехід від одновимірного до багатовимірного розуміння ролі університету. Освітня, дослідницька місії та місія суспільного служіння формують складну місійну архітектуру, що поєднує різні типи цілей, результатів і відповідальностей. Така багатовимірність неминуче підвищує рівень інституційної складності й управлінського напруження.

Зростання місійної багатовимірності безпосередньо пов'язане зі зміною характеру управління університетом. У цьому контексті стратегування постає як необхідна управлінська практика, спрямована на формування узгодженої конфігурації місій, пріоритетів і ресурсів в умовах невизначеності та змінності середовища.

Це зумовлює потребу в окремому теоретичному аналізі стратегування. Наступна частина монографії присвячена розгляду теорії стратегування в організаціях та її адаптації до специфіки закладів вищої освіти. Подальше проведення дослідження передбачає формування системи дослідницьких гіпотез і побудову авторської моделі резильєнтного стратегування університету.

1.4. Напруження і синергія між місіями

(Баланс місій)

Тримісійна модель університету за своєю природою є не гармонійною рівновагою, а структурно напруженою конфігурацією. Напруження в цьому

контексті не означає управлінської помилки або інституційної дисфункції, навпаки, вона є закономірним наслідком поєднання різних місійних логік у межах однієї інституції. Саме багатомісійність формує внутрішню неоднорідність цілей, ритмів і критеріїв, яка і створює постійне поле управлінського вибору.

Кожна університетська місія працює в іншому часовому горизонті. Освітня діяльність розгортається в циклах програм, семестрів і випусків; її результати мають відкладений, але відносно передбачуваний ефект. Дослідницька місія функціонує в довших і менш визначених часових межах: науковий результат не може бути гарантований і часто оцінюється постфактум. Третя місія часто потребує швидкої реакції, проєктної динаміки та гнучкого входження в зовнішні можливості. Таким чином, університет одночасно працює в кількох часових режимах, що унеможлиблює єдину темпоральну логіку управління.

Відмінними є і критерії успіху місій. Якість освіти вимірюється навчальними результатами, задоволеністю здобувачів освіти, траєкторіями випускників; дослідницька результативність – публікаціями, цитованістю, грантами, науковою репутацією; суспільний вплив – партнерствами, впровадженнями, регіональними ефектами, соціальною видимістю. Ці системи оцінювання часто не зводяться до спільного знаменника, що створює постійне напруження пріоритетів.

До цього додається множинність груп відповідальності та очікувань. Здобувачі освіти, науковці, партнери, держава, регіональні спільноти, донори співвідносять університет із різними місійними очікуваннями. Управління університетом відбувається не в однорідному полі інтересів, а в полі перехресних вимог, що підсилює структурну напруженість рішень.

Унаслідок цього багатомісійний університет принципово не може одночасно оптимізувати всі місії. Максимізація показників в одному місійному вимірі майже завжди має ресурсну або організаційну ціну для інших. Саме тому управлінські рішення в університеті мають характер стратегічного вибору між частково конкуруючими благами.

У межах цієї монографії структурне напруження тримісійної моделі розглядається як вихідна умова стратегування, а не як відхилення від норми. Авторське концептуальне положення полягає в тому, що напруження між місіями є не проблемою, яку потрібно усунути, а структурною характеристикою, якою потрібно управляти. Саме з цієї позиції далі буде розглянуто механізми балансування місій і резильєнтного стратегування університету.

Структурне напруження тримісійної моделі університету проявляється не абстрактно, а в повторюваних конфігураціях конфліктів між місійними напрямками. Ці конфлікти не є випадковими. Вони мають стійкі патерни, що відтворюються в різних національних системах і типах університетів. Їх джерелом

виступає не лише обмеженість ресурсів, а й відмінність професійних норм, часових режимів та мотиваційних структур, у яких реалізуються різні місії.

Конфлікт між освітньою та дослідницькою місіями є історично найбільш відомим і дослідженим. Він виникає навколо розподілу часу, навантаження та стимулів академічного персоналу. Викладацька діяльність потребує стабільної присутності, педагогічної підготовки та інвестицій у навчальний процес, тоді як дослідження потребує концентрації, довгих інтелектуальних циклів і гнучкого часу. У системах, де кар'єрні та репутаційні стимули прив'язані переважно до наукової продуктивності, освітня діяльність ризикує опинитися у статусі «другорядного обов'язку». Водночас у навчально-орієнтованих інституціях протилежна ситуація, а саме перевантаження викладанням обмежує дослідницьку динаміку. Цей тип конфлікту має не ситуативний, а структурний характер.

Напруження між дослідницькою та третьою місіями розгортається навколо осі фундаментальність – прикладність. Фундаментальні дослідження орієнтовані на наукову новизну без негайної утилітарної віддачі, тоді як інноваційні та партнерські проекти очікують прикладного результату і швидшого ефекту. Різниця в горизонтах очікування та форматах результату породжує конкуренцію за ресурси і пріоритети. Університети, що активно розвивають інноваційну взаємодію, стикаються з ризиком зсуву дослідницького портфеля в бік короткострокових прикладних тем; водночас надмірна орієнтація на фундаментальність може знижувати зовнішню релевантність і партнерську привабливість.

Конфлікт між освітньою та третьою місіями зазвичай концентрується навколо протиставлення академічності й практичності. Освітні програми, побудовані на дисциплінарній логіці й теоретичній глибині, не завжди швидко узгоджуються з потребами практики, ринку або регіональних партнерів. Вимоги до прикладної орієнтації, проектності та гнучких компетентностей можуть вступати в напруження з академічними стандартами фундаментальності та методологічної строгості. Унаслідок цього виникають дискусії щодо змісту програм, форматів навчання і критеріїв якості.

Аналітично важливо підкреслити, що ці конфлікти мають повторювану структуру: вони виникають на перетині часу, ресурсів, стимулів і критеріїв оцінювання. *У межах цієї монографії пропонується розглядати міжмісійні конфлікти як типологізовані патерни* управлінського напруження, що підлягають не усуненню, а стратегічному узгодженню. Саме повторюваність конфігурацій робить можливим розроблення інструментів стратегування і балансування місій (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Повторювані патерни міжмісійних конфліктів

Пара місій	Основна зона конфлікту	Типова управлінська дилема	Ризик перекосу	Стратегічний інструмент узгодження
Освіта ↔ дослідження	Час і навантаження	Викладання чи публікації	Деградація однієї з функцій	Диференціація ролей, дослідницьке навчання
Дослідження ↔ третя місія	Фундаментальність і прикладність	Наукова новизна чи швидкий ефект	Короткостроковість науки	Портфель досліджень, подвійні треки
Освіта ↔ третя місія	Академічність і практичність	Теорія чи навички	Спрощення змісту	Проектні формати, партнерські програми

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Попри наявність повторюваних конфліктних патернів, взаємодія місій не зводиться до протиставлення. За певних організаційних і стратегічних умов вона здатна породжувати стійкі синергійні конфігурації, що потребують окремого розгляду.

Якщо міжмісійні конфлікти відображають структурне напруження тримісійної моделі університету, то синергійні конфігурації демонструють її конструктивний потенціал. Взаємодія місій не обмежується конкуренцією за ресурси та пріоритети. За певних організаційних умов вона здатна породжувати взаємне підсилення результатів. Принципово важливим є те, що така синергія виникає не спонтанно, а як наслідок свідомого інституційного та управлінського дизайну. Синергія місій має бути ретельно сконструйованим результатом діяльності.

Однією з найбільш усталених форм синергії є дослідницьке навчання. У цій моделі здобувачі освіти залучаються до наукових проєктів, працюють із відкритими проблемами, опановують методологію пізнання не лише теоретично, а й практично. Такий формат одночасно підсилює якість освіти і розширює дослідницький потенціал університету, поєднуючи першу й другу місії в єдиному процесі.

Проектно-орієнтована освіта створює синергію між освітньою і третьою місіями. Навчальні формати, побудовані навколо реальних завдань партнерів дають змогу поєднати академічну підготовку з практичним впливом. Знання в такій моделі стає інструментом дії. Це змінює і педагогічну логіку, і характер зовнішньої взаємодії університету. Інноваційні освітні екосистеми розширюють

синергію до мережевого рівня. Йдеться про середовища, де освітні програми, дослідницькі ініціативи та інноваційні проекти організаційно поєднані. У таких конфігураціях місії перестають бути окремими напрямками і функціонують як взаємозв'язана система діяльностей.

Синергійні партнерські дослідницькі платформи інтегрують через довгострокову співпрацю з індустрією, публічним сектором або громадськими організаціями місії університету. На відміну від разових контрактних досліджень, платформи формують спільні дослідницькі порядки денні, інфраструктуру і спільноти практики. Це підвищує релевантність досліджень і водночас підтримує їх системність. Формати на кшталт living labs та knowledge hubs являють собою зрілу форму тримісійної синергії. Вони поєднують навчання, дослідження і впровадження в єдиному експериментальному просторі, де університет є співтворцем рішень разом зі стейкхолдерами. Тут місії спільно продукують результат.

У межах цієї монографії пропонується аналітичне положення: синергія між університетськими місіями є функцією організаційного дизайну, а не наслідком їх формальної наявності. Наявність трьох місій сама по собі не гарантує їх взаємного підсилення; синергія виникає там, де створено відповідні структури, стимули й формати взаємодії. Саме тому синергійні конфігурації буде розглянуто далі як предмет стратегування (рис. 1.5).

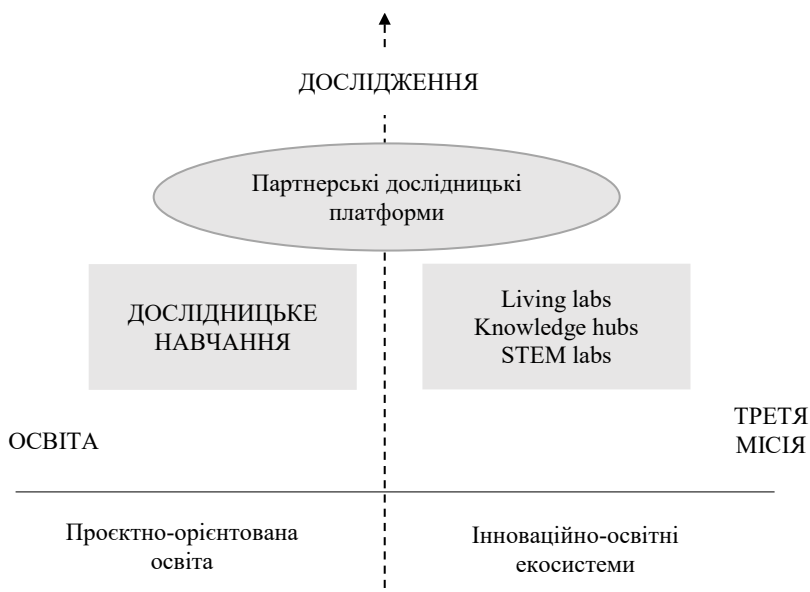


Рис. 1.5. Синергійні конфігурації трьох місій університету
Джерело: розроблено авторами

Синергія між місіями виникає в зонах їх організаційно спроектованого перетину (авторська інтерпретація). Таким чином, поряд із конфліктними існують і синергійні конфігурації взаємодії місій, що переводить управлінське завдання від простого розв'язання конфліктів до складнішого завдання, а саме стратегічного балансування місій у динамічному середовищі.

Поняття балансу місій у тримісійній моделі університету часто інтуїтивно трактується як рівномірний розподіл уваги й ресурсів між освітою, дослідженням та суспільно-інноваційною діяльністю. Проте таке розуміння є спрощеним і методично некоректним. Баланс не означає рівність часток ані у фінансуванні, ані в навантаженні, ані в індикаторах результативності. Місії за своєю природою асиметричні: за тривалістю циклів, вартістю інфраструктури, вимогами до персоналу та типами результатів. Тому баланс не може бути арифметичним; він є конфігураційним.

У цій оптиці баланс місій доцільно розглядати як динамічну конфігурацію пріоритетів, ресурсів і організаційних рішень, що змінюється в часі. Університет не досягає балансу один раз. Зміни зовнішнього середовища, політик фінансування, наукових можливостей, демографічних тенденцій і партнерських мереж зумовлюють перегляд місійних акцентів. Таким чином, баланс є не станом рівноваги, а режимом постійного налаштування.

Аналітично доцільно розрізняти фазовий баланс місій. Наприклад, етап інституційного становлення передбачає концентрацію на якості освіти, тоді як період наукового прориву актуалізує потребу в інвестиціях у дослідження, а фаза регіональної інтеграції зумовлює посилення ролі третьої місії. За таких умов зміщення місійного акценту не слід інтерпретувати як відмову від інших напрямів діяльності, а радше як їх тимчасову пріоритезацію в межах довготривалої траєкторії інституційного розвитку.

Не менш значущим постає і контекстуальний баланс, оскільки конфігурація місій визначається типом університету, особливостями його позиціонування, наявною ресурсною базою та специфікою середовища функціонування. Дослідницькі університети, регіональні університети, прикладні заклади, інноваційно орієнтовані інституції об'єктивно мають різні допустимі профілі балансу. Спроба застосувати універсальну пропорцію місій є методологічно хибною. Баланс завжди контекстуально зумовлений.

Саме через динамічний, фазовий і контекстний характер баланс місій не може підтримуватися адміністративно-операційними рішеннями. Він потребує узгодження довгострокових орієнтирів, пріоритетів і ресурсних моделей. Баланс місій стає не технічним, а стратегічним завданням, оскільки передбачає вибір, послідовність і допустимі компроміси.

У межах цієї монографії обґрунтовується положення, що баланс місій є процесом стратегування, а не результатом розподілу. Йдеться не про фіксацію пропорцій, а про керування конфігурацією місій у часі. Саме таке розуміння відкриває можливість перейти від статичного планування до резильєнтного стратегування, здатного підтримувати місійний баланс в умовах змін і турбулентності.

Різні конфігурації місійного балансу формують відмінні стратегічні профілі університетів, аналіз яких дає змогу конкретизувати зв'язок між місійною структурою та типом стратегічних рішень.

Місійний баланс університету має не лише внутрішньоорганізаційне, а й стратегічно-типологічне значення. Стійкі конфігурації місійних акцентів формують відмінні стратегічні моделі університетів. Інакше кажучи, тип стратегії університету значною мірою визначається тим, яка місійна конфігурація є домінантною і як саме здійснюється балансування між місіями.

Дослідницько-домінантна конфігурація базується на пріоритеті наукової продуктивності та дослідницької репутації. У такій моделі стратегічні рішення концентруються навколо розвитку дослідницької інфраструктури, залучення наукових талантів, участі в міжнародних проєктах і підвищення публікаційної видимості. Освітня діяльність і третя місія не зникають, але підпорядковуються дослідницькому профілю, наприклад, через дослідницьке навчання або суспільні партнерства. Ризиком є зниження уваги до якості масової освіти та перевантаження академічного персоналу дослідницькими метриками.

Освітньо-домінантна конфігурація характерна для університетів, що стратегічно орієнтуються на якість і доступність навчання, педагогічні інновації та розвиток освітніх програм. У цій моделі ресурси інвестуються передусім у навчальні середовища, викладацьку майстерність, студентський досвід. Дослідження і зовнішня взаємодія розвиваються вибірково або прикладно. Ризик полягає в поступовій втраті дослідницької глибини та зниженні наукової привабливості.

Інноваційно-регіональна конфігурація ґрунтується на пріоритеті третьої місії через взаємодію з економікою, громадою, регіональними екосистемами. Стратегія такого університету зосереджується на партнерствах, прикладних проєктах, трансфері знань, розвитку інноваційної інфраструктури. Освіта і дослідження інтегруються у прикладні формати. Ризиком є надмірна залежність від зовнішніх запитів і короткострокових ефектів, що може послаблювати фундаментальну складову.

Змішана або гібридна конфігурація передбачає свідоме стратегічне поєднання місійних акцентів без жорсткого домінування однієї з них. Такі університети будують портфельні стратегії: розвивають дослідницькі «острови сили», освітні центри якості та вибіркові інноваційні напрями. Управлінська складність тут вища, але й адаптивний потенціал більший. Ризиком є розпорошення ресурсів і втрата чіткої ідентичності.

Аналітично важливо підкреслити, що жодна з моделей не є універсально «кращою» – їхня доцільність визначається контекстом, ресурсами, історією та інституційною ідентичністю. *Авторське положення полягає в тому, що місійний баланс є формоутворювальним чинником стратегічної моделі університету, а не похідним наслідком уже вибраної стратегії (табл. 1.9).*

Таблиця 1.9

Стратегічні моделі університетів у логіці місійного балансу

Стратегічний профіль	Домінантна місія	Управлінські пріоритети	Сильні сторони	Основні ризики
Дослідницько-домінантний	Дослідження	Наукова інфраструктура, таланти, гранти	Репутація, науковий вплив	Ослаблення освітньої якості
Освітньо-домінантний	Освіта	Програми, педагогіка, доступ	Якість навчання	Втрата дослідницької спроможності
Інноваційно-регіональний	Третя місія	Партнерства, трансфер, проекти	Зовнішній вплив	Короткостроковість
Гібридний	Баланс	Портфельний підхід	Адаптивність	Розпорошення ресурсів

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Різноманіття стратегічних профілів, що постають унаслідок різних конфігурацій місійного балансу, засвідчує, що їх узгодження не має автоматичного характеру й потребує застосування спеціалізованої управлінської раціональності, а саме стратегування як процесу свідомого формування та переосмислення інституційних пріоритетів. Багатомісійність університету, асиметрія місійних логік і повторювані конфігурації міжмісійних конфліктів

та синергій приводять до принципово важливого висновку: баланс місій не виникає автоматично. Він не є природним наслідком співіснування освітньої, дослідницької та суспільно-інноваційної діяльності, так само як не забезпечується суто адміністративним регулюванням. Навпаки, сама структура тримісійної моделі продукує постійне управлінське напруження і саме вона стає пусковим механізмом стратегування.

Неможливість автоматичного балансу зумовлена щонайменше трьома чинниками: обмеженістю ресурсів, несумірністю критеріїв успіху та різноспрямованістю очікувань стейкхолдерів. За таких умов будь-яке суттєве рішення неминуче змінює місійну конфігурацію. Відтак управління університетом виходить за межі операційної координації та входить у простір узгодження до процесу приведення різних місійних логік до прийнятної спільної конфігурації.

Узгодження передбачає не лише комунікацію, а й пріоритезацію. Університет змушений визначати, які напрями отримують стратегічну перевагу в певний період. Пріоритезація, своєю чергою, означає відмову від ілюзії повної сумісності всіх цілей і прийняття принципу обмеженого вибору. Саме тут управлінське рішення набуває стратегічного характеру як рішення про напрям, послідовність і допустимі компроміси.

Потреба вибору в умовах невизначеності відрізняє стратегічний рівень управління від планово-адміністративного. Планування виходить із припущення відносної передбачуваності та лінійності; натомість університетська багатомісійність і турбулентне середовище формують ситуацію, у якій рішення приймаються за умов неповної визначеності та множинних альтернатив. У такому контексті зростає значення стратегічного мислення, сценарного бачення та адаптивних механізмів.

У межах цієї монографії обґрунтовано положення, що стратегування виникає як інституційна відповідь на управлінське напруження багатомісійного університету. Воно постає не як запозичена управлінська технологія, а як внутрішньо зумовлена практика узгодження, пріоритезації та вибору. Стратегування, таким чином, є формою роботи з напруженням.

Проведений аналіз місійної архітектури університету, міжмісійного напруження, синергійних конфігурацій і динамічного балансу дає змогу перейти від описового до конструктивного рівня. У межах цієї монографії пропонується розглядати баланс місій не лише як управлінське завдання, а як поле резильєнтного стратегування. Резильєнтне стратегування уособлює простір, у якому стратегічні рішення поєднують місійні орієнтири, організаційні здатності та багаторівневу структуру управління.

Запропонована рамка ґрунтується на тривимірній логіці: місії × здатності × рівні управління. Місії визначають напрямні вектори діяльності; організаційні здатності (адаптація, навчання, узгодження, перебудова, партнерська взаємодія) визначають спроможність інституції реагувати на зміни; рівні управління (інституційний, стратегічний, операційний, підрозділовий) – що визначають перетин цих вимірів формує реальну конфігурацію стратегування як процесу.

У цій оптиці стратегічне завдання полягає не в оптимізації окремих показників місійної ефективності, а в узгодженні місійних контурів у межах допустимої та життєздатної конфігурації. Оптимізаційна логіка, запозичена з технократичних моделей управління, передбачає існування єдиної цільової функції. Університет як багатомісійна інституція такої функції не має. Тому більш адекватною є логіка узгодження через пошук робочої, контекстно прийнятної рівноваги між частково конкуруючими цілями.

Баланс місій у цій рамці трактується як адаптивний, тобто здатний змінюватися у відповідь на зовнішні та внутрішні збурення без втрати стратегічної цілісності. Йдеться не про жорстке утримання пропорцій, а про керовану перебудову акцентів, ресурсів і форматів діяльності. Адаптивність стає не тактичною реакцією, а структурною властивістю стратегічної архітектури.

Подальший крок полягає у введенні поняття резильєнтного балансу. Резильєнтність у цьому дослідженні розуміється як здатність університету підтримувати стратегічну спрямованість і функціональну спроможність у ситуаціях невизначеності, шоків і тривалих змін через навчання, перебудову та баговаріантність рішень. Відтак баланс місій розглядається не як крихка рівновага, а як резильєнтна конфігурація, що витримує коливання середовища і не руйнується від локальних дисбалансів.

Авторське положення, що виноситься на подальше теоретичне й емпіричне обґрунтування, полягає в тому, що саме місійний баланс, поєднаний із організаційними здатностями та багаторівневим управлінням, утворює операційне поле резильєнтного стратегування університету. У частині IV монографії буде розроблено відповідну концептуальну модель та інструментальний апарат її застосування.

Сформульована рамка резильєнтного місійного балансування створює підстави для побудови системи дослідницьких гіпотез, що структурують подальший теоретичний і емпіричний аналіз у цій монографії.

Методичною основою дослідження є система формулювання низки гіпотез, які становлять певну структуру і спрямовані на досягнення мети дослідження (рис. 1.6).

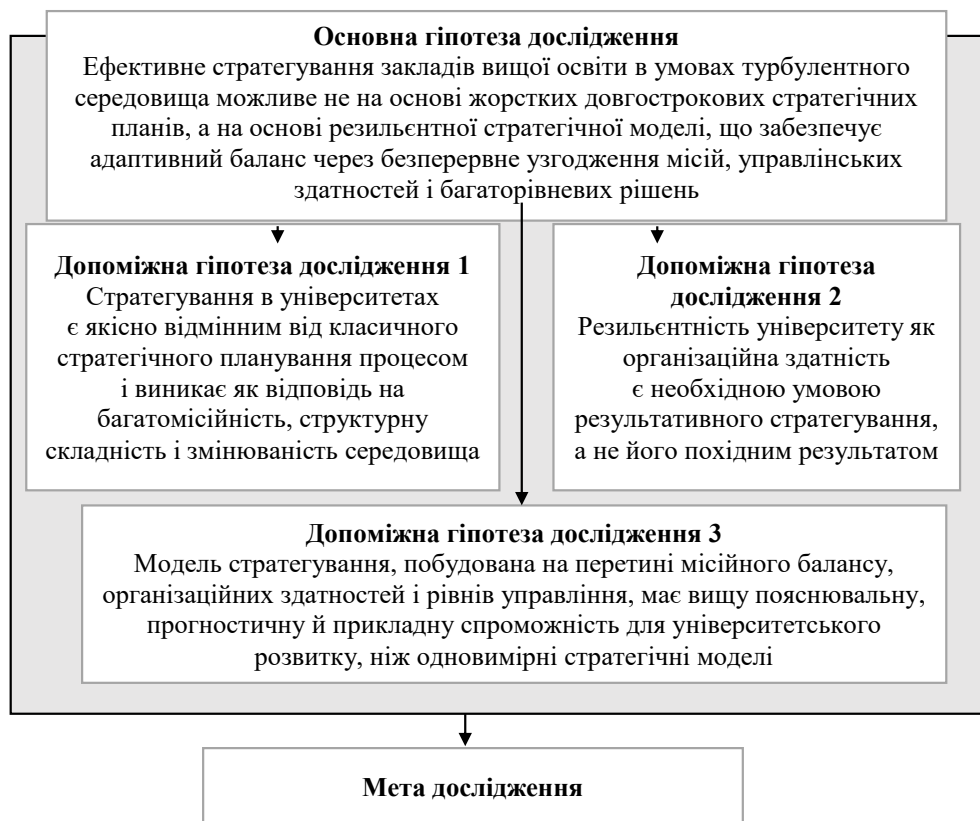


Рис. 1.6. Структура гіпотез дослідження

Джерело: розроблено авторами

Подана на рис. 1.7 структура гіпотез відображає логіку дослідження, що ґрунтується на послідовному переході від концептуального осмислення трансформації стратегування університетів до його теоретичного обґрунтування, модельної інтерпретації та емпіричної перевірки. Центральне місце в цій структурі посідає головна гіпотеза, яка фіксує зміну парадигми стратегічного управління від жорсткого довгострокового планування до резильентного стратегування як адаптивного процесу узгодження місій в умовах невизначеності.

Допоміжні теоретичні гіпотези конкретизують ключові виміри цієї трансформації, розкриваючи стратегування як особливий тип управлінської діяльності, що виникає у відповідь на багатомісійність університету, зростання його організаційної складності та посилення впливу зовнішнього середовища. Вони обґрунтовують необхідність включення резильентності як системної органі-

заційної здатності до стратегічного процесу та визначають місійний баланс, управлінські здатності й багаторівневу структуру прийняття рішень як ключові компоненти авторської моделі стратегування.

Таким чином, структура гіпотез формує цілісну дослідницьку рамку монографії, що поєднує концептуальний, теоретичний, модельний та емпіричний рівні аналізу. Вона визначає внутрішню логіку дослідження та забезпечує послідовний перехід від обґрунтування необхідності резильєнтного стратегування університетів до розроблення авторської моделі та її подальшої верифікації в практиці функціонування закладів вищої освіти.

Сформована система гіпотез не лише окреслює дослідницьку рамку цієї монографії, а й визначає необхідність поглибленого теоретичного осмислення самого феномену стратегування, його еволюції, внутрішньої логіки та особливостей застосування в умовах багатомісійності університету. Висунута головна гіпотеза про перехід від жорстких довгострокових стратегій до резильєнтного стратегування потребує теоретичного обґрунтування шляхом аналізу розвитку концепції стратегії, трансформації підходів до стратегічного управління та формування сучасного розуміння стратегування як адаптивного процесу.

У цьому контексті особливого значення набуває розмежування стратегічного планування як інструментально орієнтованої діяльності та стратегування як безперервного процесу узгодження цілей, рішень і дій у динамічному середовищі. Саме теоретичне осмислення цієї відмінності дає змогу зрозуміти, яким чином стратегування стає відповіддю університету на структурну складність, місійне напруження та невизначеність зовнішнього контексту.

Це зумовлює логіку подальшого викладення, що переходить від аналізу інституційної природи та місійної архітектури університету до розгляду теоретичних засад стратегування.

Частина II

ТЕОРІЯ СТРАТЕГУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ (Стратегування: від плану до практики)

*«Knowing is not enough; we must apply.
Being willing is not enough; we must do.»*

*Знати недостатньо – потрібно застосовувати.
Бажати недостатньо – потрібно діяти.*

– Leonardo da Vinci

2.1. Еволюція поняття стратегії в управлінні організаціями

(Як змінювалось розуміння стратегії)

Поняття «стратегія» історично сформувалося в умовах, де рішення визначали довгостроковий розвиток і мали незворотні наслідки, що підкреслює його первинний зв'язок із відповідальністю за майбутнє. Етимологічний корінь веде до давньогрецького **στρατηγός (stratēgos)** – «воєначальник», «той, хто веде військо»: поєднання **στρατός (stratos)** – «військо/загін» і **ἄγειν (agein)** – «вести». Саме від цього утворення походить **στρατηγία (stratēgia)** – «генералство/командування», «мистецтво й практика керування військом». Цей смисловий вузол є первинним і принципово відрізняє «стратегію» від «тактики»: перша стосується не окремого маневру, а цілості напряму й мети (Oxford dictionary¹)

У грецьких полісах **стратеги (stratēgoi)** були не лише військовими керівниками: їхня функція набувала **політичної ваги**, бо військове командування було продовженням політичного вибору спільноти. Звідси – рання «подвійність» стратегії: вона одночасно про *силу* і про *сенси*, і про *ресурси* і про *легітимну мету*.

¹ University of Oxford : official website. URL: <https://www.ox.ac.uk>

Покажемо їй те, що європейські мови закріпили сучасне слово «strategy/stratégie/стратегія» через посередництво французької та новоєвропейської традицій. В англійській етимології фіксується входження терміна в новочасний обіг як «мистецтво генерала, наука війни».

Філософський підтекст тут очевидний: стратегія первісно є не «планом на папері», а формою практичного розуму, що поєднує *волю* і *можливість*, а також визнає межі людського контролю.

Класичні військові тексти демонструють: стратегія – це не культ насильства, а дисципліна досягнення мети за умов опору. У традиції Сунь-цзи стратегічна раціональність формулюється парадоксально: *вищий рівень майстерності – перемагати, мінімізуючи сам бій*. У перекладній традиції ця ідея подається як теза про те, що «найвище мистецтво – підкорити ворога без бою».

Тут стратегія постає як управління конфігурацією ситуації: зміна умов, коаліцій, інформації, часу і простору, аби результат став майже неминучим ще до «зіткнення». Перемога в такому розумінні як стан переваги, створений завчасно.

У європейській модерній думці (К. фон Клаузевіц¹) стратегія набуває іншої, юридично й політично чутливої структури: вона визначається через зв'язок засобів і кінцевої мети війни. Клаузевіц підкреслює, що «стратегія» оперує перемогою як засобом для досягнення вищого результату, а саме миру/політичного стану, який і є справжньою метою. Це є надзвичайно важливим для правничого погляду. Стратегія не зводиться до ефективності, вона включає питання легітимності мети, пропорційності та прийнятності засобів у горизонті наслідків. У цьому сенсі стратегія завжди має нормативну тінь. Вона ніби запитує: «*Чи має право мета вимагати таких засобів?*».

Отже, стратегічне мислення полягає у здатності діяти в умовах невизначеності та перетворювати її на більш керований процес. Перемога є не лише результатом, а завершенням реалізації певного наміру, який завжди співіснує з намірами інших.

Перенесення терміна «стратегія» в економіку відбулося не як проста метафора, а як реакція на нову реальність ХХ століття до середовища, де рішення мають довгострокові наслідки і де ресурс завжди обмежений.

Управлінська класика формалізує перехід через визначення А. Чандлера². Стратегія – це визначення базових довгострокових цілей організації, вибір курсів дії та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

¹ Clausewitz C. von. *On War*. Princeton: Princeton University Press, 1984. 732 p.

² Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

Водночас у бізнесі стратегія не може бути копією військової. Через це стратегія в управлінні набуває філософсько-практичного сенсу. Вона виступає способом надання єдності багатьом рішенням у часі, коли майбутнє не гарантоване.

Показовим є те, що історики та дослідники менеджменту прямо вказують на натхнення корпоративної стратегії військовою традицією й на формування бізнес-стратегії як окремого поля у XX столітті (особливо з 1960-х років).

Як у війні, так і в управлінні організацією стратегія є сполучною ланкою між цінністю і реальністю. У цьому сенсі стратегія – це форма відповідального мислення про майбутнє через вибір траєкторії в умовах неповного знання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Еволюція поняття «стратегія» від античності до сучасності

Історичний період	Представники / джерела	Сутність розуміння стратегії	Характерні особливості	Значення для розвитку теорії управління
V–IV ст. до н.е. (Античність)	Сунь-цзи, Фуکیدід, Ксенофонт	Стратегія як мистецтво ведення війни та досягнення перемоги	Орієнтація на перемогу, використання сили, маневру та обману	Формування первинного розуміння стратегії як мистецтва управління конфліктом
IV ст. до н.е.	Арістотель	Стратегія як форма практичної мудрості (phronesis)	Зв'язок стратегії з раціональністю та цілеспрямованістю	Формування філософського підґрунтя стратегії як усвідомленої діяльності
XVIII ст.	Ж. де Жоміні	Стратегія як наука війни	Раціоналізація військового управління	Перехід від мистецтва до науки
XIX ст.	Карл фон Клаузевіц	Стратегія як використання бою для досягнення цілей війни	Зв'язок стратегії з політикою	Визначення стратегії як інструменту реалізації політичних цілей
Поч. XX ст.	Військові теоретики	Стратегія як план військових операцій	Формалізація планування	Створення основ планового підходу

Закінчення табл. 2.1

Історичний період	Представники / джерела	Сутність розуміння стратегії	Характерні особливості	Значення для розвитку теорії управління
1950-ті роки	Пітер Друкер	Стратегія як визначення цілей організації	Орієнтація на майбутнє	Перенесення поняття в менеджмент
1960-ті роки	Альфред Чандлер	Стратегія як довгострокові цілі і розподіл ресурсів	Раціональний підхід	Формування класичної теорії стратегії
1965 р.	Ігор Ансофф	Стратегія як система управлінських рішень	Формалізація стратегічного управління	Створення науки стратегічного управління
1980-ті роки	Майкл Портер	Стратегія як конкурентна позиція	Конкурентний підхід	Формування теорії конкурентних стратегій
1990-ті роки	Генрі Мінцберг	Стратегія як процес, модель поведінки	Динамічний підхід	Розширення поняття стратегії
2000-ті роки	Robert S. Kaplan і David P. Norton	Стратегія як система управління розвитком	Інтегрований підхід	Стратегія як управлінський процес
2010–2020-ті роки	Сучасні дослідники	Стратегія як інструмент адаптації організації	Гнучкість, інновації	Стратегування як постійний процес

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Аналіз історичної еволюції поняття «стратегія» дає змогу констатувати, що його зміст зазнав фундаментальної трансформації, яка відображає зміну самої природи організованої діяльності людини. Первісно стратегія виникає як категорія військового мистецтва, що відображає необхідність досягнення перемоги в умовах протидії та невизначеності. У цьому контексті стратегія була формою практичної мудрості, спрямованої на досягнення мети в умовах конфлікту.

У подальшому, особливо в працях Клаузевіца¹, стратегія набуває політичного виміру і починає розглядатися як інструмент реалізації державних цілей.

Принципово новий етап розвитку поняття стратегії розпочинається в середині ХХ століття, коли воно переноситься у сферу економіки та управління організаціями. Саме в цей період стратегія перетворюється на категорію менеджменту, що визначає довгостроковий розвиток організації.

У сучасних умовах стратегія перестає бути лише планом і трансформується в безперервний процес управління розвитком організації.

Отже, еволюція поняття стратегії відображає перехід від мистецтва війни до науки управління й універсального механізму організаційного розвитку.

Так, еволюція поняття «стратегія» не була випадковим перенесенням терміна з однієї сфери до іншої. Вона відображала глибшу трансформацію самого характеру організованої діяльності людини. Якщо в класичному військовому розумінні стратегія була мистецтвом досягнення перемоги в умовах протидії та невизначеності, то в умовах індустріального та постіндустріального суспільства ця логіка поступово трансформувалася в мистецтво забезпечення довгострокового розвитку організації в умовах економічної конкуренції, технологічних змін і ресурсних обмежень. Саме в цьому контексті в середині ХХ століття формується власне управлінське розуміння стратегії, яке стало фундаментом сучасної теорії стратегічного управління.

Період 1950–1970-х років характеризується якісною зміною масштабів і структури економічної діяльності. Після Другої світової війни відбувається стрімке зростання великих корпорацій, диверсифікація виробництва, розвиток міжнародних ринків і ускладнення організаційних структур. Організація перестає бути просто механізмом виконання окремих функцій і перетворюється на складну систему, існування якої розгортається в часі та потребує усвідомленого спрямування.

У цих умовах виникає потреба в новому типі управлінського мислення, орієнтованого не лише на вирішення поточних завдань, а й на формування майбутнього стану організації. Саме тоді стратегія починає розумітися передусім як довгостроковий план розвитку організації, що визначає її основні напрями діяльності на тривалий період.

У цьому значенні стратегія стає інструментом подолання часової обмеженості людського рішення. Вона дає змогу організації вийти за межі ситуативної реакції і перейти до проектування власного майбутнього. Як зазначає І. Ансофф², стратегія є «правилом прийняття рішень, яке визначає поведінку організації в довгостроковій перспективі».

¹ Clausewitz C. von. *On War*. Princeton: Princeton University Press, 1984. 732 p.

² Ansoff H. I. *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley, 1988. 288 p.

Філософськи цей перехід означає радикальну зміну статусу майбутнього в управлінні. Якщо раніше майбутнє розглядалося як простір невизначеності, на який можна лише реагувати, то стратегічне мислення починає трактувати його як простір, який можна частково сформуванати через послідовність свідомих рішень. Стратегія стає формою інституціоналізованої волі організації.

Ключову роль у формуванні наукового розуміння стратегії відіграв американський історик бізнесу Альфред Чандлер. Його фундаментальна праця «Strategy and Structure» (1962) стала одним із перших системних досліджень стратегії як управлінської категорії.

На основі аналізу розвитку великих американських корпорацій, таких як DuPont, General Motors, Standard Oil і Sears, дійшов принципово важливого висновку: стратегія визначає структуру організації. Саме йому належить класичне визначення: «Стратегія є визначенням основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняттям курсу дій і розподілом ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей».

Це визначення стало концептуальним поворотом у розвитку теорії управління з кількох причин.

По-перше, Чандлер вперше чітко пов'язав стратегію з цілеспрямованістю організації. Організація перестає бути лише механізмом реагування на зовнішні стимули і постає як суб'єкт, що формує власну траєкторію розвитку.

По-друге, стратегія була пов'язана з ресурсами. Це означало, що стратегія перестає бути лише декларацією намірів і стає матеріальною категорією, що реалізується через конкретні управлінські рішення.

По-третє, Чандлер показав, що стратегія має структуротворчу функцію. Вона не лише визначає напрям діяльності, а й формує внутрішню організацію підприємства.

Його відома теза «structure follows strategy» («структура слідує за стратегією») відображає глибоку управлінську закономірність: організаційна форма є похідною від стратегічного вибору¹.

У більш широкому філософському сенсі ця теза означає, що форма є функцією мети. Організація набуває тієї структури, яка необхідна для реалізації обраного майбутнього. У працях Чандлера та його послідовників стратегія остаточно набуває статусу раціонального механізму узгодження цілей і можливостей.

Якщо мета є ідеальним образом майбутнього, то ресурси є матеріальними умовами його реалізації. Стратегія, відповідно, є механізмом їх поєднання.

У цьому контексті стратегія виконує кілька фундаментальних функцій:

1. Телологічну (визначає цілі діяльності організації).

¹ Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

2. Інтеграційну (забезпечує узгодження різних напрямів діяльності).
3. Ресурсну (визначає розподіл обмежених ресурсів).
4. Організаційну (формує структуру управління).

Таким чином, стратегія стає інструментом перетворення можливого на реальне і є формою переходу від наміру до дії, від потенційності до актуальності. Стратегія є не лише управлінською технологією, а й формою практичної раціональності, що дає змогу організації діяти в умовах невизначеності.

Саме в цей період поняття стратегії виходить за межі свого первинного військового значення і набуває статусу наукової категорії в теорії та практиці управління. Якщо раніше стратегія функціонувала переважно як метафора, що описувала мистецтво досягнення переваги в умовах протистояння, то з розвитком економічної науки і менеджменту вона поступово перетворюється на концептуальний інструмент аналізу і цілеспрямованого формування розвитку організацій. Ця трансформація була зумовлена ускладненням організаційних систем, зростанням ролі довгострокового планування і необхідністю прийняття рішень в умовах зростаючої невизначеності.

У цьому контексті відбувається принциповий перехід від розуміння стратегії як форми військового мистецтва до її осмислення як економічного й управлінського інструменту. Якщо у військовій традиції стратегія була пов'язана з мистецтвом ведення війни і досягнення перемоги, то в економічному середовищі її починають розглядати як засіб забезпечення довгострокової ефективності і стійкості організації. Як показав Alfred Chandler¹ у своїй класичній праці **Strategy and Structure** (1962), стратегія стає механізмом визначення довгострокових цілей організації і формування відповідної структури, необхідної для їх досягнення. У цьому сенсі стратегія вперше набуває чіткого теоретичного визначення як елемент управлінської системи.

Ця еволюція супроводжується також переходом від інтуїтивного розуміння стратегії до її системного наукового осмислення. Якщо на ранніх етапах стратегія ґрунтувалася переважно на досвіді, інтуїції та індивідуальних управлінських здібностях, то з середини XX століття вона стає предметом системного аналізу і теоретичного узагальнення. Роботи Peter Drucker (1954)², Igor Ansoff (1965)³ і Henry Mintzberg (1994)⁴ заклали основу для формування стратегії як само-

¹ Chandler A. D. *Strategy, and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

² Drucker P. *The Practice of Management*. – New York: Harper & Row, 1954.

³ Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

⁴ Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.

стійної наукової категорії, яка описує не лише конкретні рішення, а й загальні закономірності функціонування організацій у довгостроковій перспективі.

Унаслідок цього процесу стратегія набуває статусу системної теорії управління, яка дає змогу пояснювати і спрямовувати розвиток організацій у складному і динамічному середовищі. Вона перестає бути лише практичним інструментом і стає концептуальною рамкою, що визначає спосіб мислення організації про власне майбутнє. Саме в цьому значенні стратегія перетворюється на фундаментальну категорію сучасного менеджменту, яка забезпечує зв'язок між цілями організації, її ресурсами і умовами середовища.

Таким чином, трансформація поняття стратегії від військового мистецтва до системної теорії управління відображає більш широкий процес раціоналізації управління і становлення організації як стратегічного актора. Саме цей перехід створив теоретичні передумови для подальшого застосування концепції стратегії у сфері вищої освіти, де університет починають розглядати не лише як академічну інституцію, а й організацію, здатну формувати власну траєкторію розвитку. Цей період заклав фундамент для подальшого розвитку стратегічного управління, включаючи роботи М. Портера¹, Г. Мінцберга² та інших дослідників.

Водночас найважливішим результатом цієї трансформації стало усвідомлення того, що стратегія є формою існування організації в часі. Стратегія стала способом відповіді організації на фундаментальне питання її існування.

Це розуміння стало теоретичною основою сучасного стратегування, зокрема у сфері управління закладами вищої освіти, де стратегія набуває особливого значення як інструмент забезпечення довгострокового розвитку інституції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Еволюція поняття стратегії як управлінської категорії

Рік	Подія	Наукове значення для розвитку поняття «стратегія»	Джерело
1954	Публікація праці Пітера Друкера <i>The Practice of Management</i>	Вперше системно сформульовано ідею управління за цілями (Management by Objectives), що стало основою стратегічного підходу до управління	Drucker P., 1954

¹ Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

² Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari*. – New York: Free Press, 1998.

Закінчення табл. 2.2

Рік	Подія	Наукове значення для розвитку поняття «стратегія»	Джерело
1957	Дослідження Селзніка (Philip Selznick)	Введено поняття відповідності внутрішніх можливостей організації зовнішньому середовищу	Selznick P., 1957
1962	Публікація праці Альфреда Чандлера <i>Strategy and Structure</i>	Вперше дано класичне визначення стратегії як довгострокових цілей і розподілу ресурсів; сформульовано принцип «структура слідує за стратегією»	Chandler A., 1962
1965	Публікація роботи Ігоря Ансоффа <i>Corporate Strategy</i>	Стратегію визначено як систему правил прийняття рішень; започатковано наукову теорію стратегічного управління	Ansoff I., 1965
1960-ті	Поширення довгострокового корпоративного планування	Стратегію починають застосовувати як управлінський інструмент у великих корпораціях	Chandler A., 1962
1969	Формування концепції стратегічного планування в корпораціях США	Стратегія стає формалізованим елементом управління	Steiner G., 1969
1971	Впровадження стратегічного планування в General Electric	Стратегію використовують як системний інструмент управління розвитком	Rumelt R., 1974
1970-ті	Інституціоналізація стратегічного управління як наукової дисципліни	Стратегія стає самостійною категорією менеджменту	Mintzberg H., 1978

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Наведена хронологія переконливо засвідчує, що формування поняття стратегії в менеджменті не було одноразовим актом наукового відкриття, а являло собою тривалий процес інтелектуальної еволюції, зумовлений зміною самої природи організаційної діяльності.

Початковим етапом цього процесу стала концептуалізація цілеспрямованості управління у працях Пітера Друкера, який вперше поставив питання про необхідність визначення довгострокових цілей як основи функціонування організації. Саме в цей момент управління перестає розумітися виключно як процес реагування і починає трактуватися як процес формування майбутнього.

Вирішальний перелом відбувається у 1962 році з публікацією роботи Альфреда Чандлера², який не лише сформулював класичне визначення стратегії, а й показав її фундаментальний зв'язок із структурою організації. Це означало, що стратегія стає системоутворювальним принципом організаційного розвитку.

Таким чином, протягом 1950–1970-х років відбувається фундаментальна трансформація поняття стратегії. Трансформація простягається від інтуїтивної практики до науково обґрунтованої системи управління.

У філософському вимірі цей процес означає інституціоналізацію майбутнього як об'єкта управління. Організація перестає бути лише реактивною системою і набуває здатності до самопроєктування. Саме ця обставина створила передумови для подальшого розвитку стратегування як особливого виду управлінської діяльності.

Сформоване у 1950–1970-х роках розуміння стратегії як довгострокового плану і системи визначення цілей та розподілу ресурсів стало необхідною, але недостатньою умовою для пояснення реальної поведінки організацій у середовищі, що стрімко ускладнювалося. Якщо класичний підхід Альфреда Чандлера виходив із припущення про відносну передбачуваність розвитку організації, то вже у 1970-х роках ця передбачуваність починає втрачати свою очевидність. Енергетичні кризи, глобалізація, технологічні прориви та загострення конкуренції продемонстрували, що саме по собі планування не гарантує успіху. Організація могла мати чітко сформульовані цілі та раціонально розподілені ресурси, але зазнавати поразки, якщо її позиція у структурі ринку була стратегічно вразливою.

У цьому контексті відбувається фундаментальна зміна у розумінні стратегії. Від внутрішньо орієнтованого плану розвитку вона трансформується у категорію, що визначає позицію організації у зовнішньому середовищі, передусім у структурі конкурентних відносин. Стратегія перестає бути лише інструментом управління внутрішніми ресурсами і стає механізмом встановлення відносин між організацією та її середовищем.

Філософськи цей зсув означає переорієнтацію стратегічного мислення: якщо раніше стратегія відповідала на запитання «Ким організація хоче стати?», то тепер вона дедалі більше відповідає на питання «Яке місце організація здатна посісти серед інших?».

Новий етап розвитку теорії стратегічного управління пов'язаний із формуванням так званого позиційного підходу, відповідно до якого успіх організації визначається не лише її внутрішніми характеристиками, а й її місцем у структурі галузі.

Цей підхід виходить із принципового положення, що будь-яка організація існує не у вакуумі, а у просторі взаємодії з іншими організаціями, які мають

власні інтереси, ресурси та стратегії. У цьому просторі кожна організація займає певну позицію, яка визначає її можливості, обмеження і перспективи розвитку.

Таким чином, стратегію починають розглядати як спосіб формування і підтримання вигідної позиції організації в конкурентному середовищі.

Цей підхід означав радикальну зміну логіки стратегічного управління. Якщо раніше стратегія визначалася переважно внутрішніми цілями організації, то тепер вона починає визначатися передусім зовнішніми умовами.

Як зазначає Генрі Мінцберг¹, у цей період стратегія дедалі більше розуміється як «позиція організації в середовищі», яка визначає її взаємодію з конкурентами, споживачами та іншими суб'єктами. Це означає, що стратегія перестає бути лише планом і стає формою взаємодії.

Найбільш системного і завершеного вираження позиційний підхід набув у працях американського економіста Майкла Портера², які стали фундаментом сучасної теорії конкурентної стратегії.

У своїй класичній праці «Competitive Strategy» (1980) Портер визначає сутність стратегії через поняття конкурентної переваги і позиції організації в галузі.

Концепція конкурентної стратегії, розроблена Michael Porter, стала одним із ключових етапів у становленні сучасної теорії стратегічного управління, оскільки у ній вперше запропоновано системне пояснення джерел довгострокової ефективності організації. В основі його підходу лежить фундаментальне положення про те, що результати діяльності організації визначаються не лише її внутрішніми характеристиками, а й структурними умовами зовнішнього середовища, у якому вона функціонує. Зокрема, Porter виходить із того, що прибутковість організації залежить від двох взаємозв'язаних факторів: структури галузі, яка визначає загальні умови конкуренції, і позиції організації в межах цієї галузі, яка визначає її здатність ефективно функціонувати в цих умовах (Porter, 1980)³.

Для аналізу галузевої структури Porter запропонував модель п'яти конкурентних сил, яка стала одним із найбільш впливових інструментів стратегічного аналізу. Ця модель дає змогу розглядати галузь не як сукупність окремих організацій, а як систему взаємодіючих сил, що визначають рівень конкуренції і, відповідно, можливості організацій для досягнення стійких результатів. До цих сил належить насамперед конкуренція між наявними організаціями, яка

¹ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari*. – New York: Free Press, 1998.

² Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

³ Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

визначає інтенсивність боротьби за ресурси і ринки. Не менш важливою є загроза появи нових конкурентів, яка впливає на стабільність позицій організації і визначається бар'єрами входу в галузь.

Крім того, Porter звертає увагу на загрозу появи товарів або послуг-замінників, які можуть обмежувати можливості організації і змінювати структуру попиту. Важливу роль відіграє також переговорна сила постачальників, яка визначає умови доступу до ресурсів, і переговорна сила споживачів, яка впливає на умови реалізації продукції або послуг. Сукупність цих сил формує структуру галузі і визначає межі можливостей організації.

Запропонована модель мала принципове значення для розвитку стратегічного управління, оскільки вона вперше дала змогу перейти від описового розуміння стратегії до її аналітичного пояснення. Вона показала, що успіх організації не є випадковим, а визначається її здатністю зайняти і підтримувати сприятливу позицію у структурі галузі. Таким чином, стратегію почали розглядати як механізм взаємодії організації із середовищем, який дав змогу забезпечити її довгострокову ефективність.

Значення цього підходу виходить далеко за межі бізнес-організацій. У контексті розвитку університетів модель Porter створила теоретичні передумови для розуміння їх як інституцій, що функціонують у конкурентному середовищі, де їх розвиток визначається не лише внутрішніми характеристиками, а й їхньою позицією у глобальній системі вищої освіти. Саме це стало важливим етапом у формуванні сучасного розуміння стратегування університету як механізму забезпечення його довгострокової стійкості й розвитку.

Філософське значення цієї концепції полягає в тому, що успіх організації розглядається не як випадковість і не як виключно результат внутрішніх зусиль, а як результат її взаємодії зі структурою середовища.

Організація перестає бути автономним суб'єктом і постає як елемент системи відносин.

Одним із найбільш важливих результатів досліджень Портера стало формулювання концепції базових конкурентних стратегій. Він виділив три основні типи стратегії:

- 1) стратегія лідерства за витратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Ці стратегії відображають різні способи досягнення конкурентної переваги. Їхнє значення полягає в тому, що вони показують: стратегія є не лише планом, а й вибором способу існування організації в конкурентному середовищі. Стратегія визначає не тільки те, що організація робить, а й те, чим вона не є.

У цьому сенсі стратегія набуває онтологічного виміру: вона визначає ідентичність організації. Як зазначає Портер¹, «Суть стратегії полягає у виборі того, що не потрібно робити» [3, с. 44].

Ця теза підкреслює, що стратегія є актом обмеження, який створює можливість концентрації ресурсів і формування унікальної позиції.

Період 1970–1990-х років став етапом остаточного утвердження стратегії як центральної категорії теорії управління. У цей час стратегію перестають розглядати виключно як інструмент планування і починають розуміти як механізм забезпечення конкурентної переваги. Відбувається фундаментальний перехід від плану та внутрішньої орієнтації до позиції та зовнішньої орієнтації. Цей перехід має принципове значення для сучасного розуміння стратегування, зокрема у сфері вищої освіти, де заклади освіти також функціонують у конкурентному середовищі і змушені формувати власні стратегічні позиції. У цьому контексті стратегія перестає бути лише інструментом управління і стає формою існування організації в системі соціально-економічних відносин.

Кінець ХХ – початок ХХІ століття ознаменував принциповий зсув у розумінні стратегії. Якщо у попередніх підходах стратегія розглядалась переважно як раціонально сформований план, спрямований на досягнення визначеного майбутнього стану, то сучасний стратегічний дискурс дедалі більше відходить від статичної, планової логіки і переходить до розуміння стратегії як динамічного, відкритого і безперервного процесу. Ця трансформація безпосередньо пов'язана зі зростанням складності організаційного середовища, посиленням невизначеності та усвідомленням обмеженості прогнозування як основи стратегічного управління.

Одним із ключових результатів цієї трансформації стало утвердження процесуального підходу до стратегії. У межах цього підходу стратегія розглядається як постійний процес формування, перегляду та адаптації стратегічних орієнтирів. Стратегія стає формою організаційного мислення та дії, що розгортається в часі. Її формування продовжується в процесі реалізації, коли початкові наміри взаємодіють із реальністю середовища. У цьому контексті суттєвого значення набуває поведінкове трактування стратегії. Стратегію починають розуміти як усталений спосіб дії організації через певну послідовність рішень і реакцій, що формується не лише через формальні плани, а й через практики, досвід, інституційну пам'ять і організаційну культуру. Такий підхід зміщує увагу з формального змісту стратегічних документів на реальні моделі поведінки організації. Стратегія, таким чином, постає як фактична траєкторія розвитку.

¹ Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

Вагомий внесок у сучасне розуміння стратегії зробив Генрі Мінцберг¹, який запропонував концепцію п'яти вимірів стратегії. Модель «5Р»: strategy as plan (план), pattern (патерн, або модель поведінки), position (позиція), perspective (перспектива) і ploy (прийом, або маневр). Ця концепція принципово розширила уявлення про стратегію, показавши, що вона не може бути зведена лише до раціонального плану. Стратегія є одночасно наміром і результатом, задумом і поведінкою, баченням і позиціонуванням. Особливо важливим у цьому підході є розрізнення між навмисною стратегією (deliberate), що виникає (emergent), тобто стратегією, яка формується в процесі діяльності, а не лише в процесі планування. Це положення стало концептуальною основою для сучасного розуміння стратегування як відкритого й адаптивного процесу.

У сучасних підходах стратегія дедалі більше розглядається як інструмент адаптації організації до середовища, що змінюється. У цій логіці стратегія перестає бути засобом досягнення статичного цільового стану і стає механізмом підтримання життєздатності організації. Її функція полягає не лише в тому, щоб визначити напрям розвитку, а й у тому, щоб забезпечити здатність організації реагувати на непередбачувані зміни, зберігаючи при цьому внутрішню цілісність та ідентичність.

Цей зсув від стратегії як плану до стратегії як процесу, поведінкової моделі та механізму адаптації має особливе значення для університетів. Багатомісійність, інституційна складність і висока залежність від зовнішнього середовища роблять неможливим ефективно стратегічне управління виключно через жорсткі довгострокові плани. Університетська стратегія дедалі більше набуває ознак процесу безперервного узгодження місій, пріоритетів і рішень.

Таким чином, сучасне розуміння стратегії створює теоретичні передумови для переходу до концепції стратегування як адаптивної та резильєнтної практики управління. Саме в цій логіці стратегія перестає бути статичним орієнтиром і перетворюється на динамічну форму організаційного розвитку, що дає змогу інституції зберігати напрям, змінюючи способи його досягнення.

Розвиток теорії стратегії історично відбувався переважно в контексті бізнес-організацій, де стратегія розглядалася як інструмент досягнення конкурентної переваги та максимізації економічного результату. Проте застосування стратегічних підходів до некомерційних організацій, зокрема закладів вищої освіти, потребує суттєвого переосмислення самої логіки стратегії. Некомерційні організації функціонують не для отримання прибутку, а для реалізації суспільно значущих цілей, що змінює як зміст стратегічних орієнтирів, так і критерії їх оцінювання.

¹ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari. – New York: Free Press, 1998.

Специфіка закладів вищої освіти як організацій полягає передусім у їх інституційному характері. Університет не є організацією в класичному управлінському розумінні, де цілі визначаються централізовано і транслюються в операційні рішення. Його структура є багаторівневою і частково децентралізованою, а значна частина рішень формується в академічному середовищі, яке функціонує на основі професійної автономії. Як зазначалося в попередніх розділах, університет поєднує риси організації і спільноти, що створює особливу узгоджувальну логіку стратегічного управління.

Ключовою відмінністю університету від комерційної організації є наявність соціальної місії як фундаментальної основи його існування. Освітня діяльність, вироблення знання, формування людського капіталу, участь у суспільному розвитку не можуть бути зведені до економічної ефективності. Навіть у тих випадках, коли університети активно взаємодіють із ринком, їхня стратегія залишається пов'язаною з реалізацією суспільної ролі. Це означає, що стратегія університету спрямована не лише на позиціонування в конкурентному середовищі, а й на збереження і розвиток інституційної ідентичності та суспільної значущості.

У зв'язку з цим стратегія розвитку університету набуває комплексного характеру. Вона охоплює не лише питання ресурсного забезпечення або організаційної ефективності, а й питання місійного балансу, академічних пріоритетів, наукового розвитку, взаємодії із суспільством і довгострокової інституційної життєздатності. Стратегія університету не може бути зведена до інструменту досягнення одного домінуючого результату; вона є механізмом узгодження множинних цілей, які часто мають різну природу і різні часові горизонти.

Важливою особливістю стратегії в університеті є також її обмежена директивність. На відміну від бізнес-організацій, де стратегія може бути реалізована через чітку систему управлінського контролю, університетська стратегія значною мірою залежить від прийняття її академічною спільнотою. Це означає, що стратегія функціонує не лише як управлінський документ, а й як інституційна рамка, що спрямовує поведінку організації через формування спільного бачення і пріоритетів.

У сучасних умовах стратегія розвитку університету дедалі більше набуває ознак адаптивності. Вона перестає бути фіксованим планом і стає інструментом орієнтації в умовах змін. Її завдання полягає не лише у визначенні бажаного майбутнього стану, а й у забезпеченні здатності університету рухатися до цього стану в умовах невизначеності.

Таким чином, особливості некомерційної природи університету визначають специфічну логіку його стратегії. Стратегія є місійно зумовленою, інституційно обмеженою, багатовимірною і орієнтованою на довгострокову життєздатність, а не лише на досягнення формалізованих показників. Саме ці характеристики створюють передумови для подальшого переходу від розуміння стратегії як документа до стратегування як безперервного процесу інституційного розвитку.

У сучасних умовах функціонування закладів вищої освіти роль стратегії суттєво виходить за межі її традиційного розуміння як інструменту довгострокового планування. Стратегія стає ключовим механізмом забезпечення інституційної спроможності університету зберігати свою ідентичність, конкурентоспроможність і здатність до розвитку в умовах постійних змін. Вона формує не лише орієнтири майбутнього, а й рамку для інтерпретації теперішнього та прийняття управлінських рішень.

Однією з центральних функцій стратегії є забезпечення конкурентоспроможності університету. Йдеться не лише про конкуренцію за здобувачами освіти, ресурсами або позиціями в рейтингах, а й про ширше поняття інституційної спроможності займати і утримувати власну позицію в академічному та суспільному просторі. Стратегія дає змогу університету визначати свої пріоритетні напрями, формувати унікальний профіль і концентрувати ресурси відповідно до вибраної місійної конфігурації. У цьому сенсі конкурентоспроможність є не випадковим результатом окремих рішень, а наслідком послідовної стратегічної орієнтації.

Не менш важливою є роль стратегії у забезпеченні довгострокового розвитку університету. На відміну від операційного управління, орієнтованого на підтримання поточної діяльності, стратегія пов'язана з формуванням траєкторії розвитку, а саме з визначенням напрямів інституційного зростання, наукового позиціонування, освітнього профілю та зовнішніх взаємодій. Стратегія дає змогу університету перейти від реагування на окремі виклики до формування власної логіки розвитку.

Особливого значення стратегія набуває як інструмент управління змінами. Університет як інституція, що поєднує традицію і розвиток, постійно перебуває у стані напруження між збереженням усталених академічних практик і необхідністю трансформації. Стратегія створює рамку, у якій зміни можуть відбуватися не як фрагментарні реакції на зовнішній тиск, а як частина узгодженого процесу інституційної еволюції. Вона дає змогу поєднати стабільність інституційного ядра з гнучкістю організаційних форм.

Водночас сучасні умови функціонування університетів виявляють обмеженість розуміння стратегії як фіксованого документа. Зростання невизначеності, багатомісійність і множинність стейкхолдерів призводять до того, що реальна роль стратегії зміщується від визначення статичних цільових станів до забезпечення здатності університету орієнтуватися і діяти в умовах змін. У цьому контексті стратегія починає виконувати функцію не лише орієнтира розвитку, а й механізму адаптації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Трансформація ролі стратегії в управлінні університетом

Традиційна роль стратегії	Сучасна роль стратегії
Визначення довгострокових цілей	Формування адаптивної траєкторії розвитку
Фіксація бажаного майбутнього стану	Забезпечення здатності до стратегічного реагування
Інструмент планування	Інструмент стратегування
Стабілізація діяльності	Управління змінами і невизначеністю
Документ	Безперервний процес

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Наведена трансформація ролі стратегії безпосередньо співвідноситься з головною гіпотезою цієї монографії, відповідно до якої ефективне стратегування університету в умовах турбулентного середовища не може ґрунтуватися виключно на жорстких довгострокових планах, а потребує резильєнтної, адаптивної стратегічної логіки. Зміна ролі стратегії від інструменту фіксації до механізму адаптації підтверджує необхідність переходу від планової до стратегувальної парадигми управління.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що в сучасному університеті стратегія виконує інтеграційну функцію. Вона поєднує місії, ресурси, рішення і зміни в єдину логіку розвитку. Проте сама еволюція поняття стратегії свідчить про те, що її зміст не може бути повністю зрозумілим без розгляду процесу її формування. Якщо стратегія є результатом, то стратегування є процесом, який цей результат створює і постійно переглядає.

Це зумовлює необхідність переходу від аналізу стратегії як концепту до аналізу стратегічного планування як історично першої форми її практичного втілення.

2.2. Стратегічне планування: зміст, логіка, обмеження

(Планування як рамка, а не як межа)

Стратегічне планування є однією з найбільш усталених і водночас найбільш дискусійних категорій у теорії стратегічного управління. Саме через стратегічне планування історично відбувалася інституціоналізація стратегії як управлінської практики, коли майбутнє організації вперше стало предметом системного раціонального конструювання, а не лише поступового еволюційного формування. У цьому сенсі стратегічне планування стало відповіддю на потребу організацій діяти не лише в межах поточних рішень, а й у горизонті передбачуваного майбутнього.

У класичному розумінні стратегічне планування трактується як формалізований процес визначення довгострокових цілей організації, вибору напрямів її розвитку та розроблення планів дій для досягнення визначених орієнтирів. Його поява пов'язана з управлінською логікою середини ХХ століття, коли організації функціонували в умовах відносно стабільного середовища, що давало можливість екстраполювати наявні тенденції в майбутнє. У таких умовах стратегічне планування виконувало функцію інструменту раціонального впорядкування розвитку.

Важливо підкреслити, що стратегічне планування ґрунтується на припущенні відносної передбачуваності середовища. Його логіка передбачає, що майбутній стан організації може бути визначений через аналіз поточного стану, зовнішніх умов і бажаних цілей, після чого формується план переходу від теперішнього до майбутнього. Таким чином, стратегічне планування функціонує як міст між сьогоденням і прогнозованим майбутнім.

У науковій літературі стратегічне планування розглядається водночас як процес, інструмент і результат. Таким чином, стратегія має багатовимірний характер. У процесуальному вимірі вона відображає динаміку формування управлінських рішень, в інструментальному вимірі забезпечує координацію розвитку організації, а у результативному вимірі набуває форми стратегічного документа, що інституціоналізує вибраний напрям її розвитку. Для глибшого розуміння суті стратегічного планування доцільно узагальнити його ключові характеристики (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Концептуальні характеристики стратегічного планування

Вимір	Характеристика	Пояснення
Часовий	Довгостроковість	Орієнтація на 5–20 років
Логічний	Раціональність	Побудова на аналізі й прогнозуванні
Процесуальний	Послідовність	Чітко визначені етапи
Організаційний	Централізація	Формується на рівні керівництва
Результативний	Формалізація	Завершується створенням документа
Функціональний	Визначення напрямів	Формує орієнтири розвитку

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Стратегічне планування виконує кілька важливих функцій у діяльності організації. З одного боку, воно створює відчуття визначеності, даючи змогу організації сформулювати уявлення про власне майбутнє, а з іншого – забезпечує координацію дій, оскільки план стає спільною рамкою для управлінських рішень. Водночас, воно виконує комунікаційну функцію, транслюючи стратегічні наміри як всередині організації, так і зовнішнім стейкхолдерам.

Особливого значення стратегічне планування набуло у сфері вищої освіти наприкінці ХХ століття, коли університети почали активно впроваджувати стратегічні плани як інструмент інституційного розвитку. Університетські стратегічні плани стали засобом визначення пріоритетів, формування інституційної ідентичності та узгодження внутрішніх і зовнішніх очікувань.

Водночас уже на цьому етапі виявляється принципове обмеження стратегічного планування. Сила стратегічного плану полягає у здатності забезпечувати визначеність і впорядкованість розвитку. Проте в умовах зростаючої невизначеності ця властивість може перетворюватися на обмеження. Стратегічний план виходить із припущення про відносну передбачуваність майбутнього, тоді як реальне середовище характеризується дедалі більшою складністю, динамічністю і нелінійністю розвитку. У цьому контексті стратегічне планування можна розглядати як історично необхідний, але концептуально обмежений етап розвитку стратегічного управління.

У межах цієї монографії стратегічне планування розглядається як попередня форма стратегування, яка створює основу для стратегічного

мислення, але в сучасних умовах потребує доповнення адаптивними та резильєнтними підходами.

Розуміння суті стратегічного планування є неможливим без аналізу його внутрішньої логіки та етапів реалізації, що дає змогу виявити як його управлінський потенціал, так і структурні обмеження.

Стратегічне планування як управлінська практика не обмежується лише визначенням загального напрямку розвитку організації. Воно передбачає формування внутрішньо узгодженої системи елементів, які забезпечують логічний перехід від інституційної ідентичності до конкретних дій. У класичній моделі стратегічного планування такими елементами є місія, бачення, стратегічні цілі та стратегічні завдання. Саме ця послідовність створює структурний каркас стратегічного плану і визначає спосіб, у який організація інтерпретує власне теперішнє і конструює майбутнє.

Водночас важливо підкреслити, що ці елементи виконують не лише формальну, а й глибинну інституційну функцію. Вони формують когнітивну рамку організації, у якій вона осмислює себе, своє середовище і власну траєкторію розвитку. Саме тому аналіз елементів стратегічного планування є необхідним для подальшого розуміння обмежень планової логіки та переходу до стратегування, що безпосередньо пов'язано з головною гіпотезою цієї монографії.

Місія є фундаментальним елементом стратегічного планування, оскільки вона визначає базове призначення організації та сенс її існування. Вона відповідає на питання не про те, куди організація рухається, а про те, чому вона існує. У контексті університету місія відображає його інституційну природу, соціальну роль і місце в суспільстві

Як було показано в частині I цієї монографії, місія університету має багатовимірний характер і охоплює освітню, дослідницьку та суспільну складові. Саме тому місія університету не є лише декларацією. Вона є джерелом стратегічних напружень і водночас стратегічних можливостей. У межах стратегічного планування місія є точкою відліку, від якої вибудовується вся подальша стратегічна логіка.

Якщо місія визначає сенс існування організації, то бачення визначає її бажаний майбутній стан. Бачення є концептуальним образом майбутнього, якого організація прагне досягти. Воно створює орієнтир для розвитку і формує стратегічну уяву інституції.

Бачення виконує мобілізаційну функцію шляхом поєднання різних елементів організації навколо спільного уявлення про майбутнє. Університетське бачення часто пов'язане з прагненням до академічної досконалості, наукового визнання або суспільного впливу. Водночас важливо підкреслити, що бачення

має нормативний характер, оскільки воно відображає не прогноз майбутнього, а уявлення про бажаний стан, до реалізації якого прагне організація.

Стратегічні цілі є логічним продовженням бачення і виконують функцію його конкретизації. Вони визначають ключові напрями розвитку, які організація вважає пріоритетними. Саме на рівні стратегічних цілей відбувається перехід від концептуального образу майбутнього до більш конкретної управлінської логіки.

Університетські стратегічні цілі можуть охоплювати розвиток досліджень, підвищення якості освіти, розширення міжнародної співпраці або посилення суспільного впливу. У цьому сенсі стратегічні цілі відображають місійний баланс університету і фіксують стратегічний вибір інституції.

Стратегічні завдання є найбільш конкретним елементом стратегічного планування. Вони визначають дії, які мають бути здійснені для досягнення стратегічних цілей. Саме на цьому рівні стратегія набуває операційного виміру.

Завдання дають змогу перевести стратегічні наміри в управлінські рішення і забезпечують зв'язок між стратегічним і операційним рівнями управління. Логіка стратегічного планування може бути подана як послідовність взаємозв'язаних управлінських етапів, які забезпечують перехід від аналізу поточного стану організації до реалізації стратегічних змін. Стратегічне планування в цій логіці є не одноразовим актом створення документа, а структурованим процесом формування, інституціоналізації та реалізації стратегічних рішень. Для аналітичної систематизації цього процесу доцільно виокремити його основні етапи, управлінські функції та результати, що дає змогу подати внутрішню логіку стратегічного планування як цілісну систему (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Логічна структура стратегічного планування

№ з/п	Етап	Зміст етапу	Управлінська функція	Ключове стратегічне питання	Результат
1	Аналіз середовища	Дослідження зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації	Діагностична	У яких умовах функціонує університет?	Розуміння можливостей, ризиків і обмежень

Закінчення табл. 2.5

№ з/п	Етап	Зміст етапу	Управлінська функція	Ключове стратегічне питання	Результат
2	Формування стратегічного бачення	Визначення бажаного образу майбутнього організації	Орієнтаційна	Ким університет прагне стати?	Сформульоване стратегічне бачення
3	Визначення місії та стратегічних цілей	Формулювання ключових напрямів розвитку	Цільова	Які пріоритети розвитку є визначальними?	Система стратегічних цілей
4	Вибір стратегічних напрямів	Визначення способів досягнення поставлених цілей	Вибіркова	Яким шляхом буде розвиватися?	Вибрані стратегічні напрями
5	Розроблення стратегічного плану	Формалізація стратегічних рішень у вигляді документа	Інституціоналізаційна	Як стратегію буде закріплено організаційно?	Стратегічний план
6	Імплементация стратегії	Реалізація стратегічних рішень у діяльності організації	Виконавча	Як стратегію буде реалізовано на практиці?	Стратегічні дії та зміни
7	Моніторинг і коригування	Оцінювання результатів і адаптація стратегії	Контрольна і адаптивна	Чи відповідає стратегія реальним умовам?	Оновлення і корекція стратегії

Джерело: систематизовано авторами на основі наукових праць

Наведена логічна структура показує, що стратегічне планування охоплює повний цикл стратегічного управління. Водночас принципово важливо, що стратегічний план є лише одним із результатів цього процесу, а не його суттю. Саме ця обставина дає змогу зробити принципове розмежування між стратегічним плануванням і стратегуванням. Якщо стратегічне планування фокусується на формуванні стратегічного документа як результату управлінської діяльності,

то стратегування охоплює ширший контур стратегічної практики, включаючи процеси інтерпретації, прийняття рішень, реалізації та адаптації стратегії.

Наведена ієрархія відображає лінійну логіку стратегічного планування, у якій кожен наступний елемент є похідним від попереднього. Така структура створює відчуття впорядкованості та керованості розвитку.

Водночас саме ця лінійність виявляє ключове обмеження стратегічного планування. Вона передбачає, що майбутнє може бути послідовно виведене з теперішнього через раціональний процес визначення цілей і завдань. Проте в умовах турбулентного середовища ця послідовність часто порушується. Таким чином, стратегічне планування постає як структурний компонент стратегування, але не вичерпує його змісту. Це створює теоретичні підстави для переходу до розгляду стратегування як безперервного процесу управлінської діяльності, що становить предмет подальшого аналізу.

У цьому контексті виникає принципове питання, яке безпосередньо пов'язане з головною гіпотезою монографії: «Якщо стратегічний план є фіксованою конструкцією, то яким чином організація зберігає стратегічну спрямованість у разі змін?».

Саме це питання відкриває необхідність критичного аналізу логіки стратегічного планування та його обмежень. Розуміння структурних елементів стратегічного планування створює підстави для подальшого аналізу його внутрішньої логіки, що дає змогу виявити як його управлінський потенціал, так і обмеження в умовах сучасного середовища.

Стратегічне планування як системний управлінський процес має внутрішню логіку, що розгортається через послідовність взаємозв'язаних етапів. Саме ця поетапність стала однією з причин його широкого поширення в організаціях другої половини ХХ століття, оскільки створювала відчуття раціональної керованості майбутнім. У фундаментальних працях з теорії стратегічного управління, зокрема, М. Портера¹, Ф. Котлера² та Дж. Брайсона³, стратегічне планування описується як аналітично структурований процес, що починається з аналізу середовища і завершується формуванням планів реалізації (Porter, 1980; Bryson, 1988).

Ця логіка відображає базове припущення стратегічного планування: майбутнє організації може бути сконструйоване через послідовний аналіз, визначення цілей і розроблення відповідних управлінських рішень. Саме тому розгляд

¹ Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

² Kotler P. *Marketing Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. 706 p.

³ Bryson J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. 352 p.

етапів стратегічного планування є принципово важливим для розуміння як його управлінського потенціалу, так і його обмежень, що безпосередньо пов'язано з подальшим переходом до концепції стратегування.

Першим етапом стратегічного планування є аналіз середовища, який формує інформаційну основу для всіх подальших рішень. Аналіз середовища традиційно охоплює два взаємозв'язані виміри: зовнішній і внутрішній.

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на виявлення факторів, що впливають на організацію, але не контролюються нею. Для університету такими факторами є демографічні тенденції, державна політика, фінансування, глобальна конкуренція, технологічні зміни, війни, кризи та інші макросоціальні процеси. Саме на цьому рівні формується уявлення про можливості й загрози.

Аналіз внутрішнього середовища, своєю чергою, дає змогу оцінити власний потенціал організації: кадрові ресурси, наукову спроможність, освітні програми, організаційну структуру, інституційну культуру. Майкл Портер підкреслював, що стратегія формується на перетині внутрішніх спроможностей і зовнішніх умов (Porter, 1980¹).

Узагальненням цього підходу стала модель SWOT-аналізу, яка інтегрує внутрішні сильні й слабкі сторони із зовнішніми можливостями і загрозами. Аналіз середовища є фундаментальним етапом стратегічного планування, оскільки саме він створює основу для формування стратегічних рішень. Стратегія не виникає у вакуумі, а формується як відповідь на умови, у яких функціонує організація. Для університету ці умови мають багаторівневий характер і охоплюють як глобальний контекст розвитку вищої освіти, так і внутрішні інституційні характеристики. Систематизовано основні рівні і компоненти цього середовища в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз середовища як основа стратегічного планування

Рівень середовища	Компоненти аналізу	Зміст впливу на університет	Стратегічне значення	Управлінський результат
Глобальне середовище	Глобалізація освіти, міжнародна конкуренція, технологічні зміни	Формує загальні умови функціонування університетів у світовій системі	Визначає довгострокові виклики і можливості розвитку	Формування стратегічного бачення

¹ Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

Закінчення табл. 2.6

Рівень середовища	Компоненти аналізу	Зміст впливу на університет	Стратегічне значення	Управлінський результат
Національне середовище	Державна політика, законодавство, фінансування, демографічні тенденції	Визначає інституційні рамки діяльності університету	Обмежує або розширює можливості розвитку	Визначення стратегічних пріоритетів
Галузеве середовище	Конкуренція між університетами, освітній ринок, рейтинги	Визначає позицію університету серед інших інституцій	Формує необхідність стратегічного позиціонування	Вибір конкурентної стратегії
Регіональне середовище	Економіка регіону, ринок праці, місцеві потреби	Визначає соціальну і економічну роль університету	Формує третю місію університету	Розвиток регіональних стратегій
Внутрішнє середовище	Ресурси, кадровий потенціал, організаційна структура, культура	Визначає реальні можливості університету	Формує основу стратегічної спроможності	Розроблення стратегічного плану

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

З наведеного аналізу випливає, що середовище університету має складну багаторівневу структуру і формує систему обмежень і можливостей, у межах яких відбувається його розвиток. Саме ця складність середовища створює об'єктивну потребу у стратегічному плануванні як механізмі узгодження внутрішніх можливостей університету із зовнішніми умовами його функціонування.

Водночас принципово важливо, що стратегія є не пасивною реакцією на середовище, а механізмом активного позиціонування університету у цьому середовищі. Саме через стратегування університет набуває здатності не лише адаптуватися до змін, а й формувати власну траєкторію розвитку.

Це положення має ключове значення для подальшого розуміння стратегування як інституційної практики, що забезпечує резильєнтність університету в умовах зростаючої невизначеності.

Саме на цьому етапі формується ключове припущення стратегічного планування: що середовище може бути достатньо точно проаналізоване, щоб стати основою для майбутніх рішень. Як буде показано далі, саме це припущення стає одним із найбільш проблемних у сучасних умовах турбулентності, що безпосередньо пов'язано з головною гіпотезою цієї монографії.

Другим етапом є формування стратегічних цілей. На цьому рівні організація переходить від аналізу до вибору. Стратегічні цілі визначають бажаний майбутній стан і фіксують напрям розвитку.

Як зазначав Пітер Друкер, цілі є не прогнозом майбутнього, а рішенням про те, яким це майбутнє має бути (Drucker, 1954). У цьому сенсі формування цілей є актом стратегічної інтерпретації, а не лише логічним наслідком аналізу.

Університет у цьому процесі визначає власний стратегічний профіль: дослідницький, освітній, інноваційний або гібридний, що безпосередньо пов'язано з місійним балансом, розглянутим у частині I.

Наступним етапом є розроблення стратегії, яка визначає, яким чином організація буде досягати поставлених цілей.

У класичному розумінні стратегія є раціонально обґрунтованим планом дій, що дає змогу організації перейти від поточного стану до бажаного. Саме на цьому етапі, за Ансоффом, стратегія набуває форми узгодженої моделі поведінки (Ansoff, 1965).

Водночас, як пізніше показав Генрі Мінцберг, цей етап далеко не завжди є повністю раціональним, оскільки реальна стратегія часто формується вже в процесі її реалізації (Mintzberg, 1994).

Це положення має особливе значення для університетів, де стратегія не може бути повністю визначена наперед через складність і багатомісійність інституції.

Завершальним етапом стратегічного планування є планування реалізації, що передбачає конкретизацію стратегічних рішень у вигляді програм, заходів, ресурсів і відповідальності.

Саме на цьому рівні стратегія перетворюється на стратегічний план – формалізований документ, який визначає майбутню діяльність організації.

Цей етап відображає ключову характеристику стратегічного планування – його прагнення до формалізації і визначеності (рис. 2.1).

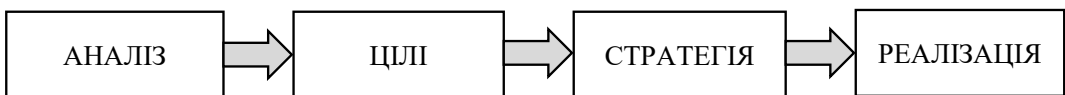


Рис. 2.1. Лінійна модель стратегічного планування

Джерело: розроблено авторами

Наведена логіка стратегічного планування демонструє його фундаментальну лінійну особливість. Вона передбачає, що майбутнє може бути визначене, сплановане і реалізоване через послідовність раціональних дій. Саме це при-

пущення лежало в основі стратегій університетів протягом десятиліть, коли стратегічні плани формувалися на 10–20 років уперед, виходячи з уявлення про відносну стабільність середовища. Однак у сучасних умовах це припущення дедалі частіше не відповідає реальності. Це створює фундаментальне питання, яке є центральним для цієї монографії: «Якщо майбутнє не може бути повністю передбачене, чи може стратегія залишатися планом?».

Саме це питання відкриває необхідність переходу до аналізу обмежень стратегічного планування. Розгляд етапів стратегічного планування дає змогу перейти до критичного аналізу його внутрішніх обмежень, які стають особливо очевидними в умовах сучасної турбулентності.

Стратегічне планування як формалізований процес спирається на систему аналітичних інструментів, які дають можливість структурувати інформацію, зменшити невизначеність і обґрунтувати стратегічні рішення. Саме інструментальна складова стала однією з причин широкого поширення стратегічного планування в університетах, оскільки вона створювала ілюзію керованості складними процесами через використання стандартизованих аналітичних процедур.

У фундаментальних працях із стратегічного управління підкреслюється, що аналітичні інструменти виконують функцію «посередника» між складністю середовища й управлінським рішенням (Porter, 1980¹; Kaplan & Norton², 1996; Brysson, 1988³). Вони дають змогу перетворити багатовимірну реальність на структуровану модель, придатну для планування.

У практиці стратегічного планування закладів вищої освіти найбільш поширеними є SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентів і стратегічні карти. Кожен із цих інструментів виконує окрему функцію в логіці планування і водночас відображає характерне для планової парадигми прагнення до аналітичної визначеності. Стратегічне планування в організаціях, зокрема у закладах вищої освіти, реалізується через використання певного набору аналітичних і управлінських інструментів. Ці інструменти дають можливість структурувати процес стратегічного аналізу, формулювання стратегічних цілей, вибору стратегічних альтернатив та організації реалізації стратегії.

У науковій та управлінській практиці сформувався широкий спектр інструментів стратегічного планування, які виконують різні функції: від аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів організації до

¹ Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

² Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

³ Bryson J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. 352 p.

формування системи показників ефективності та контролю реалізації стратегічних рішень.

Систематизація таких інструментів дає змогу краще зрозуміти логіку стратегічного планування як послідовного процесу управлінських дій. У табл. 2.7 наведено основні інструменти стратегічного планування та їх функціональне призначення в управлінні розвитком організації.

Таблиця 2.7

Ключові інструменти стратегічного планування та їх функції

Інструмент стратегічного планування	Основне призначення	Ключова функція у стратегічному процесі
SWOT-аналіз	Оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін організації та зовнішніх можливостей і загроз	Узгодження внутрішніх ресурсів організації із можливостями та ризиками зовнішнього середовища
PESTLE-аналіз	Аналіз макросередовища (політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів)	Виявлення довгострокових трендів та факторів стратегічного впливу
Аналіз зацікавлених сторін (Stakeholder analysis)	Ідентифікація ключових стейкхолдерів та оцінювання їх впливу на діяльність організації	Узгодження стратегічних рішень із очікуваннями ключових груп
Сценарне планування	Розроблення альтернативних сценаріїв розвитку середовища	Підготовка організації до різних варіантів майбутнього
Balanced Scorecard (BSC)	Формування системи стратегічних показників ефективності	Переведення стратегічних цілей у систему вимірюваних результатів
OKR (Objectives and Key Results)	Формулювання стратегічних цілей та ключових результатів, що відображають прогрес у їх досягненні	Фокусування організації на досягненні пріоритетних результатів та підвищення прозорості виконання стратегії
Стратегічні карти (Strategy maps)	Візуалізація взаємозв'язків між стратегічними цілями	Узгодження стратегічних напрямів розвитку
Дорожні карти (Roadmaps)	Планування послідовності реалізації стратегічних ініціатив	Координація стратегічних проєктів у часовому вимірі

Закінчення табл. 2.7

Інструмент стратегічного планування	Основне призначення	Ключова функція у стратегічному процесі
Портфельний аналіз (BCG, GE/McKinsey)	Оцінювання портфеля напрямів діяльності або стратегічних проектів	Визначення пріоритетів розвитку та розподілу ресурсів
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками інших організацій	Виявлення можливостей підвищення ефективності
Аналіз ключових компетенцій	Визначення унікальних організаційних спроможностей	Формування довгострокових стратегічних переваг
KPI-системи (Key Performance Indicators)	Встановлення кількісних показників оцінювання реалізації стратегії	Моніторинг виконання стратегічних цілей

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Отже, стратегічне планування спирається на комплекс взаємодоповнювальних інструментів, кожен з яких виконує окрему аналітичну або управлінську функцію. Їх використання дає змогу підвищити обґрунтованість стратегічних рішень, забезпечити системність аналізу середовища та узгодженість цілей розвитку організації.

Водночас важливо враховувати, що застосування інструментів стратегічного планування не гарантує автоматичного формування ефективної стратегії. У практиці сучасних організацій ці інструменти часто використовуються як технічні процедури підготовки стратегічних документів. Це обмежує їхній потенціал і зводить стратегічне планування до формального процесу.

Саме тому в сучасних умовах дедалі більше уваги приділяється переходу від інструментально орієнтованого стратегічного планування до стратегування як безперервної управлінської практики, що передбачає гнучкість, адаптацію та постійне узгодження стратегічних рішень із динамікою зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз є одним із найбільш універсальних інструментів стратегічного планування, який дає змогу інтегрувати аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Його популярність у сфері вищої освіти пояснюється відносною простотою і можливістю систематизувати складну інформацію.

Водночас SWOT-аналіз має принципове обмеження: він фіксує ситуацію в певний момент часу, але не відображає її динаміку. У контексті головної гіпотези монографії це означає, що SWOT-аналіз дає змогу описати стан університету, але не забезпечує його резильєнтності.

PEST-аналіз дає можливість дослідити політичні, економічні, соціальні й технологічні фактори, що впливають на організацію. Університети використовують цей інструмент для оцінювання освітньої політики, демографічних змін, технологічних трансформацій.

Майкл Портер підкреслював, що стратегія є передусім позицією організації відносно інших (Porter, 1980¹). Університети використовують цей підхід під час аналізу інших університетів, рейтингів і академічних позицій. Це дає змогу визначити місце університету, але не гарантує його адаптивності.

Стратегічні карти, розроблені Капланом і Нортеном, дають можливість візуалізувати зв'язки між цілями і діяльністю організації (Kaplan & Norton, 1996²).

В університетах цей інструмент часто використовують для інтеграції освітньої, дослідницької і суспільної місій.

Важливим інструментом стратегічного аналізу також є аналіз зацікавлених сторін (stakeholder analysis). Університет функціонує в складному середовищі, де на його діяльність впливають різні групи стейкхолдерів: здобувачі освіти, викладачі, науковці, роботодавці, держава, місцеві громади та міжнародні партнери. Аналіз зацікавлених сторін дає змогу ідентифікувати інтереси цих груп, оцінити їхній вплив на університет і врахувати їх у стратегічних рішеннях. Водночас цей інструмент переважно фіксує структуру інтересів на певному етапі і не завжди відображає швидкі зміни у взаємодії університету з середовищем.

Ще одним поширеним інструментом є сценарне планування, яке передбачає розроблення альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. На відміну від класичних прогнозів, сценарний підхід дає змогу розглядати кілька можливих траєкторій майбутнього та оцінювати потенційні наслідки управлінських рішень. Для університетів сценарне планування набуває особливого значення в умовах демографічних змін, технологічних трансформацій освіти та глобальної конкуренції знань. Проте навіть цей інструмент залишається переважно аналітичним і не завжди забезпечує інституційну здатність до швидкої адаптації.

У практиці стратегічного управління широко використовується Balanced Scorecard (BSC), запропонована Робертом Капланом і Девідом Нортеном. Цей інструмент дає можливість трансформувати стратегічні цілі організації в систему показників ефективності, що охоплюють фінансовий, клієнтський, внутрішньоорганізаційний та інноваційно-навчальний виміри діяльності (Kaplan

¹ Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

² Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

& Norton, 1996). Університети застосовують BSC для узгодження освітньої, дослідницької та суспільної діяльності з інституційними пріоритетами. Разом із тим система показників фіксує результати діяльності і не завжди враховує складність та нелінійність інституційних змін.

У сучасних організаціях дедалі більшого поширення набуває система OKR (Objectives and Key Results), яка передбачає формулювання стратегічних цілей та вимірюваних результатів їх досягнення. OKR дає змогу підвищити прозорість стратегічних пріоритетів і забезпечити узгодження діяльності різних підрозділів організації. Key Results у цій системі виконують функцію конкретних кількісних індикаторів, що відображають прогрес у реалізації стратегічних цілей. Для університетів використання OKR створює можливість пов'язати стратегічні наміри з операційною діяльністю освітніх і наукових підрозділів. Однак, як і інші інструменти стратегічного планування, ця система здебільшого орієнтована на досягнення визначених цілей, а не на адаптацію до непередбачуваних змін середовища.

У стратегічному управлінні також використовується бенчмаркінг, що передбачає порівняння діяльності організації з кращими практиками інших інституцій. У сфері вищої освіти бенчмаркінг часто реалізується через аналіз університетських рейтингів, міжнародних стандартів якості освіти та дослідницької продуктивності. Такий підхід дає можливість університетам визначати власні позиції в глобальному академічному просторі та формувати орієнтири розвитку. Проте орієнтація на зовнішні еталони може призводити до копіювання моделей інших університетів без урахування власної інституційної специфіки.

Для координації реалізації стратегічних ініціатив застосовуються дорожні карти (roadmaps), які відображають послідовність ключових проектів і змін у часовому вимірі. Університети використовують дорожні карти для планування реформ освітніх програм, розвитку дослідницької інфраструктури або цифрової трансформації. Цей інструмент дає змогу узгодити стратегічні рішення з конкретними етапами їх реалізації, однак він також базується на припущенні відносної передбачуваності середовища.

Моніторинг реалізації стратегії забезпечується через систему ключових показників ефективності (КПІ). КПІ дають змогу оцінювати результати діяльності університету за різними напрямками – освітнім, дослідницьким, міжнародним або інноваційним. Вони сприяють підвищенню прозорості управління і забезпечують зворотний зв'язок у процесі реалізації стратегії. Водночас надмірна орієнтація на кількісні показники може звужувати стратегічне бачення і стимулювати досягнення формальних результатів замість інституційного розвитку (рис. 2.2).

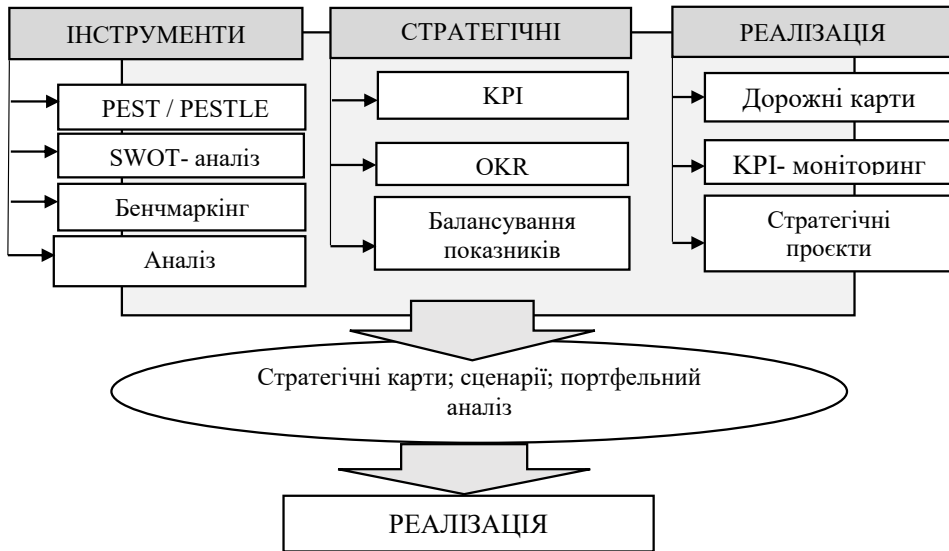


Рис. 2.2. Інструментальна логіка стратегічного планування
Джерело: розроблено авторами

Наведені інструменти демонструють фундаментальну особливість стратегічного планування. Це безпосередньо співвідноситься з традиційною моделлю стратегій університетів, які формувалися як фіксовані довгострокові документи. Проте в умовах турбулентності інструментальна раціональність перестає бути достатньою. Інструменти дають змогу описати середовище, але не забезпечують здатності організації діяти в ситуації його радикальної зміни, створюючи необхідність переходу від стратегічного планування як формалізованої процедури до стратегування як безперервного процесу.

Розгляд інструментів і етапів стратегічного планування дає можливість перейти до глибшого рівня його аналізу, а саме до розуміння внутрішньої логіки, на якій воно побудоване. Саме логіка стратегічного планування визначає не лише послідовність управлінських дій, а й спосіб мислення організації про власне майбутнє. У класичній традиції стратегічного управління стратегічне планування ґрунтується на раціонально-послідовній моделі, відповідно до якої майбутнє може бути сформоване через систематичний перехід від аналізу до цілей, а від цілей – до дій (Ansoff, 1965¹; Brysson, 1988²).

¹ Ansoff H.I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

² Bryson J.M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. 352 p.

Ця логіка відображає фундаментальне переконання планової парадигми: якщо організація здатна правильно зрозуміти своє середовище, вона здатна і правильно визначити власний напрям розвитку. У цьому сенсі стратегічне планування є не лише управлінською процедурою, а й способом упорядкування невизначеності через аналітичне конструювання майбутнього.

Першою характеристикою логіки стратегічного планування є чітка послідовність дій. Кожен етап впливає з попереднього і створює основу для наступного. Аналіз середовища формує інформаційну базу, на основі якої визначаються стратегічні цілі; цілі, своєю чергою, визначають зміст стратегічних рішень; стратегія трансформується в конкретні плани реалізації.

Саме ця послідовність створює відчуття керованості розвитку. Як зазначав Ігор Ансофф, стратегічне планування дає змогу організації перейти від реактивної поведінки до проактивного формування власного майбутнього (Ansoff, 1965)¹.

В університетському контексті ця логіка знайшла відображення у стратегічних планах розвитку, які починаються з аналізу позиції університету і завершуються формуванням програм дій.

Другою характеристикою є причиново-наслідковий характер стратегічного планування. Воно передбачає, що між рішеннями і результатами існує відносно стабільний зв'язок: якщо організація вибирає певну стратегію, то вона може очікувати відповідний результат.

Ця логіка стала основою таких інструментів, як стратегічні карти (Kaplan & Norton, 1996)², які прямо будуються на причиново-наслідкових зв'язках між цілями.

Університет, наприклад, може виходити з припущення, що інвестиції в дослідження приведуть до підвищення академічної репутації, що, своєю чергою, підвищить його конкурентоспроможність. Саме ця причиново-наслідкова модель лежить в основі довгострокових стратегій.

Узагальненням зазначених характеристик є базова логіка стратегічного планування, яку можна подати як послідовність «аналіз – цілі – дії».

Ця модель відображає переконання, що майбутнє може бути раціонально сконструйоване через правильну послідовність управлінських рішень. Стратегічне планування в класичному розумінні сформувалося як раціональна управлінська модель, що передбачає послідовний і логічно впорядкований

¹ Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

² Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

процес прийняття стратегічних рішень. У межах цієї моделі стратегія розглядається як результат аналітичного процесу, який починається з дослідження середовища, продовжується формулюванням стратегічних цілей і завершується розробленням плану реалізації. Така логіка стратегічного планування базується на припущенні відносної стабільності середовища, можливості раціонального аналізу та прогнозування майбутніх умов діяльності організації. У межах цієї парадигми стратегія постає як заздалегідь сформульований план дій, реалізація якого має забезпечити досягнення визначених цілей. У табл. 2.8 наведено узагальнену логіку стратегічного планування як управлінської моделі та основні етапи цього процесу.

Таблиця 2.8

Логіка стратегічного планування як управлінської моделі

Етап стратегічного планування	Зміст управлінської діяльності	Основні інструменти
Аналіз середовища	Дослідження внутрішніх ресурсів організації та зовнішніх умов її функціонування	SWOT-аналіз, PEST/PESTLE-аналіз, stakeholder analysis, бенчмаркінг
Формулювання стратегічних цілей	Визначення пріоритетних напрямів розвитку та бажаних результатів діяльності	OKR, Key Results, KPI, Balanced Scorecard
Розроблення стратегії	Вибір стратегічних альтернатив і визначення загального напрямку розвитку організації	Стратегічні карти, сценарне планування, портфельний аналіз
Планування реалізації	Деталізація стратегічних рішень у вигляді програм, проектів та конкретних заходів	Дорожні карти (roadmaps), стратегічні програми, проектне планування
Моніторинг і оцінювання	Контроль виконання стратегії та оцінювання досягнення стратегічних результатів	KPI, системи стратегічного контролю, Balanced Scorecard

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Наведена логіка стала основою стратегічного управління університетами протягом десятиліть. Саме вона пояснює, чому університети формували стратегії на 10–20 років уперед: передбачалося, що майбутнє може бути достатньо точно визначене шляхом аналізу теперішнього. Проте ця логіка працює лише за умови відносної стабільності середовища. У ситуації турбулентності при-

чиново-наслідкові зв'язки стають нестабільними, а послідовність «аналіз – цілі – дії» втрачає свою передбачуваність.

Це безпосередньо підтверджує головну гіпотезу цієї монографії і підводить до необхідності переходу від стратегічного планування до стратегування як більш адаптивної форми управління.

Попри критичні зауваження, що дедалі частіше звучать у сучасному науковому дискурсі, стратегічне планування відіграло фундаментальну роль у розвитку стратегічного управління організаціями, зокрема університетами. Його поширення було зумовлене не лише управлінською модою, а й об'єктивною потребою інституцій перейти від ситуативного реагування до усвідомленого формування власної траєкторії розвитку. Саме стратегічне планування вперше дало змогу організаціям мислити категоріями майбутнього як об'єкта управління, а не лише як невизначеної перспективи.

У працях Ігоря Ансоффа стратегічне планування розглядається як механізм забезпечення узгодженості між організацією і її середовищем, що дає змогу зменшити невизначеність і підвищити якість управлінських рішень (Ansoff, 1965¹). Генрі Мінцберг, попри свою критику формалізованого планування, також визнавав, що планування відіграє важливу роль у впорядкуванні стратегічного мислення і координації діяльності (Mintzberg, 1994²). У сфері вищої освіти Джон Брайсон підкреслював, що стратегічне планування стало важливим інструментом інституційного розвитку університетів, особливо в умовах зростання їх автономії (Brysson, 1988³).

Однією з ключових переваг стратегічного планування є його здатність забезпечувати системність управління. Стратегічний план інтегрує різні напрями діяльності організації в єдину логіку розвитку, створюючи узгодженість між місією, цілями і діями.

Університет як багаторівнева і багатомісійна інституція особливо потребує такої системної рамки. Стратегічний план дає змогу пов'язати освітню, дослідницьку і суспільну діяльність у спільному стратегічному полі. Саме в цьому сенсі стратегічне планування є механізмом подолання фрагментації організації. Ця характеристика безпосередньо співвідноситься з аналізом місійного балансу, наведеним у частині I, оскільки стратегічне планування стало першим інструментом формального узгодження місій. Другою важливою перевагою стратегічного планування є його орієнтація на прогнозування майбутнього.

¹ Ansoff H.I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

² Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.

³ Bryson J.M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. 352 p.

Саме можливість сформувати уявлення про бажаний майбутній стан дає змогу організації діяти не лише реактивно, а проактивно.

Як зазначав Пітер Друкер, планування дає можливість організації створювати майбутнє, а не лише пристосовуватися до нього (Drucker, 1954¹).

Для університетів це означало можливість визначити власну академічну й наукову траєкторію на десятиліття вперед. Водночас саме ця перевага згодом стане джерелом обмеження, оскільки прогнозування виявиться недостатнім в умовах турбулентності, що безпосередньо пов'язано з головною гіпотезою цієї монографії.

Третьою перевагою стратегічного планування є підвищення ефективності організації. Чітке визначення цілей і напрямів дає змогу концентрувати ресурси й уникати хаотичних рішень. Роберт Каплан і Девід Нортон підкреслювали, що стратегічне планування створює основу для узгодження діяльності організації і підвищення її результативності (Kaplan & Norton, 1996²).

Університет, який має стратегічний план, отримує інструмент координації діяльності різних підрозділів. Як управлінська модель він дає змогу структурувати процес визначення пріоритетів розвитку, узгоджувати діяльність різних підрозділів та забезпечувати довгострокову орієнтацію інституційної політики. Університети як складні організації з багатьма функціями та стейкхолдерами потребують системних підходів до управління розвитком. Стратегічне планування створює інструментальну основу для такого управління, даючи змогу поєднати аналітичні процедури, постановку цілей та механізми контролю реалізації стратегічних рішень. Основні переваги використання стратегічного планування в управлінні університетом узагальнено в (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Переваги стратегічного планування в управлінні університетом

Перевага	Зміст	Значення для університету
Стратегічна орієнтація розвитку	Формування довгострокового бачення розвитку організації	Забезпечує узгодженість освітніх, дослідницьких та суспільних пріоритетів
Системність управління	Структурування управлінських процесів та рішень	Дає можливість координувати діяльність різних підрозділів університету

¹ Drucker P. *The Practice of Management*. – New York: Harper & Row, 1954.

² Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

Закінчення табл. 2.9

Перевага	Зміст	Значення для університету
Раціоналізація прийняття рішень	Використання аналітичних інструментів для обґрунтування управлінських рішень	Підвищує обґрунтованість стратегічних рішень
Узгодження діяльності підрозділів	Формування спільних стратегічних цілей для різних структурних одиниць	Зменшує фрагментацію управління університетом
Пріоритизація ресурсів	Визначення стратегічних напрямів фінансування та розвитку	Сприяє ефективнішому використанню ресурсів
Підвищення прозорості управління	Формалізація цілей, показників та результатів діяльності	Посилює підзвітність університету перед стейкхолдерами
Можливість стратегічного контролю	Встановлення показників оцінювання виконання стратегії	Дає змогу відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Таким чином, стратегічне планування забезпечує важливі управлінські переваги для університету, зокрема формування довгострокового бачення розвитку, системність прийняття рішень та узгодженість діяльності різних підрозділів. Використання стратегічних планів дає змогу університетам більш ефективно визначати пріоритети розвитку, розподіляти ресурси та оцінювати результати діяльності.

Водночас, попри ці переваги, стратегічне планування залишається переважно інструментом раціонального проектування майбутнього, що ґрунтується на припущенні відносної стабільності середовища. У реальних умовах діяльності університети дедалі частіше стикаються з високою динамікою змін, технологічними трансформаціями та зростанням невизначеності. За таких умов традиційна логіка стратегічного планування потребує доповнення більш гнучкими підходами до управління розвитком.

Саме тому в сучасних дослідженнях управління університетами дедалі більшого значення набуває концепція стратегування, яка передбачає не лише розроблення стратегічних планів, а й постійний процес адаптації, узгодження та переосмислення стратегічних рішень у змінному середовищі.

Стратегічне планування історично формувалося в умовах, коли середовище організації змінювалося відносно повільно і передбачувано. Саме тому його логіка базувалася на припущенні, що майбутнє може бути достатньо точно описане на основі аналізу теперішнього. Проте сучасний університет функціонує

в умовах, які дедалі більше характеризуються нестабільністю, нелінійністю і непередбачуваністю.

Генрі Мінцберг одним із перших звернув увагу на цю проблему, зазначивши, що стратегічне планування часто створює ілюзію контролю над майбутнім, яке насправді не може бути повністю передбачене (Mintzberg, 1994¹).

Це особливо очевидно в умовах криз, воєн, технологічних проривів або радикальних змін у системі освіти, коли стратегічні орієнтири, визначені ще вчора, втрачають свою актуальність сьогодні.

Другим фундаментальним обмеженням стратегічного планування є складність прогнозування. Планова логіка передбачає, що організація може визначити бажаний майбутній стан і розробити шлях до нього. Проте в умовах високої складності і взаємозалежності факторів прогнозування стає дедалі менш надійним. Пітер Друкер зауважував, що найбільша небезпека планування полягає не в тому, що воно помиляється, а в тому, що воно створює впевненість там, де її не існує (Drucker, 1954²). Університет може планувати розвиток певного наукового напрямку, не знаючи, які технології або наукові відкриття змінять цей напрям у найближчі роки.

Третім важливим обмеженням є формалізація стратегічних планів. У процесі інституціоналізації стратегічного планування стратегія дедалі частіше почала виконувати формальну функцію. Стратегічний план стає документом, який існує як символ стратегічності, але не як реальний інструмент управління. Університет може мати стратегічний план, який формально визначає його розвиток до 2030 або 2035 року, але фактичні управлінські рішення приймаються ситуативно, у відповідь на поточні виклики. Цей феномен Мінцберг описував як розрив між планованою і реальною стратегією (Mintzberg, 1994).

Попри значні управлінські переваги, стратегічне планування має низку обмежень, які стають особливо помітними в умовах сучасного університету. Університет як складна інституція функціонує в середовищі високої невизначеності, де швидкі технологічні зміни, трансформації освітніх форматів, демографічні коливання та глобальна конкуренція знань значно ускладнюють можливість довгострокового прогнозування.

Класична логіка стратегічного планування базується на припущенні відносної стабільності середовища та можливості раціонального проектування майбутнього. Проте сучасні університети дедалі частіше стикаються із ситуаціями, у яких стратегічні рішення потребують не лише аналітичного обґрунтування, а й здатності до швидкої адаптації та перегляду управлінських пріоритетів.

¹ Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.

² Drucker P. *The Practice of Management*. – New York: Harper & Row, 1954.

Основні обмеження використання стратегічного планування в управлінні університетом узагальнено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Обмеження стратегічного планування в умовах сучасного університету

Обмеження	Зміст	Наслідки для управління університетом
Статичність аналізу	Більшість інструментів стратегічного планування фіксують ситуацію на певний момент часу	Ускладнюється врахування динаміки змін середовища
Припущення стабільності середовища	Стратегічне планування базується на можливості прогнозування майбутніх умов	Знижується ефективність планів у турбулентному середовищі
Формалізація стратегічного процесу	Стратегія часто зводиться до підготовки документів	Виникає розрив між стратегічними планами і реальною практикою управління
Обмежена адаптивність	Планові моделі передбачають відносно стабільні траєкторії розвитку	Ускладнюється швидке реагування на нові виклики
Складність узгодження місій	Університет поєднує освітню, дослідницьку та суспільну місії	Підвищується управлінське напруження між різними пріоритетами
Надмірна орієнтація на показники	Використання КРІ та інших метрик може звужувати стратегічне бачення	Зростає ризик формалізації результатів
Фрагментація реалізації стратегії	Різні підрозділи університету можуть по-різному інтерпретувати стратегічні цілі	Знижується узгодженість інституційного розвитку

Джерело: систематизовано авторами на основі наукових праць

Отже, стратегічне планування, попри свою важливу роль у структуризації управлінських процесів, має низку обмежень, які особливо проявляються в умовах складного та динамічного середовища сучасного університету. Статичність аналітичних інструментів, припущення стабільності середовища та формалізація стратегічного процесу можуть знижувати ефективність стратегічних рішень у ситуаціях швидких змін.

Для університетів ці обмеження посилюються багатомісійною природою їх діяльності та високим рівнем інституційної складності. Поєднання освітньої, дослідницької та суспільної місій створює додаткові управлінські виклики, які не завжди можуть бути ефективно вирішені в межах традиційних моделей стратегічного планування.

Саме тому сучасні підходи до управління університетами дедалі частіше переходять від логіки стратегічного планування до стратегування як більш гнучкої та адаптивної управлінської практики, здатної враховувати динаміку середовища та підтримувати інституційну стійкість університету в умовах невизначеності.

Стратегічне планування було ефективним інструментом у світі, де майбутнє можна було передбачити. Але в світі, де майбутнє формується в процесі змін, стратегічний план перестає бути достатнім. Саме тому університет, який орієнтується лише на стратегічний план, ризикує втратити здатність адаптуватися.

Попри беззаперечну роль стратегічного планування у формуванні сучасної управлінської культури університетів, його концептуальні основи дедалі частіше піддаються критичному переосмисленню.

Зміна характеру середовища, зростання інституційної складності та прискорення соціальних і технологічних трансформацій виявили фундаментальні обмеження планової парадигми. Саме аналіз обмежень стратегічного планування дає змогу зрозуміти, чому традиційні стратегічні плани, розраховані на десятиліття вперед, дедалі частіше виявляються нездатними виконувати свою орієнтуючу функцію.

Ефективний розвиток університету в умовах турбулентності забезпечується не жорстким стратегічним планом, а резильєнтним стратегуванням, що дає змогу зберігати напрям розвитку, змінюючи його форми. Інакше кажучи, стратегія перестає бути фіксованою конструкцією і стає процесом.

Саме обмеження стратегічного планування створюють теоретичні й практичні передумови для переходу до нового розуміння стратегії – не як плану, а як процесу.

Стратегічне планування в закладах вищої освіти, зберігаючи загальні риси, притаманні некомерційним організаціям, водночас має принципові особливості, що зумовлені інституційною природою університету, його суспільною роллю та специфікою управлінського середовища. На відміну від бізнес-організацій, університет функціонує одночасно як автономна академічна інституція і як елемент публічної системи, що створює специфічне поле стратегічного планування, у якому поєднуються логіка самоврядування і логіка зовнішнього регулювання.

Однією з ключових характеристик стратегічного планування у закладах вищої освіти є вплив державного регулювання. Університети, особливо в європейському контексті, залишаються інтегрованими в національні системи освіти і науки, що визначає рамкові умови їх функціонування.

Державна політика впливає на фінансування, акредитацію, освітні стандарти, наукові пріоритети, що, своєю чергою, формує контекст стратегічного планування. Як зазначає Бертон Кларк, університетська стратегія формується не лише як внутрішній вибір, а як відповідь на структурні умови системи вищої освіти (Clark, 1998¹). Це означає, що стратегічний план університету не є повністю автономною конструкцією, а формується в полі інституційних обмежень і можливостей.

Водночас стратегічне планування університету неможливе без урахування принципу академічної автономії. Автономія є фундаментальною характеристикою університету як інституції і передбачає його право визначати власні пріоритети розвитку. Саме автономія створює простір для стратегічного вибору, але водночас ускладнює сам процес планування. На відміну від ієрархічних організацій, де стратегічні рішення можуть бути реалізовані через адміністративні механізми, університет потребує узгодження стратегічних орієнтирів з академічною спільнотою. Стратегічний план у цьому контексті виконує інтеграційну функцію через формування спільного бачення розвитку інституції.

Не менш важливою є освітня специфіка університету як організації, що працює з довготривалими результатами. Освітня діяльність має інерційний характер: зміни освітніх програм, наукових напрямів або інституційної структури потребують значного часу. Це створює природну орієнтацію університетів на довгострокове планування.

Водночас саме ця інерційність ускладнює адаптацію до швидких змін середовища. Університет одночасно змушений планувати на десятиліття вперед і реагувати на зміни, що відбуваються значно швидше (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Специфіка стратегічного планування в закладах вищої освіти

Особливість	Зміст	Управлінський наслідок
Державне регулювання	Зовнішні правила і обмеження	Обмежена свобода стратегічного вибору

¹ Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

Закінчення табл. 2.11

Особливість	Зміст	Управлінський наслідок
Автономія	Самостійність університету	Необхідність внутрішнього узгодження
Освітня специфіка	Довготривалий характер результатів	Орієнтація на довгострокове планування
Багатомісійність	Поєднання освіти, дослідження і суспільної ролі	Складність стратегічного балансування

Джерело: систематизовано авторами на основі наукових праць

Таким чином, стратегічне планування стало важливим етапом розвитку управління університетами, забезпечивши системність, структурованість і довгострокову орієнтацію їх діяльності. Воно дало можливість університетам сформулювати власні стратегічні орієнтири, узгодити внутрішні процеси і визначити своє місце в освітньому й науковому просторі.

Водночас проведений аналіз показав, що стратегічне планування має фундаментальні обмеження, пов'язані з його лінійною логікою, орієнтацією на передбачуваність і формалізацію майбутнього. Особливо гостро ці обмеження виявляються в університетах, де поєднання інституційної інерційності, багатомісійності й турбулентного середовища створює ситуацію, у якій жорстко фіксований стратегічний план не може повністю виконувати функцію управлінського орієнтира.

Це дає змогу зробити принциповий висновок: стратегічне планування створює основу стратегічного розвитку, але не забезпечує його адаптивності.

Саме ця обставина підтверджує допоміжну гіпотезу монографії про обмеженість стратегічного планування як інструменту розвитку університету в умовах невизначеності та створює необхідність переходу до іншої логіки стратегічного управління.

Якщо стратегічне планування відповідає на запитання, яким університет хоче бути, то постає інше запитання – як університет діятиме в процесі руху до цього майбутнього в умовах постійних змін.

Відповідь на це запитання пов'язана з поняттям стратегування, яке дає змогу розглядати стратегію не як фіксований план, а як безперервний процес інституційної дії.

2.3. Стратегування як процес управлінської діяльності

(Стратегування як дія, а не як документ)

Трансформація університету як інституції знання супроводжується не лише зміною його місійної архітектури, а й фундаментальною зміною характеру управлінської діяльності. Якщо ранні моделі університету могли функціонувати в режимі відтворення усталених практик і традицій, то сучасний університет існує в умовах постійної зміни середовища, що потребує активного формування власної траєкторії розвитку. Саме в цьому контексті виникає необхідність розгляду стратегування як особливого процесу управлінської діяльності.

У класичній теорії управління розвиток організації пов'язувався передусім із плануванням. Так, Альфред Чендлер¹ у своїй фундаментальній роботі «Strategy and Structure» показав, що стратегія визначає довгострокові цілі організації і розподіл ресурсів для їх досягнення. У цій логіці стратегія розглядалася як раціонально сформульований курс, який передусім організації змінює і визначає їх напрям. Цей підхід став основою класичної раціональної школи стратегічного управління, у межах якої стратегія трактувалася як результат цілеспрямованого планування.

Подальший розвиток стратегічної теорії, зокрема в роботах Ігоря Ансоффа², поглибив це розуміння, підкреслюючи необхідність системного аналізу середовища і формування стратегічних рішень на основі оцінки можливостей і загроз. Ансофф визначав стратегію як набір правил прийняття рішень, які визначають поведінку організації в довгостроковій перспективі. У цьому підході стратегія є інструментом раціональної адаптації організації до середовища.

Разом із тим подальші дослідження показали, що реальні процеси розвитку організацій значно складніші, ніж передбачає модель раціонального планування. Одним із ключових кроків у переосмисленні природи стратегії стали роботи Генрі Мінцберга³, який показав, що стратегія не завжди формується як результат формального планування. Аналізуючи практику організацій, Мінцберг дійшов висновку, що значна частина стратегічних рішень виникає не як реалізація попередньо сформульованого плану, а як результат послідовних рішень і дій, які поступово формують певну логіку розвитку.

¹ Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

² Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

³ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari*. – New York: Free Press, 1998.

У цьому контексті Мінцберг запропонував розрізнати навмисну (*deliberate*) і емерджентну (*emergent*) стратегії. Перша є результатом свідомого планування, друга виникає у процесі діяльності організації як результат адаптації і навчання. Це положення має принципове значення для розуміння стратегування як процесу, що включає не лише формування стратегічних намірів, а й їх становлення у практиці організації.

Таким чином, стратегування не може бути зведене до одноразового акту формування плану. Воно є процесом, що охоплює весь цикл формування, реалізації і переосмислення стратегічних орієнтирів.

Подальший розвиток цього підходу пов'язаний із роботами Джеймса Марча¹, який показав, що організації функціонують у режимі постійного напруження між двома логіками діяльності: *exploitation* (використання наявних можливостей) і *exploration* (пошук нових можливостей). Перша забезпечує стабільність і ефективність, друга – розвиток і адаптацію.

Стратегування в цьому контексті постає як процес підтримання балансу між цими логіками. Воно дає змогу організації одночасно функціонувати і змінюватися.

Додатковий вимір стратегування розкривається в роботах Карла Вейка², який розглядає організацію як систему колективного конструювання смислу. Згідно з Вейком, управління розвитком організації включає не лише прийняття рішень, а й формування інтерпретацій, які дають можливість організації орієнтуватися у складному середовищі.

Цей підхід набув подальшого розвитку в роботах Річарда Віттінгтона³, який показав, що стратегія є не лише властивістю організації, а й результатом практик, які реалізуються конкретними акторами. Він запропонував концепцію *strategy-as-practice*, у межах якої стратегія розглядається як сукупність дій, процедур і взаємодій, через які організація формує власний розвиток.

Це означає, що стратегування має характер організаційної практики, а не лише формального процесу.

Таким чином, стратегування постає як складний багатовимірний процес, що включає формування стратегічних намірів, їх інтерпретацію, реалізацію, коригування і переосмислення.

Для систематизації основних теоретичних підходів до розуміння стратегування як процесу управлінської діяльності доцільно узагальнити ключові концепції стратегічної теорії (табл. 2.12)

¹ March J.G. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*. 1991. Vol. 2, No. 1. P. 71–87.

² Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>.

³ Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>.

Таблиця 2.12

Теоретичні підходи до розуміння стратегування як процесу управлінської діяльності

Автор	Ключова робота	Розуміння стратегії	Характер стратегічного процесу	Роль планування	Роль дії	Роль інтерпретації	Значення для розуміння стратегування
Chandler	Strategy and Structure	Визначення довгострокових цілей	Раціональний, лінійний	Центральна	Вторинна	Мінімальна	Стратегія як визначення напрямку
Ansoff	Corporate Strategy	Набір правил розвитку	Раціональний, системний	Висока	Обмежена	Низька	Стратегія як інструмент адаптації
Mintzberg	The Rise and Fall of Strategic Planning	Патерн дій	Емерджентний	Обмежена	Центральна	Середня	Стратегія як процес становлення
March	Exploration and Exploitation	Баланс стабільності і змін	Динамічний	Часткова	Висока	Висока	Стратегія як баланс розвитку
Weick	Sensemaking in Organizations	Конструювання смислу	Інтерпретаційний	Вторинна	Висока	Центральна	Стратегія як процес осмислення
Whittington	Strategy as Practice	Практика діяльності	Практичний	Часткова	Центральна	Центральна	Стратегія як організаційна практика
Rumelt	Good Strategy Bad Strategy	Логіка вибору	Аналітичний	Важлива	Важлива	Важлива	Стратегія як вирішення ключових проблем

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Аналіз наведених теоретичних підходів дає змогу зробити кілька принципово важливих узагальнень щодо розуміння стратегування як процесу управлінської діяльності. По-перше, стратегування не може бути зведене до формального стратегічного планування. Планування є лише одним із компонентів стратегічного процесу і виконує допоміжну функцію структуризації управлінських рішень.

По-друге, сучасні теоретичні підходи демонструють поступову еволюцію розуміння стратегії: від раціонально-планової моделі, поданої в роботах А. Чендлера та І. Ансоффа, до динамічних і практикоорієнтованих підходів, у яких стратегія розглядається як процес дії, інтерпретації та організаційної практики. У працях Г. Мінцберга, Дж. Марча, К. Вейка та Р. Віттінгтона стратегія постає не як статичний план, а як процес становлення, що формується у взаємодії організаційних акторів і контексту діяльності.

По-третє, стратегування включає взаємодію трьох ключових компонентів: планування, управлінської дії та інтерпретації організаційного досвіду. Саме їх поєднання забезпечує здатність організації не лише визначати напрям розвитку, а й адаптувати стратегічні рішення до змін середовища.

Таким чином, стратегування доцільно розглядати як комплексний процес управлінської діяльності, що поєднує аналітичне планування, практичну реалізацію стратегічних дій та інтерпретацію управлінського досвіду. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу стратегування університету як інституційної практики в умовах складності та невизначеності. Саме ця процесуальна, багаторівнева й інтерпретаційна природа стратегування набуває особливого значення в університетах як інституціях, що поєднують багатомісійність, інституційну автономію і високий рівень внутрішньої складності, що потребує окремого розгляду.

2.4. Планування у структурі стратегування: функція, межі та трансформація

(Переосмислення ролі планування)

Планування історично є однією з базових функцій управління, через яку організації намагаються впорядкувати свою діяльність у часі та забезпечити досягнення визначених цілей. У класичній адміністративній традиції, сформованій у працях Анрі Файоля, планування визначалося як процес передбачення

майбутнього і підготовки дій для його досягнення. У цій логіці управління розвитком організації розглядалося як лінійний процес, у якому майбутнє може бути достатньо точно визначене і формалізоване у вигляді плану.

Подальший розвиток управлінської теорії, зокрема в межах стратегічного менеджменту, зберіг центральну роль планування, але доповнив її новим змістом. У роботах Альфреда Чендлера було показано, що довгостроковий розвиток організації пов'язаний із формуванням стратегії, яка визначає її основні цілі і напрями розвитку. У цьому контексті планування починає розглядатися як інструмент реалізації стратегії, що дозволяє перевести загальні орієнтири у систему конкретних дій.

Особливого розвитку ця логіка набула у працях Ігоря Ансоффа, який запропонував концепцію стратегічного планування як систематичного процесу визначення стратегічних цілей організації і шляхів їх досягнення. Стратегічне планування, у його розумінні, включає аналіз середовища, визначення стратегічних альтернатив і формування довгострокових планів розвитку. Таким чином, стратегічне планування постає як формалізований інструмент управління майбутнім організації.

Ця модель набула значного поширення у другій половині XX століття і стала домінуючою управлінською практикою у великих корпораціях і публічних організаціях. Вона базувалася на припущенні, що майбутнє може бути достатньо точно спрогнозоване, а розвиток організації – спланований.

Разом із тим подальші дослідження і практика управління показали обмеженість такого підходу. Одним із ключових критиків стратегічного планування став Генрі Мінцберг, який довів, що формальні плани часто не відображають реальної логіки розвитку організації. Він підкреслював, що стратегія формується не лише через планування, а й через послідовність рішень і дій, які виникають у процесі функціонування організації.

Мінцберг зазначав, що стратегічне планування має тенденцію відокремлювати формування стратегії від її реалізації, тоді як у реальності ці процеси є нерозривно пов'язаними. Це означає, що планування не створює стратегії в повному сенсі цього слова, а лише формалізує певні стратегічні наміри.

Це положення набуло подальшого підтвердження в роботах Джеймса Марча, який показав, що розвиток організації не може бути повністю визначений через планування, оскільки він включає процеси пошуку, навчання і адаптації. Організації змушені діяти в умовах невизначеності, де майбутнє не може бути повністю передбачене.

Додатковий вимір цієї проблеми розкрив Карл Вейк, який підкреслював, що організації функціонують у середовищі, яке не є повністю визначеним,

і змушені постійно інтерпретувати його. У цьому сенсі управління розвитком включає не лише планування, а й формування смислу.

Таким чином, планування виявляється лише одним із елементів ширшого процесу управління розвитком.

У цьому контексті виникає необхідність розмежування понять стратегії, стратегічного планування і стратегування.

Стратегія – це інтегрований напрям розвитку організації, який визначає її позицію і траєкторію руху.

Стратегічне планування є формалізованим процесом визначення і документування стратегічних намірів.

Стратегування є ширшим процесом, який включає формування, реалізацію і постійне переосмислення стратегії. Для систематизації співвідношення цих понять доцільно зробити їх порівняльний аналіз (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Співвідношення стратегії, стратегічного планування і стратегування

Критерій	Стратегія	Стратегічне планування	Стратегування
Онтологічний статус	Напрямок розвитку	Формалізований процес	Управлінський процес
Характер	Концептуальний	Адміністративний	Управлінський
Природа	Результат	Інструмент	Процес
Часова характеристика	Відносно стабільна	Періодична	Безперервна
Основна функція	Визначення напрямку	Формалізація напрямку	Формування і коригування напрямку
Робота з невизначеністю	Обмежена	Низька	Висока
Роль аналізу	Висока	Висока	Висока
Роль інтерпретації	Середня	Низька	Центральна
Роль організації	Об'єкт стратегії	Об'єкт планування	Суб'єкт стратегування
Роль дії	Реалізація	Виконання	Формування і реалізація
Роль навчання	Обмежена	Обмежена	Висока
Здатність до адаптації	Часткова	Обмежена	Висока
Основний результат	Стратегічний напрям	План	Стратегічна траєкторія

Джерело: систематизовано авторами на основі наукових праць

Аналіз наведеного співвідношення дає змогу розглядати стратегію, стратегічне планування і стратегування не як взаємозамінні терміни, а як різні, хоча і взаємозв'язані, виміри управління розвитком організації. У цьому кон-

тексті стратегія постає передусім як інтегрований напрям розвитку, що задає загальну логіку руху організації та визначає її позиціонування в середовищі. Водночас стратегічне планування виконує функцію її формалізації, переводячи стратегічні орієнтири в систему структурованих цілей, показників і заходів. Проте сам процес формування цього напрямку, його уточнення, коригування і практичного втілення виходить за межі планування як такого і належить до ширшого процесу стратегування.

Ця відмінність набуває особливого значення в умовах невизначеності, коли майбутнє не може бути повністю передбачене на основі екстраполяції наявних тенденцій. Стратегічне планування, за своєю природою, спирається на припущення певної передбачуваності середовища, що дає змогу формалізувати бажаний стан і визначити шлях його досягнення. Однак у ситуаціях високої змінності така логіка виявляється обмеженою, оскільки не охоплює процесів виникнення нових можливостей, переосмислення цілей і адаптації до неочікуваних змін.

На цьому тлі стратегування постає як якісно ширший процес управлінської діяльності, що включає не лише формалізацію стратегічних намірів, а й їх формування, інтерпретацію і трансформацію у практиці організації. Воно має процесуальний характер і відбувається як безперервна діяльність, у межах якої організація не лише реалізує попередньо визначений курс, а й постійно співвідносить його зі змінами середовища, власними можливостями і накопиченим досвідом.

У цьому сенсі планування є необхідним, але не вичерпним компонентом управління розвитком. Воно забезпечує впорядкування стратегічних орієнтирів і створює основу для їх реалізації, проте не визначає повністю сам процес їх виникнення і еволюції. Управління розвитком організації в сучасних умовах не може бути зведене до планування як формальної процедури, оскільки потребує здатності формувати стратегічний напрям у процесі діяльності, адаптувати його і підтримувати його цілісність у змінному середовищі.

Саме така трансформація управлінської логіки набуває особливої ваги в контексті університетів. Інституційна складність, багатомісійність і висока залежність від динаміки зовнішнього середовища формують специфічні умови, у яких розвиток не може бути забезпечений лише через формалізовані механізми планування. Це переводить управління університетом у площину стратегування як безперервного процесу узгодження напрямів розвитку, що потребує окремого теоретичного аналізу.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу констатувати, що ускладнення організаційного середовища супроводжується не лише вдосконаленням інстру-

ментів управління, а й зміною самої логіки управлінської діяльності. Якщо в умовах відносної стабільності планування могло виконувати функцію основного механізму визначення майбутнього розвитку, то зі зростанням невизначеності і внутрішньої складності організацій воно поступово втрачає здатність охоплювати весь спектр процесів, пов'язаних із формуванням стратегічного напрямку. Планування залишається необхідним інструментом впорядкування стратегічних намірів, однак його вже не можна розглядати як самодостатній механізм забезпечення розвитку.

У цих умовах управління розвитком набуває характеру безперервного процесу формування, інтерпретації і коригування стратегічних орієнтирів, що виходить за межі формалізованих процедур планування і включає ширший контекст організаційної діяльності. Стратегічний напрям постає не лише як результат аналітичного визначення цілей, а й як поступово сформована траєкторія, що виникає на перетині інституційної ідентичності, внутрішніх можливостей і динаміки зовнішнього середовища. У цьому сенсі розвиток організації перестає бути виключно об'єктом планування і набуває рис процесу, що формується у взаємодії різних рівнів і логік діяльності.

Ця зміна управлінської логіки особливо виразно проявляється в організаціях, які характеризуються високим рівнем інституційної автономії, багатомірністю цілей і структурною диференціацією. У таких умовах стратегічний напрям не може бути повністю визначений і зафіксований наперед, а формується як результат постійного узгодження місій, пріоритетів і можливостей. Це переводить управління розвитком у площину стратегування як специфічного процесу управлінської діяльності, у якому стратегія існує не лише як документ або план, а й як жива практика організаційного становлення.

Саме ці характеристики набувають принципового значення для розуміння розвитку університету як особливого типу інституції. Багатомісійність університету, поєднання академічної автономії і організаційного управління, а також висока залежність від динамічного і часто непередбачуваного середовища створюють ситуацію, у якій формалізовані механізми стратегічного планування виявляються лише частиною ширшого процесу формування стратегічного напрямку. Унаслідок цього стратегічний розвиток університету постає як процес, що формується не лише через планування, а й через постійне узгодження його інституційної природи, місійної архітектури і взаємодії із середовищем.

Це зумовлює необхідність окремого розгляду специфіки стратегування в закладах вищої освіти, де процес формування стратегічного напрямку набуває особливих характеристик, пов'язаних із інституційною природою університету.

2.5. Специфіка стратегування в закладах вищої освіти

(Стратегування поза логікою ринку)

Розгляд стратегування як особливої форми управлінської діяльності набуває принципово іншого змісту, коли його об'єктом є університет. Це зумовлено тим, що університет не є організацією у класичному управлінському сенсі, а постає специфічною інституційною формою, у якій поєднуються характеристики організації, професійної спільноти, культурної інституції та суспільного актора. Саме ця багатовимірність університету визначає особливості його розвитку і, відповідно, специфіку стратегування як процесу управління цим розвитком.

На відміну від організацій, що функціонують у межах відносно однорідної функціональної логіки, університет від самого початку формувався як інституція, діяльність якої не може бути зведена до виконання єдиної функції. Історична еволюція університету, розглянута в попередніх частинах, показала, що кожен новий етап його розвитку супроводжувався не заміщенням попередніх функцій, а їх нашаруванням. Освітня місія, дослідницька діяльність і функція суспільного служіння утворюють не ієрархію, а багатовимірну систему, у якій різні логіки діяльності співіснують одночасно.

Ця багатомісійність має принципове значення для розуміння стратегування університету. Якщо в організаціях із домінуванням однієї функціональної логіки стратегічний напрям може бути визначений відносно однозначно, то в університеті стратегічний розвиток завжди пов'язаний із необхідністю узгодження кількох місійних контурів, кожен із яких має власну часову динаміку, власні критерії результативності і власну систему зовнішніх очікувань.

Саме тому університет постає не як організація з єдиним стратегічним напрямом, а як інституція, у якій стратегічний напрям формується на перетині кількох паралельних логік розвитку.

Ця особливість університету набула концептуального осмислення в роботах Burton Clark¹, який одним із перших звернув увагу на специфіку університету як організації. У своїй концепції підприємницького університету Clark показав, що університет не може бути повністю зрозумілий через моделі ієрархічного управління, характерні для традиційних організацій. Він підкреслював, що університет має децентралізовану структуру, у якій ключову роль відіграють академічні підрозділи, що зберігають значний рівень автономії.

¹ Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

Clark вводить поняття *strengthened steering core, entrepreneurial periphery і academic heartland*, показуючи, що розвиток університету є результатом взаємодії цих компонентів, а не реалізації централізованого плану. Це означає, що стратегічний розвиток університету не може бути повністю визначений адміністративним центром, а формується у процесі взаємодії різних частин інституції.

Це положення має фундаментальне значення для розуміння стратегування університету, оскільки воно показує, що стратегія університету не може бути зведена до формального документа, створеного на рівні управлінського центру. Вона формується як результат взаємодії академічної спільноти, адміністративних структур і зовнішнього середовища.

Додатковий вимір цієї проблеми розкривається в роботах Henry Etzkowitz¹, який розглядає університет у контексті моделі Triple Helix як одного з ключових акторів інноваційної системи. У цій моделі університет перестає бути замкненою академічною інституцією і стає активним учасником взаємодії з державою і економікою.

Це означає, що університет змушений одночасно орієнтуватися на кілька середовищ, кожне з яких висуває власні вимоги до його діяльності. Освітня система, наукова спільнота, ринок праці, державна політика і регіональне середовище формують множинне поле очікувань, у якому університет визначає власний напрям розвитку.

У цих умовах стратегічний розвиток університету не може бути визначений як проста реакція на один тип зовнішніх факторів. Він формується як процес балансування між різними вимогами і можливостями.

Ця ситуація принципово відрізняє університет від організацій, що функціонують у межах відносно однорідного середовища.

Подальше уточнення специфіки університету як об'єкта стратегування дає концепція *loosely coupled systems*, запропонована Karl Weick. Вейк показав, що університет є організацією, елементи якої пов'язані між собою, але зберігають значну автономію. Це означає, що рішення, прийняті на рівні центрального управління, не завжди безпосередньо визначають поведінку академічних підрозділів.

Унаслідок цього університет функціонує не як жорстко інтегрована система, а як система, у якій стратегічний напрям формується через процес взаємодії і поступового узгодження. Положення має ключове значення для розуміння стратегування університету, оскільки воно показує, що стратегування в уні-

¹ Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University – industry – government innovation in action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>.

верситеті не може бути зведене до процесу формування і реалізації централізованого плану.

Додатково складність стратегування університету пояснюється тим, що його розвиток відбувається в режимі постійного напруження між стабільністю і змінами, що відповідає логіці *exploration* і *exploitation*, описаній James March¹.

Університет змушений одночасно забезпечувати стабільність освітнього процесу і відкривати нові напрями досліджень і взаємодії із суспільством. Це означає, що стратегічний розвиток університету не може бути повністю визначений через планування, оскільки він включає процес пошуку і адаптації.

Таким чином, університет постає як інституція, стратегічний розвиток якої формується не як реалізація наперед визначеного плану, а як результат безперервної взаємодії його внутрішніх і зовнішніх компонентів.

У цьому контексті стратегування університету набуває характеру процесу, що включає не лише формування стратегічних орієнтирів, а й їх постійне узгодження з інституційною природою університету і динамікою середовища. Специфіка визначає відмінність стратегування університету від стратегічного планування як формалізованої управлінської процедури.

Принципова відмінність університету як об'єкта стратегування полягає не лише в множинності його місій або складності організаційної структури. Значно важливішим є те, що університет функціонує як інституція, розвиток якої не може бути повністю відокремлений від її власної історії, ідентичності та академічної культури. На відміну від організацій, створених для виконання чітко визначеної функції, університет існує як інституція тривалої історичної тяглості, у якій кожен новий етап розвитку нашаровується на попередні, не усуваючи їх повністю.

Це означає, що стратегічний розвиток університету не може розглядатися як процес довільного вибору напряму розвитку, який може бути сформований незалежно від попереднього стану інституції. Навпаки, він завжди пов'язаний із необхідністю співвіднесення майбутнього з інституційною ідентичністю університету.

У роботах Burton Clark² цей феномен описується через поняття інституційного характеру університету, який формує межі його стратегічної трансформації. Clark показує, що навіть найбільш інноваційні університети не можуть змінюватися довільно, оскільки їх розвиток завжди відбувається у взаємодії з уже сформованими академічними структурами і цінностями.

¹ March J. G. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science*. 1991. Vol. 2, No. 1. P. 71–87.

² Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

Подібну логіку можна простежити і в дослідженнях Henry Etzkowitz¹, який підкреслює, що університет, навіть виконуючи нові функції в інноваційній економіці, не втрачає своєї академічної природи. Це означає, що його стратегічний розвиток не може бути повністю підпорядкований зовнішнім вимогам. Таким чином, стратегування університету відбувається в полі напруження між необхідністю змін і необхідністю збереження інституційної цілісності. Саме це напруження визначає специфіку стратегування як процесу управління його розвитком.

Для системного осмислення цієї специфіки доцільно узагальнити ключові характеристики університету як об'єкта стратегування порівняно з класичними організаціями (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Специфічні характеристики університету як об'єкта стратегування

Критерій	Класична організація	Університет
Основна функція	Однорідна	Багатомісійна
Природа діяльності	Функціональна	Інституційна
Основний продукт	Конкретний результат	Знання, освіта, дослідження, суспільний вплив
Часова перспектива	Переважно середньострокова	Довгострокова і міжпоколіннева
Внутрішня структура	Ієрархічна	Децентралізована
Рівень автономії підрозділів	Обмежений	Високий
Характер управління	Адміністративний	Колегіально-адміністративний
Роль професійної спільноти	Обмежена	Центральна
Роль організаційної культури	Допоміжна	Визначальна
Залежність від середовища	Висока	Висока, але багатовимірна
Здатність до централізованого управління	Висока	Обмежена
Характер змін	Директивний	Еволюційний
Джерело розвитку	Управлінські рішення	Взаємодія академічної спільноти і середовища
Характер стратегічного розвитку	Планований	Емерджентно-планований
Роль стратегічного планування	Центральна	Часткова
Роль стратегування	Допоміжна	Центральна

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

¹ Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University – industry – government innovation in action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>.

Наведене узагальнення дає змогу глибше зрозуміти природу стратегування університету. Аналіз показує, що університет відрізняється від класичних організацій не лише масштабом або складністю, а й самою природою своєї діяльності. Його розвиток не може бути повністю визначений через адміністративні рішення або формалізовані плани, оскільки він включає взаємодію великої кількості автономних акторів, кожен із яких бере участь у формуванні інституційної траєкторії. Стратегічний розвиток університету не може бути реалізований виключно через механізми стратегічного планування. Планування може забезпечити формалізацію стратегічних намірів, але воно не може повністю визначити процес їх формування.

Університет як інституція функціонує в режимі постійного стратегічного становлення, у якому його розвиток формується як результат взаємодії управлінських рішень, академічної діяльності і змін середовища.

Ця особливість означає, що стратегування в університеті набуває характеру безперервного процесу, який включає не лише формування стратегічних орієнтирів, а й їх постійне переосмислення. Стратегія перестає бути лише інструментом управління і стає формою існування університету як інституції. Через стратегування університет забезпечує свою здатність одночасно зберігати інституційну ідентичність і адаптуватися до змін середовища.

Розгляд університету як особливого об'єкта стратегування дає змогу зробити висновок, що його стратегічний розвиток не може бути повністю зрозумілий у межах класичних моделей стратегічного планування. Багатомісійність, інституційна природа, автономія академічних підрозділів і складність взаємодії із середовищем формують умови, у яких стратегічний напрям не може бути остаточно визначений і зафіксований наперед. Він формується як результат безперервного процесу узгодження інституційної ідентичності університету, його внутрішньої структури і зовнішніх взаємодій. У цьому процесі стратегування постає не як окрема управлінська процедура, а як внутрішній механізм розвитку університету як інституції, що мислить і формує власне майбутнє.

Проведений теоретичний аналіз дає змогу розглядати стратегування не як ізольований управлінський інструмент, а як закономірний результат еволюції управлінської логіки організацій у відповідь на зростання їх внутрішньої складності й невизначеності середовища. У класичних моделях управління розвиток організації розглядався як процес, що може бути визначений і впорядкований через систему планування. Планування забезпечувало формалізацію цілей і визначення послідовності дій, що давало можливість організації рухатися в заданому напрямі. Така логіка відповідала умовам відносної стабільності, у яких майбутнє могло бути подане як продовження наявних тенденцій.

Однак подальший розвиток організацій, їх функціональне розширення і ускладнення середовища поступово змінили характер управління розвитком. Майбутнє перестало бути однозначно передбачуваним, а розвиток – визначеним наперед. У цих умовах планування зберегло своє значення як інструмент координації, але втратило здатність повністю визначати стратегічний напрям організації. Стратегічний розвиток почав формуватися не лише через формалізовані управлінські процедури, а й у процесі самої діяльності організації, через взаємодію її внутрішніх компонентів і зовнішнього середовища.

Ця трансформація управлінської логіки знайшла своє теоретичне відображення в сучасних підходах до розуміння стратегії, які підкреслюють її процесуальний, емерджентний і практичний характер. Стратегія перестає розглядатися виключно як наперед визначений план і постає як напрям, що формується в процесі діяльності. Відповідно, управління розвитком набуває характеру безперервного процесу формування, інтерпретації і коригування стратегічних орієнтирів.

Саме в цьому контексті виникає стратегування як специфічна форма управлінської діяльності, що забезпечує здатність організації формувати власну траєкторію розвитку в умовах невизначеності.

Найбільш виразно ця зміна виявляється в контексті університету як особливого типу інституції. Університет поєднує характеристики організації, професійної спільноти і соціальної інституції, що визначає складність його функціонування і розвитку. Його багатомісійна природа означає, що стратегічний розвиток не може бути зведений до реалізації єдиної функціональної логіки. Освітня діяльність, наукові дослідження і взаємодія із суспільством формують різні виміри розвитку, кожен із яких має власну динаміку і власні вимоги.

Крім того, університет характеризується високим рівнем внутрішньої автономії, що обмежує можливості централізованого визначення стратегічного напрямку. Його розвиток формується не лише через управлінські рішення, а й через діяльність академічної спільноти, яка бере безпосередню участь у формуванні інституційної траєкторії.

Унаслідок цього стратегічний розвиток університету постає як процес, що не може бути повністю визначений наперед і реалізований через систему стратегічного планування. Він формується як результат безперервної взаємодії інституційної ідентичності університету, його внутрішньої структури і зовнішнього середовища.

У цьому процесі стратегування набуває характеру внутрішнього механізму розвитку університету, через який забезпечується його здатність зберігати цілісність і водночас адаптуватися до змін.

Це означає, що стратегування в університеті є не окремою управлінською функцією, а способом організації його розвитку.

Саме через стратегування університет формує власне майбутнє не лише як об'єкт управління, а й як суб'єкт інституційного становлення.

У цьому сенсі стратегування постає як специфічна форма управлінської діяльності, що відповідає природі університету як інституції, розвиток якої визначається не лише управлінськими рішеннями, а й логікою її власного існування.

Це відкриває можливість подальшого розгляду стратегування не лише як управлінського процесу, а й як інституційної здатності університету підтримувати стратегічний напрям у змінному середовищі, що безпосередньо пов'язано з феноменом резильєнтності.

Частина III

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК УМОВА СТРАТЕГУВАННЯ

(Резильєнтність: здатність тримати курс)

*«Some things benefit from shocks;
they thrive and grow when exposed to volatility,
randomness, disorder, and stressors.»*

*Деякі системи виграють від потрясінь:
вони розвиваються і зміцнюються
під впливом нестабільності, випадковості та стресу.*

Nassim Nicholas Taleb
(Antifragile: Things That Gain from Disorder)

3.1. Теоретичні підходи до розуміння резильєнтності

(Як наука пояснює здатність до адаптації і відновлення)

Спостереження за життєвими траєкторіями людей, які, незважаючи на іноді серйозні травматичні переживання, встигають відновити повноцінний життєвий шлях, спонукало дослідників та практиків прийняти концепцію стійкості. З роками застосування моделі стійкості розширилося, охоплюючи досить різноманітні галузі, спираючись на численні теоретичні рамки. Наразі підхід стійкості трансформовано в резильєнтну особливість, що пропонує унікальну перспективу, яка пронизує клінічну практику в психопатології, охороні здоров'я, соціальній освіті та інших сферах. Внесок моделі резильєнтності є особливо актуальним у сфері екстремальних ситуацій, що відбуваються.

Теоретичні впливи, що дали змогу розробити підхід резильєнтності, численні. Таким чином, ми знаходимо дослідження прихильності, вразливості, факторів ризику та захисту, посттравматичного стресу та міжіндивідуальних відмінностей перед обличчям психологічної травми. Тому теорія резильєнтності

базується на різних галузях дослідження та польових спостереженнях, з урахуванням множинності концептуальних внесків. У міру розвитку досліджень їх контури ставали точнішими та більш диференційованими відповідно до сфер застосування та теоретичних поглядів дослідників, зберігаючи при цьому певну трансдисциплінарність.

У світі, що характеризується періодичними кризами та глибокими змінами, поняття резильєнтності стало центральним поняттям у кількох академічних і практичних дисциплінах. Спочатку розроблене в галузі психології для опису здатності людей долати негаразди, поняття резильєнтності поступово було прийнято іншими галузями, такими як соціологія, екологія, економіка, а нещодавно – менеджмент та бізнес-адміністрування (Hamel & Välikangas, 2003¹). Цей концептуальний зсув відображає зростаюче усвідомлення необхідності для організацій розробляти адаптивні стратегії в умовах дедалі більш невизначеного та нестабільного середовища.

В організаційному контексті резильєнтність визначається як здатність підприємств та установ передбачати, поглинати й адаптуватися до збоїв, зберігаючи при цьому свою діяльність та конкурентоспроможність (Bhamra, Dani, & Burnard, 2011²). Ця здатність стала важливим стратегічним питанням, особливо з огляду на нещодавні кризи, такі як пандемія COVID-19, економічна та фінансова кризи, а також воєнні стани та війни. Стикнувшись з цими викликами, резильєнтність не обмежується простим кризовим управлінням. Вона включає проактивний підхід, оснований на інноваціях, організаційному навчанні та адаптивному управлінні.

Зростання складності організацій і невизначеності середовища у другій половині ХХ – на початку ХХІ століття спричинило появу нових теоретичних підходів до розуміння розвитку і виживання соціальних систем. Класичні управлінські моделі, що базувалися на припущенні відносної стабільності середовища і можливості раціонального планування майбутнього, поступово втратили пояснювальну здатність у контексті зростаючої турбулентності. У цих умовах науковий інтерес змістився від аналізу механізмів стабільності до дослідження здатності систем зберігати функціональність в умовах змін. Саме в цьому контексті формується концепція резильєнтності.

Поняття резильєнтності вперше набуло системного теоретичного осмислення у працях канадського еколога Кроуфорда Холлінга³. У своїй класичній роботі

¹ Hamel G., Välikangas L. *The Quest for Resilience*. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 9. P. 52–63.

² Bhamra R., Dani S., Burnard K. *Resilience: The Concept, A Literature Review and Future Directions*. *International Journal of Production Research*. 2011. Vol. 49, No. 18. P. 5375–5393.

³ Holling C. S. *Adaptive Environmental Assessment and Management*. Chichester: Wiley, 1978. 377 p.

1973 року він визначив резильєнтність як здатність системи зберігати свою структуру і функції у відповідь на зовнішні впливи. Принципово важливим є те, що Холлінг розмежував два типи стабільності: інженерну, яка означає швидкість повернення системи до рівноваги, та екологічну, яка означає здатність системи зберігати свою ідентичність навіть за умов зміни стану.

Це розмежування мало фундаментальне значення, оскільки воно змістило фокус із відновлення попереднього стану на збереження здатності функціонувати. У цьому сенсі резильєнтність означає не повернення до минулого, а здатність продовжувати існування у змінених умовах.

Подальший розвиток концепції резильєнтності відбувся в межах організаційної теорії, де вона почала розглядатися як характеристика організацій. Одним із ключових внесків у цьому напрямі стали роботи Аарона Вільдавскі¹, який підкреслював, що резильєнтність є альтернативою контролю як способу взаємодії з невизначеністю. На його думку, організації можуть або намагатися передбачити всі можливі ризики, або розвивати здатність реагувати на непередбачувані події. Саме ця здатність і становить суть резильєнтності. Це означає, що резильєнтність не може бути створена через планування як таке, оскільки вона виявляється саме в умовах, які не були передбачені.

Подальше уточнення цього підходу було здійснено в роботах Карла Вейка і Кетлін Саткліфф², які досліджували організації високої надійності. Вони показали, що резильєнтні організації характеризуються не відсутністю помилок, а здатністю своєчасно їх виявляти й адаптуватися до змін. Це означає, що резильєнтність пов'язана не з уникненням змін, а зі здатністю функціонувати в умовах змін.

Аналогічну позицію займають Lengnick-Hall і Beck³, які визначають організаційну резильєнтність як здатність організації ефективно реагувати на зміни, використовуючи їх як можливість для розвитку. У цьому підході резильєнтність розглядається як активна характеристика організації, що забезпечує її здатність діяти у змінному середовищі.

Важливий внесок у розвиток концепції резильєнтності зробив також Насім Талєб, який у своїй концепції антикрихкості показав, що деякі системи не лише витримують зміни, а й розвиваються завдяки їм. Це положення підкреслює, що здатність функціонувати в невизначеності є фундаментальною характеристикою складних систем.

¹ Wildavsky A. B. *Searching for Safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1988. 337 p.

² Sutcliffe K. M., Weick K. E. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 272 p.

³ Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. *Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21, No. 3. P. 243–255.

Таким чином, аналіз теоретичних підходів дає змогу розглядати резильєнтність не як стан або результат, а як здатність системи. Для систематизації основних теоретичних підходів до розуміння резильєнтності доцільно узагальнити їх ключові характеристики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Теоретичні підходи до розуміння резильєнтності

Автор	Галузь	Визначення резильєнтності	Характер	Що є ключовим
Holling	Екологія	Здатність зберігати функціональність	Capacity	Здатність функціонувати
Wildavsky	Політична наука	Здатність реагувати на непередбачуване	Capacity	Адаптація
Weick	Організаційна теорія	Здатність продовжувати функціонування	Capacity	Sensemaking
Sutcliffe	Організаційна теорія	Здатність підтримувати надійність	Capacity	Адаптація
Lengnick-Hall	Менеджмент	Здатність адаптуватися і розвиватися	Capacity	Реакція
Taleb	Теорія систем	Здатність вигравати від невизначеності	Capacity	Використання змін

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Узагальнення наведених теоретичних підходів дає змогу перейти від описового розгляду резильєнтності до її концептуального осмислення як фундаментальної характеристики організаційного існування в умовах невизначеності. Насамперед слід звертати увагу на те, що в сучасній науковій літературі резильєнтність послідовно інтерпретується не як підсумковий стан або похідний ефект успішного розвитку, а як внутрішньо притаманна здатність системи підтримувати власну функціональну цілісність у процесі взаємодії зі змінами. У цьому контексті резильєнтність є не наслідком адаптації, а її передумовою, тобто тією властивістю, яка робить адаптацію принципово можливою.

Принциповим є також те, що резильєнтність проявляється не ретроспективно, як характеристика, яку можна констатувати після подолання кризової ситуації, а безпосередньо в самому процесі взаємодії з невизначеністю. Вона не зводиться до здатності відновлюватися після порушення рівноваги, а характеризує здатність організації зберігати безперервність функціонування, трансформуючи власні структурні та поведінкові параметри відповідно до змінених умов. Таким чином, резильєнтність не є реакцією на зміни у вузькому сенсі

цього слова, а постає як характеристика способу існування системи в середовищі, яке не може бути повністю передбачене або контрольоване.

Резильєнтність вивчається з різних теоретичних точок зору, включаючи психологічну, організаційну та екологічну. Кожен підхід проливає світло на це явище окремо, виділяючи власні пояснювальні механізми та фактори впливу. Однак більш глибокий аналіз виявляє помітні подібності та розбіжності.

Це дає підстави розглядати резильєнтність як категорію, що має онтологічний, а не лише функціональний статус у структурі організаційного розвитку. Вона визначає не те, наскільки успішно організація відновлюється після змін, а те, чи здатна вона взагалі зберігати здатність до розвитку в умовах, коли стабільність перестає бути домінуючим станом середовища. Відповідно, резильєнтність не може бути інтерпретована як вторинний ефект стратегічної діяльності, оскільки сама можливість такої діяльності передбачає наявність здатності діяти в умовах неповної визначеності.

У цьому сенсі резильєнтність набуває значення необхідної передумови стратегічного розвитку. Стратегування, як було показано в попередній частині, відбувається не в просторі повної передбачуваності, а в умовах, де майбутнє не може бути однозначно визначене наперед і формується в процесі взаємодії організації з власним середовищем. За таких обставин здатність організації до формування і підтримання стратегічного напрямку безпосередньо пов'язана з її здатністю функціонувати в умовах змін, не втрачаючи при цьому власної ідентичності та операційної спроможності. Саме ця здатність і становить суть резильєнтності.

Отже, резильєнтність може бути концептуалізована як внутрішня організаційна здатність, яка забезпечує можливість стратегування як такого. Вона створює той функціональний і когнітивний простір, у межах якого організація здатна не лише реагувати на зміни, а й формувати власну траєкторію розвитку, співвідносячи її зі змінною конфігурацією середовища. У цьому контексті стратегування постає не як автономний процес, що породжує резильєнтність, а як форма реалізації потенціалу, який стає можливим завдяки наявності резильєнтності.

Такий підхід відкриває можливість переходу до розгляду резильєнтності у специфічному контексті університету як інституції, функціонування якої відбувається на перетині різних часових горизонтів, місійних логік і середовищних впливів. Саме ця багатовимірність університету створює умови, за яких його здатність до стратегічного розвитку безпосередньо пов'язана з наявністю внутрішніх механізмів підтримання функціональної цілісності в ситуації постійних трансформацій, що потребує окремого теоретичного аналізу.

Установлення резильєнтності як внутрішньої організаційної здатності, що забезпечує можливість функціонування і розвитку в умовах невизначеності, створює методологічне підґрунтя для подальшого уточнення її ролі в контексті конкретних інституційних форм. Оскільки прояв резильєнтності не є абстрактним феноменом, а набуває специфічного змісту залежно від типу організації, її місійної структури, часових горизонтів діяльності та характеру взаємодії із середовищем, виникає необхідність переходу від загальнотеоретичного рівня аналізу до інституційно конкретизованого.

Особливої актуальності це набуває у випадку університету, який репрезентує один із найбільш складних типів соціальних інституцій. Його функціонування відбувається одночасно в кількох вимірах – освітньому, дослідницькому та суспільному, кожен із яких характеризується власною динамікою змін і власною конфігурацією невизначеності. На відміну від організацій, що функціонують у межах відносно стабільних операційних циклів, університет постійно перебуває у стані взаємодії з множинними середовищами, які змінюються з різною швидкістю і за різною логікою.

Здатність університету підтримувати безперервність власного розвитку не може бути пояснена виключно через формалізовані механізми управління або стратегічного планування. Вона безпосередньо пов'язана з наявністю внутрішніх організаційних характеристик, які забезпечують можливість збереження функціональної цілісності в умовах структурної і середовищної змінюваності. Саме ці характеристики і становлять інституційний вимір резильєнтності університету.

У цьому контексті резильєнтність постає не лише як універсальна властивість організацій, а й як специфічна характеристика освітніх інституцій, що визначає їх здатність не лише реагувати на зміни, але й зберігати стратегічну спроможність під час цих змін. Це потребує окремого аналізу резильєнтності університету як особливого типу організаційної здатності, що формується у взаємодії його інституційної природи, місійної архітектури та середовищної динаміки.

У цьому дослідженні пропонується аналіз резильєнтності з висвітленням її еволюції, проблем та практичних наслідків. Однією з головних цілей цього дослідження є об'єднання різних дисциплінарних перспектив, щоб запропонувати комплексний підхід до резильєнтності. Цей міждисциплінарний підхід не лише дає змогу краще зрозуміти внутрішні механізми організацій, що стикаються з кризами, а й проливає світло на складні взаємодії між зовнішніми факторами та адаптивними можливостями організацій. Грунтуючись на теоретичному огляді, це дослідження виявляє обмеження наявних моделей, часто ізольованих у відповідних галузях, та підкреслює важливість інтеграції цих

різних перспектив для побудови сталої та ефективної стратегії. Дійсно, хоча кожна теоретична модель приносить додаткову цінність, жодна з них не може самостійно повністю пояснити можливості резильєнтності.

Наступним кроком є розгляд резильєнтності в контексті освітніх інституцій як адаптивної моделі їх функціонування і розвитку, що дає змогу від загальноорганізаційного рівня аналізу університету до інституційно специфічного.

3.2. Резильєнтність в освітніх інституціях як адаптивна модель

(Університет у динаміці змін)

Роками резильєнтність розумілася як індивідуальна здатність, долати складні ситуації, яка пов'язана з особистою силою. Однак це бачення починає змінюватися. Резильєнтність також залежить від умов навколишнього середовища, і саме тому сьогодні говорять про освітню стійкість не лише на індивідуальному, а й на системному рівнях.

Слід розуміти, як системи можуть краще готуватися, реагувати й адаптуватися до криз, таких як пандемії, стихійні лиха та насильство, щоб захистити право на навчання для здобувачів освіти. У всьому світі постійно збільшується кількість стихійних лих, конфліктів, відбувається зміна клімату та зростає ступінь пандемії COVID-19. До цього додається поширення генеративного штучного інтелекту, що ставить під сумнів роль та мету навчання, створюючи екзистенційну загрозу для освіти.

Як вирішення цих викликів пропонується дослідити питання резильєнтності. З виникненням пандемії COVID-19 інтерес до поняття резильєнтності почав різко зростати: Google Trends показує, що до 2020 року пошукові запити у цієї теми були рідкісними, але з березня 2020 року, вони різко збільшилися і кількість пошукових запитів з того часу майже подвоїлася.

У літературі з освіти, а також у національній політиці та планах відновлення після пандемії COVID-19 пропонується спрямовувати зусилля на розвиток більш стійких систем освіти, щоб забезпечити належне реагування на кризи та відновлення після них, а також кращу готовність до нових потрясінь та збоїв. Однак без цілеспрямованого та спільного розуміння резильєнтності системи освіти існує ризик того, що вона стане просто модним словом.

Резильєнтна система освіти характеризується політикою та планами, що інтегрують загальносистемне зміцнення для передбачення ризиків, планування, реагування та відновлення в кризових ситуаціях, а також для запобігання майбутнім збоям та їх пом'якшення.

Формування резильєнтного закладу освіти має передбачати:

1. Зміцнення: резильєнтна система існує в безперервному циклі зміцнення, щоб забезпечувались її надійність та гнучкість незалежно від надзвичайного стану. Заходи зі зміцнення системи можуть включати фінансування, нагляд та підтримку ЗВО, якість викладання, навчальні програми та їх оцінювання, дані, планування, моніторинг, підзвітність, управління та менеджмент.

2. Прогнозування: заходи з оцінювання ризиків ураховують потенційні кризи, які вплинуть на освіту, включаючи відомі збої, які можуть нагадувати минулий або теперішній досвід, а також невідомі збої, пов'язані з наслідками зміни клімату або поширенням штучного інтелекту.

3. Планування: всі зусилля спрямовуються на документування стратегічних цілей, кодифікацію прав та обов'язків, а також формування пропозиції плану дій. Планування сектору освіти, поряд із конкретним плануванням зниження ризиків, плануванням кризової освіти, забезпеченням безпеки шкіл та освіти в умовах зміни клімату, є поширеними підходами до планування щоденних операцій та вирішення кризових та надзвичайних ситуацій.

4. Реагування та відновлення: плани реагування та відновлення набувають чинності, коли виникає криза або стихійне лихо. Ефективні плани включають короткострокові, середньострокові та довгострокові стратегії.

5. Запобігання та пом'якшення: політика та програми, спрямовані на запобігання майбутнім кризам та пом'якшення наслідків наявних збоїв, демонструють певну форму стійкості. Пов'язані заходи можуть включати складання програм та навчальних планів, спрямованих на зменшення конфліктів та насильства, освіти для сталого розвитку, зменшення ризику стихійних лих та готовність до надзвичайних ситуацій, а також проведення робіт з покращення або відновлення інфраструктури.

Одним з фундаментальних аспектів системи забезпечення резильєнтності освітньої системи є врахування гендерної рівності та соціальної інтеграції. Кризи та катастрофи непропорційно впливають на маргіналізовані групи населення, включаючи жінок, дівчат, людей з інвалідністю і тих, хто живе в бідності, особливо в сільській місцевості.

Однак маргіналізовані групи населення часто виключаються зі змістовної участі в процесах планування кризових ситуацій, а поточні плани та цілі часто недостатньо відображають їхні конкретні потреби. У цьому контексті маргі-

налізовані групи населення мають бути включені до діяльності з розроблення політики, а їхні потреби – пріоритетними.

Однак слід урахувати деякі застереження під час розуміння та застосування цієї системи. Зокрема, вона зосереджена на політиці та планах, а не на заходах з підвищення резильєнтності «знизу вгору», які зміцнюють її на рівні окремої особи, викладача, ЗВО або громади. Перехід до аналізу резильєнтності в контексті університету потребує врахування того, що освітні інституції належать до особливого типу організацій, функціонування яких принципово відрізняється від класичних адміністративних або виробничих структур. Ця відмінність зумовлена не лише характером їх діяльності, а й тим, що університети історично формувалися як інституції тривалої тяглості, існування яких не обмежується досягненням конкретного операційного результату, а пов'язане з підтриманням безперервності процесів створення, передавання і трансформації знання.

На відміну від організацій, що функціонують у межах відносно замкнених операційних циклів, університети існують у відкритому середовищі, яке характеризується високим рівнем динаміки і структурною неоднорідністю. Освітні політики держав, зміни наукових парадигм, трансформації ринку праці, демографічні процеси і технологічні зрушення формують багатовимірне поле впливів, у межах якого університет змушений постійно переосмислювати власну діяльність. У цих умовах його здатність підтримувати безперервність функціонування не може бути забезпечена виключно через стабільність організаційної структури або реалізацію наперед визначених управлінських рішень.

Ця особливість університету була концептуально осмислена в працях Burton Clark¹, який показав, що університет не може бути повністю зрозумілий у межах класичних моделей організаційного управління. Clark підкреслював, що університет функціонує як інституція, у якій управлінський центр не має повного контролю над процесами розвитку, оскільки ключову роль у формуванні цих процесів відіграє академічне ядро. Саме ця автономія академічних структур створює ситуацію, у якій розвиток університету не можна повністю визначити через адміністративні механізми.

Унаслідок цього університет постає як система, розвиток якої формується не як реалізація централізованого плану, а як результат взаємодії множинних акторів, кожен із яких діє відповідно до власної логіки і професійної раціональності. Це означає, що університет функціонує в умовах постійної внутрішньої варіативності, яка є не відхиленням від норми, а структурною характеристикою його існування.

¹ Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

Подібну логіку можна простежити і в роботах Karl Weick¹, який визначає університет як приклад *loosely coupled system* – системи зі слабкими зв'язками між її елементами. У таких системах зміни не поширюються механічно від центру до периферії, а проходять через процес локальної інтерпретації і адаптації. Це означає, що університет не може бути повністю керованим у класичному адміністративному сенсі, оскільки його функціонування залежить від здатності окремих підсистем зберігати власну функціональність під час змін.

Ця характеристика має принципове значення для розуміння ролі резильєнтності. Якщо в жорстко інтегрованих організаціях стабільність може забезпечуватися через централізований контроль, то у *loosely coupled systems* безперервність функціонування залежить передусім від здатності системи адаптуватися до змін, не втрачаючи власної цілісності. У цьому контексті резильєнтність є не додатковою характеристикою, а базовою умовою існування системи.

Додатковий вимір цієї проблеми розкривається в дослідженнях Simon Marginson², який підкреслює, що університет функціонує одночасно в кількох середовищах – національному, глобальному, науковому і освітньому. Кожне з цих середовищ має власну динаміку і власну логіку змін, що створює ситуацію постійної множинної невизначеності. У цих умовах університет не може стабілізувати своє існування через фіксацію єдиного стану рівноваги, а змушений підтримувати здатність функціонувати в умовах постійної зміни конфігурації середовища.

Важливе уточнення цього положення міститься в роботах William Tierney³, який показує, що університети не лише змінюються під впливом середовища, а й самі формують це середовище через свою наукову й освітню діяльність. Це означає, що університет є не пасивним об'єктом адаптації, а, навпаки, виступає активним суб'єктом взаємодії. Однак така є взаємодія можливою лише за умови збереження організаційної спроможності діяти. У цьому сенсі резильєнтність є не лише реакцією на зміни, а й умовою можливості цієї реакції.

Таким чином, аналіз освітніх інституцій дає змогу розглядати резильєнтність як структурну характеристику університету, що визначає здатність підтримувати безперервність його функціонування в умовах змін (табл. 3.2).

Резильєнтність університету можна розглядати як результат його розвитку, вона є передумовою можливості цього розвитку. Саме через резильєнтність університет зберігає здатність функціонувати як інституція, що формує власну траєкторію змінному середовищі.

¹ Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

² Marginson, S. (2006). *Dynamics of national and global competition in higher education*.

³ Tierney, W. G. (2008). *The impact of culture on organizational decision-making*. Stylus.

Таблиця 3.2

Резильєнтність університету як інституційна здатність:
структурні, когнітивні та процесуальні прояви

Вимір резильєнтності	Конкретний прояв в університеті	Організаційний механізм	Теоретичне підґрунтя	Значення для стратегування
Структурна автономія	Автономність факультетів і кафедр	Децентралізація управління	Clark (organizational saga, academic heartland)	Забезпечує множинність стратегічних ініціатив
Інституційна ідентичність	Збереження академічних цінностей	Інституційна спадковість	Selznick (institutional integrity)	Забезпечує сталість стратегічного напрямку
Когнітивна здатність	Інтерпретація змін середовища	Sensemaking	Weick	Забезпечує формування стратегічного бачення
Адаптивна здатність	Зміна освітніх програм	Організаційне навчання	March (exploration/exploitation)	Забезпечує стратегічну адаптацію
Темпоральна безперервність	Тривале існування інституції	Інституційна пам'ять	Clark	Забезпечує стратегічну послідовність
Операційна гнучкість	Модифікація внутрішніх процесів	Локальна автономія	Weick	Забезпечує стратегічну реакцію
Інтелектуальна автономія	Свобода досліджень	Академічна свобода	Merton	Забезпечує стратегічні інновації
Місійна багатимірність	Поєднання освіти, науки і третьої місії	Інституційна комплексність	Etzkowitz	Забезпечує стратегічну варіативність
Взаємодія із середовищем	Участь у глобальних мережах	Інституційна відкритість	Marginson	Забезпечує стратегічне позиціонування
Організаційне навчання	Накопичення досвіду	Institutional learning	Argyris & Schön	Забезпечує стратегічну еволюцію
Здатність до самозбереження	Збереження функціонування в кризах	Structural resilience	Holling	Забезпечує безперервність стратегування

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Системний аналіз наведених характеристик дає змогу розглядати резильєнтність університету не як реактивну властивість, що проявляється виключно у відповідь на кризові впливи, а як фундаментальну інституційну здатність, яка визначає саму можливість його існування як організації, здатної до розвитку. Виявлені структурні, когнітивні та процесуальні механізми демонструють, що університет зберігає функціональну цілісність не через стабільність у вузькому розумінні, а через здатність підтримувати безперервність власної діяльності в умовах змін.

Принципово важливим є те, що ці характеристики не формуються як наслідок реалізації стратегії, а передують їй як передумови, що визначають здатність університету до формування стратегічного напрямку. Здатність інтерпретувати зміни середовища, зберігати інституційну ідентичність, підтримувати автономію внутрішніх підсистем і забезпечувати організаційне навчання створюють той функціональний простір, у межах якого стратегування стає можливим як процес.

Стратегування університету не може бути пояснене виключно через формалізовані управлінські механізми або результати попереднього розвитку. Воно безпосередньо залежить від наявності внутрішніх здатностей, які дають змогу університету підтримувати свою функціональність у ситуації невизначеності. Саме ці здатності й становлять суть його резильєнтності.

Резильєнтність університету є не похідним ефектом стратегування, а як його передумовою, оскільки лише організація, здатна зберігати безперервність функціонування й інтерпретувати зміни середовища, формувати і реалізовувати стратегічний напрям. Відповідно стратегування постає як процес, що реалізується на основі резильєнтності як фундаментальної організаційної здатності.

Це дає можливість перейти до подальшого аналізу конкретних організаційних здатностей, через які резильєнтність реалізується як стратегічна спроможність університету.

3.3. Здатності резильєнтної організації

(Що формує здатність відповідати на виклики)

Серйозні збої, спричинені пандемією COVID-19, усього світу виявили слабкі місця в системах освіти, навіть у тих, що найкраще фінансуються та є найрозвиненішими. Прогнози майбутніх збоїв в освіті в найближчі десятиліття включають зміну клімату, збройні конфлікти та переміщення населення. Вони

також включають нові загрози, пов'язані з технологічним прогресом, такі як штучний інтелект та інші невідомі загрози в майбутньому.

У міру того, як системи освіти оговтуються від минулих і сучасних потрясінь, очевидно, що політикам і зацікавленим сторонам необхідно буде дивитися вперед, вирішувати майбутні виклики та інтегрувати адаптивний потенціал у різні аспекти системи освіти, щоб забезпечити безперервність навчання здобувачів освіти. Термін «резильєнтність» все частіше використовується для опису цих цілеспрямованих зусиль. Визначення цього терміна має зосереджуватись на кількісній оцінці резильєнтності системи освіти та визначати її як здатність системи освіти поглинати, протистояти та адаптуватися до збоїв, забезпечуючи при цьому безперервність своїх основних функцій. Сам термін є широким, охоплює багато аспектів екосистеми освіти та взаємодіє з іншими формами стійкості на індивідуальному та громадському рівнях. Замість того, щоб припускати, що система повернеться до свого докризового стану, необхідно передбачити безперервну адаптацію та проактивне передбачення змін обставин. Важливо зазначити, що це процес, за допомогою якого люди та установи долають і трансформують значні ризики для досягнення позитивних результатів, які є масштабованими й стійкими.

Розгляд резильєнтності університету як інституційної здатності, що забезпечує безперервність його функціонування в умовах змін, закономірно підводить до необхідності уточнення її внутрішньої структури. Якщо резильєнтність не є випадковою реакцією на зовнішні впливи, а становить іманентну характеристику організаційного існування, то вона повинна мати власну організаційну архітектуру, тобто реалізовуватися через певну систему взаємозв'язаних здатностей, які забезпечують здатність організації підтримувати свою функціональну цілісність під час взаємодії зі змінами.

У цьому контексті принципово важливо відійти від розуміння резильєнтності як абстрактної властивості й розглянути її як конкретну організаційну реальність, що проявляється у здатності організації сприймати, інтерпретувати й трансформувати власну діяльність відповідно до змін середовища. Такий підхід дає змогу перейти від констатації резильєнтності до аналізу тих механізмів, через які вона реалізується.

Теоретичні передумови такого розгляду були закладені в роботах Karl Weick¹, який показав, що здатність організації зберігати функціональність в умовах невизначеності пов'язана насамперед із процесами sensemaking – формування значення та інтерпретації подій. Організація не просто реагує на зміни, вона

¹ Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

надає їм смисл, і саме цей процес інтерпретації визначає можливість подальшої дії. У цьому сенсі резильєнтність постає як здатність організації підтримувати безперервність власної інтерпретаційної діяльності. Це положення набуває подальшого розвитку в роботах James March¹, який підкреслює, що організація існує в постійному напруженні між необхідністю збереження наявних форм діяльності й необхідністю їх змінення. Здатність підтримувати це напруження, не руйнуючи власної цілісності, становить одну з ключових характеристик організаційної життєздатності. Таким чином, резильєнтність пов'язана не лише зі здатністю реагувати на зміни, а й зі здатністю підтримувати безперервність організаційного існування в умовах, коли самі умови цього існування змінюються.

Особливе значення в цьому контексті мають роботи Lengnick-Hall і Beck², у яких запропоновано розглядати резильєнтність як сукупність організаційних здатностей, що дають змогу організації передбачати зміни, адаптуватися до них і використовувати їх як джерело розвитку. Вони підкреслюють, що резильєнтність не є пасивною властивістю, а передбачає активну здатність організації взаємодіяти з невизначеністю. Ці підходи дають змогу зробити принципово важливий крок у розумінні природи резильєнтності: вона не зводиться до здатності відновлюватися після порушення рівноваги, а передбачає здатність організації підтримувати безперервність власної стратегічної орієнтації під час змін.

Резильєнтність безпосередньо пов'язана зі здатністю організації формувати власну траєкторію розвитку. Резильєнтність проявляється не лише у здатності організації виживати, а й у здатності залишатися суб'єктом власного розвитку.

Саме у цьому сенсі резильєнтність набуває стратегічного виміру.

Це положення дає змогу поставити більш фундаментальне запитання: через які саме організаційні здатності резильєнтність забезпечує можливість формування і підтримання стратегічного напрямку?

Відповідь на це запитання передбачає розгляд резильєнтності не як єдиної властивості, а як системи взаємозв'язаних здатностей, що формують внутрішню основу стратегічної спроможності організації.

З цієї точки зору резильєнтність може бути концептуалізована як динамічна структура, що має кілька взаємозв'язаних рівнів організаційної здатності:

- 1) здатність до сприйняття змін;
- 2) здатність до їх інтерпретації;
- 3) здатність до формування відповіді;

¹ March J. G. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*. 1991. Vol. 2, No. 1. P. 71–87.

² Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. *Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21, No. 3. P. 243–255.

4) здатність до підтримання безперервності власної ідентичності.

Саме взаємодія цих здатностей створює умови, за яких організація зберігає здатність формувати і підтримувати власний напрям розвитку.

У цьому контексті резильєнтність постає як внутрішня архітектура стратегічної спроможності організації (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Концептуальна модель резильєнтності як основи стратегічної спроможності університету

Джерело: розроблено авторами

Запропонована концептуальна модель дає змогу розкрити внутрішню логіку взаємозв'язку між резильєнтністю і стратегічною спроможністю університету, розглядаючи її не як лінійну причиново-наслідкову залежність, а як процесуально організовану систему взаємозв'язаних організаційних здатностей.

Вихідною умовою функціонування університету є середовище, яке характеризується принципово невизначеністю, множинністю впливів і відсутністю стабільних параметрів розвитку. У цьому середовищі університет не може спиратися виключно на фіксовані управлінські рішення, оскільки самі умови його існування перебувають у стані постійного становлення. Це означає, що здатність університету підтримувати власний розвиток визначається не стільки стабільністю середовища, скільки його власною здатністю взаємодіяти з цією невизначеністю.

Першим рівнем цієї взаємодії є перцептивна здатність, тобто здатність організації сприймати зміни як такі. Йдеться не лише про фіксацію зовнішніх подій, а про здатність розрізняти ті зміни, які мають значення для подальшого існування організації. Без цього рівня організація залишається замкненою у власному попередньому досвіді і втрачає зв'язок із середовищем як джерелом розвитку.

Однак саме сприйняття змін ще не створює можливості дії. Така можливість виникає на рівні інтерпретаційної здатності, яка полягає у здатності організації надавати змінам смисл у контексті власної інституційної ідентичності. Саме тут відбувається те, що Karl Weick¹ визначає як *sensemaking* – процес, через який організація формує уявлення про власне положення у зміненому середовищі. Цей рівень є принципово важливим, оскільки саме він забезпечує перехід від зовнішньої події до внутрішньої організаційної реальності.

Наступним рівнем є адаптивно-відповідна здатність, яка полягає у здатності організації формувати відповідь на інтерпретовані зміни. Саме на цьому рівні організація починає діяти як суб'єкт власного розвитку, формуючи нові напрями діяльності, змінюючи внутрішні структури і визначаючи можливі траєкторії руху.

Водночас принципово важливо, що ця адаптація не є повною трансформацією організації в будь-якому напрямі. Її можливість визначається здатністю підтримувати власну інституційну цілісність. Саме тому четвертим рівнем моделі є здатність підтримання цілісності, яка забезпечує безперервність існування організації як інституції. Без цього рівня будь-яка адаптація означала б втрату ідентичності, а отже, припинення існування університету як університету.

Саме взаємодія цих чотирьох здатностей формує те, що в моделі визначено як стратегічну спроможність. У цьому контексті стратегічна спроможність постає не як результат формального стратегічного планування, а як внутрішня здатність організації формувати і підтримувати власний напрям розвитку.

Таким чином, стратегування в межах цієї моделі постає не як вихідна управлінська функція, а як процес, що стає можливим лише за наявності відповідної організаційної архітектури резильєнтності.

¹ Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

Інакше кажучи, стратегування не створює резильєнтність, а здійснюється через неї. У цьому сенсі резильєнтність можна розглядати як внутрішню умову можливості стратегування, тобто як ту фундаментальну організаційну здатність, через яку університет зберігає можливість бути суб'єктом власного майбутнього.

У межах запропонованої концептуальної моделі резильєнтність університету може бути осмислена як його фундаментальна, онтологічно вкорінена організаційна характеристика, яка визначає саму можливість формування і підтримання стратегічної спроможності. Вона є тією внутрішньою здатністю, що забезпечує безперервність інституційного існування університету в умовах невизначеності, даючи змогу йому не лише зберігати функціональну цілісність, а й залишатися суб'єктом власного розвитку. У цьому контексті стратегічна спроможність постає як похідний, але водночас невіддільний вимір резильєнтності, який реалізується через здатність університету формувати, утримувати і коригувати напрям свого розвитку відповідно до змін середовища. Відповідно, стратегування може бути розглянуте як процесуальний прояв цієї спроможності, тобто як форма її актуалізації у конкретних управлінських і організаційних практиках, через які університет здійснює власне стратегічне становлення.

Таким чином, запропонована концептуальна модель дає змогу перейти від розуміння резильєнтності як окремої організаційної характеристики до її осмислення як внутрішньої архітектури здатності університету до стратегічного існування. У цьому контексті резильєнтність постає не як реакція на порушення рівноваги і не як наслідок успішного подолання кризових станів, а як іманентна властивість університету як інституції, що функціонує в умовах принципової відкритості власного майбутнього. Її значення полягає не у відновленні попереднього стану, а у забезпеченні безперервності процесу становлення, у межах якого університет зберігає здатність співвідносити власну ідентичність із мінливою конфігурацією середовища.

У цьому сенсі резильєнтність визначає не лише характер реакції університету на зміни, а й саму можливість формування цієї реакції як усвідомленого і цілеспрямованого процесу. Саме вона створює той організаційний простір, у межах якого університет здатний здійснювати перехід від сприйняття змін до формування відповіді на них, не втрачаючи при цьому власної інституційної цілісності. Цей перехід має принципово важливий характер, оскільки саме в ньому університет постає не як об'єкт зовнішніх впливів, а як суб'єкт власного розвитку.

Здатність підтримувати цей перехід у часі й становить суть його стратегічної спроможності. Вона не виникає як результат окремого управлінського акту і не може бути зведена до реалізації формалізованої процедури планування, оскільки

ки пов'язана з більш глибоким рівнем організаційного існування. Її основою є здатність університету підтримувати безперервність власної інтерпретаційної, адаптивної і ідентифікаційної діяльності, яка забезпечує збереження спрямованості розвитку навіть за умов зміни його конкретних форм.

У цьому контексті стратегування набуває нового теоретичного змісту. Воно постає не лише як інструмент управління розвитком і не лише як форма його раціонального впорядкування, а й як процес, що реалізується через саму здатність університету залишатися у відношенні до власного майбутнього. Стратегування, таким чином, є не початком цього процесу, а його проявом – тією формою, у якій внутрішня здатність університету до збереження і трансформації власної цілісності набуває конкретного організаційного вираження.

Це дає змогу розглядати стратегування університету як процес, що виникає не на рівні управлінських технологій, а на рівні його інституційної природи. Саме тому можливість стратегування визначається не лише наявністю відповідних процедур або управлінських рішень, а передусім наявністю внутрішніх організаційних здатностей, які забезпечують здатність університету підтримувати власну спрямованість у часі.

Таким чином, резильєнтність постає як глибинна основа стратегічного існування університету, визначаючи його здатність не лише продовжувати функціонувати, а й формувати власну траєкторію розвитку. Саме через неї університет зберігає можливість стратегувати, тобто залишатися інституцією, що не лише реагує на зміни, а й бере участь у формуванні власного майбутнього.

Це створює підґрунтя для подальшого розгляду резильєнтності не лише як організаційної характеристики, а й як стратегічної спроможності університету, завдяки їй забезпечується результативність його стратегування.

Розкриття внутрішньої архітектури резильєнтності дає змогу перейти до аналізу її функціонального значення у структурі стратегічного розвитку університету. Якщо в попередньому підрозділі резильєнтність було розглянуто як систему взаємозв'язаних організаційних здатностей, що забезпечують безперервність інституційного існування, то наступним логічним кроком є з'ясування того, яким чином ці здатності співвідносяться із процесом стратегування.

Це питання має принципове значення, оскільки дає змогу уточнити, чи є резильєнтність результатом стратегічного розвитку, чи, навпаки, тією організаційною основою, завдяки їй стратегування стає можливим як процес.

Для вирішення цього питання доцільно зробити порівняльний аналіз функціональних характеристик резильєнтності й стратегування на рівні конкретних організаційних здатностей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Функціональна відповідність між здатностями резильєнтності
й здатностями стратегування університету**

Організаційна здатність	Прояв як здатності резильєнтності	Прояв як здатності стратегування	Функціональне значення
Сприйняття змін	Виявлення загроз і можливостей	Ідентифікація стратегічних викликів	Формування підстав для стратегічного вибору
Інтерпретація змін	Осмислення змін у контексті ідентичності	Формування стратегічного бачення	Визначення напрямку розвитку
Адаптація	Перебудова діяльності	Коригування стратегічного напрямку	Забезпечення стратегічної відповідності
Організаційне навчання	Накопичення досвіду адаптації	Уточнення стратегічних рішень	Забезпечення стратегічної еволюції
Підтримання ідентичності	Збереження інституційної цілісності	Збереження стратегічної послідовності	Забезпечення стратегічної сталості
Формування відповіді	Реакція на зміни	Реалізація стратегічних рішень	Забезпечення стратегічної дії
Підтримання функціональності	Збереження здатності діяти	Збереження здатності стратегувати	Забезпечення безперервності стратегування

Джерело: систематизовано авторами на основі наукових праць

Проведений аналіз виявляє принципову функціональну відповідність між здатностями, через які реалізується резильєнтність університету, і здатностями, що забезпечують процес стратегування. Кожен із ключових елементів стратегування – від формування стратегічного бачення до реалізації стратегічних рішень – ґрунтується на тих самих організаційних здатностях, які забезпечують взаємодію університету з невизначеним середовищем і підтримання безперервності його функціонування.

Це означає, що стратегування не створює нових організаційних здатностей, відмінних від резильєнтності, а реалізується через них як їх функціональне продовження. Інакше кажучи, здатність університету стратегувати визначається не наявністю формалізованих стратегічних процедур як таких, а наявністю

тих внутрішніх організаційних характеристик, які дають можливість йому сприймати, інтерпретувати і трансформувати власну діяльність у відповідь на зміни середовища.

У цьому контексті резильєнтність є не наслідком стратегічного розвитку, а його організаційною передумовою. Саме вона забезпечує можливість переходу від сприйняття змін до формування стратегічної відповіді, створюючи умови, за яких стратегування стає можливим як процес.

Таким чином, стратегування може бути розглянуте як форма реалізації резильєнтності на рівні управління розвитком університету. Воно не замінює резильєнтність і не породжує її, а є способом її прояву у процесі формування стратегічного напрямку.

У цьому сенсі результативність стратегування безпосередньо пов'язана із рівнем розвитку резильєнтності як внутрішньої організаційної здатності університету.

Проведений аналіз дає змогу перейти від розгляду резильєнтності як окремої організаційної характеристики до її осмислення як фундаментального виміру інституційного існування університету в умовах невизначеності. Якщо в класичних підходах до управління розвитком здатність організації до стратегічної діяльності пов'язувалася передусім із наявністю відповідних управлінських механізмів, процедур планування і формалізованих стратегічних рішень, то сучасне розуміння організаційної динаміки дає змогу виявити більш глибокий рівень цієї здатності, який визначається не стільки інструментами управління, скільки самою природою організаційного функціонування.

Резильєнтність у цьому контексті постає не як реактивна властивість, що виявляється після виникнення порушень, і не як підсумковий ефект успішної реалізації стратегії, а як внутрішня здатність університету підтримувати безперервність власного існування під час взаємодії зі змінами. Вона визначає можливість збереження інституційної цілісності в ситуації, коли сама структура середовища не може бути повністю передбачена і зафіксована.

Це означає, що здатність університету формувати власну траєкторію розвитку виникає не на рівні окремих управлінських актів, а на рівні тих організаційних механізмів, які забезпечують можливість переходу від сприйняття змін до формування відповіді на них. Саме ці механізми дають змогу університету залишатися суб'єктом власного розвитку, а не лише об'єктом зовнішніх впливів.

У цьому сенсі стратегування постає як процес, що реалізується не у відриві від організаційної природи університету, а як її безпосередній вияв. Його можливість визначається не лише наявністю стратегічних документів або процедур,

а передусім наявністю внутрішніх здатностей, які забезпечують сприйняття змін, їх інтерпретацію і формування відповідної траєкторії розвитку.

Таким чином, стратегування виявляється пов'язаним із більш фундаментальним рівнем організаційного існування, ніж це передбачають інструментальні моделі стратегічного управління. Воно ґрунтується на здатності університету підтримувати безперервність власної стратегічної орієнтації навіть у ситуації зміни конкретних форм її реалізації.

Ця здатність не виникає як результат стратегування, а передує йому як умова його можливості.

Саме вона визначає, чи може університет залишатися організацією, здатною формувати власне майбутнє, або ж його розвиток буде визначатися виключно зовнішніми обставинами.

У цьому контексті резильєнтність постає як внутрішня основа стратегічного існування університету, визначаючи його здатність не лише зберігати функціональність, але й підтримувати власну стратегічну суб'єктність у часі.

Це дає змогу розглядати стратегування не як автономний управлінський процес, а як форму реалізації глибинної організаційної здатності університету до самовизначення у змінному середовищі.

Саме через цю здатність університет зберігає можливість залишатися інституцією, що не лише реагує на зміни, а й бере участь у формуванні власної траєкторії розвитку.

3.4. Резильєнтність як стратегічна спроможність

(Адаптивність і трансформація як джерела розвитку)

У науковій літературі поняття резильєнтності тривалий час використовувалося переважно як характеристика організаційного стану, що описує здатність системи зберігати функціонування або відновлюватися після зовнішніх потрясінь. У такому трактуванні резильєнтність розглядається як певна властивість організації до стабільності, надійності або гнучкості. Подібне розуміння сформувалося насамперед у дослідженнях складних соціально-економічних систем, де увага зосереджувалася на здатності системи протистояти шокам і відновлювати рівновагу після порушень. У цьому сенсі резильєнтність описує наслідок або результат функціонування організації в умовах нестабільності.

Поступове ускладнення організаційного середовища та зростання рівня невизначеності привели до переосмислення цього поняття. У сучасних підходах дедалі частіше резильєнтність розглядається не лише як властивість або стан системи, а й як певний тип організаційної здатності, що формується через специфічні механізми управління, структури прийняття рішень та когнітивні практики організації. У цьому випадку резильєнтність постає не як пасивна характеристика, а як активна здатність організації діяти у змінному середовищі, інтерпретувати невизначеність і трансформувати власні управлінські рішення.

Таке зміщення аналітичного фокусу пов'язане з розвитком теорії організаційних спроможностей (*organizational capabilities*), яка розглядає організацію не лише як сукупність ресурсів або структур, а й як систему здатностей до дії. У роботах Д. Тіса¹, С. Вінтера², К. Гелфат³ та інших представників цього підходу підкреслюється, що довгострокова життєздатність організації визначається не стільки обсягом ресурсів, скільки її здатністю інтегрувати, перебудовувати та переосмислювати власні можливості у відповідь на зміни середовища. У межах цієї теоретичної традиції організаційні спроможності трактуються як повторювані, інституційно закріплені способи дії, що забезпечують адаптацію та розвиток організації.

Особливе місце в цьому підході посідає концепція динамічних спроможностей (*dynamic capabilities*), відповідно до якої стратегічна життєздатність організації ґрунтується на здатності виявляти зміни середовища, переосмислювати стратегічні пріоритети та перебудовувати внутрішні процеси. Резильєнтність можна інтерпретувати як специфічний різновид організаційної спроможності, що забезпечує підтримання стратегічної дієздатності організації в умовах високої змінюваності та невизначеності середовища.

Розуміння резильєнтності виходить за межі простого ототожнення її з адаптацією або стабільністю. Адаптація передбачає пристосування до змін середовища, тоді як стабільність означає здатність зберігати незмінність структури або функціонування. Резильєнтність натомість поєднує елементи обох цих логік, тобто передбачає здатність організації водночас зберігати стратегічну цілісність і здійснювати необхідні трансформації. Інакше кажучи, резильєнтність озна-

¹ Teece D. J., Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

² Winter S. G. *Understanding Dynamic Capabilities*. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, No. 10. P. 991–995.

³ Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M. A., Singh H., Teece D. J., Winter S. G. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007. 160 p. ISBN 978–1405135757.

чає не просто реакцію на зміни, а здатність діяти в умовах невизначеності без втрати стратегічного напрямку розвитку.

У стратегічному вимірі це означає, що резильєнтність пов'язана з особливим типом організаційної раціональності, у якій управлінські рішення приймаються не лише на основі прогнозів або планових моделей, а й через постійне інтерпретування змін середовища та коригування стратегічних дій. Таким чином, резильєнтність стає характеристикою не лише структури організації, а й її управлінської логіки.

Особливо виразно ця логіка виявляється в діяльності університетів як складних інституційних систем. На відміну від багатьох інших організацій, університет функціонує в умовах поєднання кількох автономних підсистем, що мають власну динаміку розвитку та власні критерії результативності. Освітня діяльність, наукові дослідження, суспільна взаємодія, міжнародні партнерства і внутрішні академічні спільноти формують багаторівневу організаційну структуру, у якій управлінські рішення не можуть бути повністю централізованими або лінійно реалізованими.

Крім того, сучасний університет функціонує в умовах багатомісійності, де освітня, дослідницька та суспільна місії мають різні часові горизонти, різні критерії ефективності та різні очікування стейкхолдерів. Така багатомісійна архітектура неминуче підвищує рівень управлінської складності, оскільки стратегічні рішення повинні одночасно враховувати кілька логік діяльності. До цього додається інституційна автономія академічних підрозділів, яка обмежує можливість жорсткого централізованого управління.

Резильєнтність університету не можна розглядати лише як здатність до відновлення після криз або як форму організаційної стабільності. Вона набуває характеру стратегічної спроможності, що дає змогу університету підтримувати функціональну цілісність і стратегічну орієнтацію в умовах невизначеності та складності середовища. Йдеться про здатність університету поєднувати збереження інституційної ідентичності з адаптивною перебудовою управлінських практик і стратегічних рішень.

Відтак, перехід від розуміння резильєнтності як властивості до її трактування як стратегічної спроможності відображає глибшу зміну в підходах до аналізу організаційного розвитку. У межах стратегування резильєнтність постає не лише як характеристика стійкості організації, а й як метаздатність, що забезпечує її здатність діяти, навчатися і зберігати стратегічний курс у середовищі невизначеності. Резильєнтність стає ключовою передумовою резильєнтного стратегування сучасного університету.

У сучасній теорії стратегічного управління питання стійкості організацій у змінному середовищі поступово набуло центрального значення. Якщо в класичних підходах стратегія переважно розглядалася як раціонально сформований довгостроковий план розвитку організації, то з подальшим розвитком стратегічної теорії було виявлено обмеженість такого трактування в умовах зростаючої невизначеності середовища. Швидкі технологічні зміни, глобальна конкуренція, нестабільність економічних та соціальних систем зумовили необхідність переосмислення самої природи стратегічного управління.

У цих умовах стратегія дедалі більше інтерпретується не як фіксований план дій, а як динамічний процес формування і коригування управлінських рішень у відповідь на зміну середовища. Саме в цьому контексті в стратегічній теорії з'являються концепції, що підкреслюють значення організаційної гнучкості, здатності до навчання та адаптивності управлінських структур. Однією з ключових категорій, що інтегрує ці підходи, поступово стає поняття резильєнтності.

На формування сучасного розуміння стратегічної резильєнтності значно вплинула теорія динамічних спроможностей (*dynamic capabilities*), розроблена в роботах Д. Тіса, Г. Пізано та С. Шюена¹. У межах цього підходу стратегічна конкурентоспроможність організації пояснюється її здатністю виявляти зміни середовища, своєчасно реагувати на них і перебудовувати внутрішні ресурси та процеси. Динамічні спроможності розглядаються як особливий тип організаційних можливостей, що дають змогу організації не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й трансформувати їх у відповідь на нові виклики. У цьому контексті резильєнтність може бути інтерпретована як одна з форм прояву таких спроможностей, оскільки вона забезпечує здатність організації підтримувати стратегічну дієздатність навіть у ситуаціях високої невизначеності.

Іншим важливим напрямом розвитку стратегічної теорії стала концепція стратегічної резильєнтності (*strategic resilience*), запропонована Г. Хемелом і Л. Валікангасом². На відміну від традиційних підходів до управління ризиками, що орієнтувалися переважно на захист від негативних подій, ця концепція акцентує увагу на здатності організації передбачати стратегічні зрушення і своєчасно перебудовувати власну бізнес-модель. У цьому розумінні стратегічна резильєнтність означає здатність організації постійно оновлювати свої стратегічні основи і таким чином уникати стратегічної інерції.

¹ Teece D. J., Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

² Hamel G., Välikangas L. *The Quest for Resilience*. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 9. P. 52–63.

Ідея резильєнтності набула подальшого розвитку в дослідженнях К. Ленгнік-Холл¹ та її колег, де було запропоновано концепцію організаційної резильєнтності (organizational resilience). У цих роботах резильєнтність розглядається як комплексна організаційна здатність, що включає готовність до несподіваних змін, здатність до швидкого відновлення функціонування та формування нових стратегічних можливостей після кризових подій. Особливу увагу приділено ролі організаційного навчання, управлінської культури та стратегічного мислення у формуванні резильєнтності.

Паралельно в теорії стратегічного управління розвиваються концепції стратегічної гнучкості (strategic agility) та адаптивного управління (adaptive governance). Стратегічна гнучкість підкреслює здатність організації швидко змінювати напрям діяльності, структуру ресурсів та управлінські рішення у відповідь на нові можливості або загрози. Концепція адаптивного управління, своєю чергою, акцентує увагу на здатності управлінських систем функціонувати в умовах складних і непередбачуваних соціально-економічних процесів, використовуючи механізми експериментування, навчання та мережевої взаємодії.

Попри відмінності у фокусі цих підходів, усі вони відображають спільну тенденцію розвитку стратегічної теорії: поступовий перехід від статичного розуміння стратегії до динамічного. У класичних моделях стратегія трактувалася як результат аналітичного процесу планування, що передбачає формування чітких цілей і визначення оптимальних шляхів їх досягнення. Натомість у сучасних підходах стратегія розглядається стратегією як здатність організації діяти в умовах невизначеності, постійно коригуючи свої рішення відповідно до змін середовища.

У цьому сенсі резильєнтність стає інтегративною категорією, що поєднує різні напрями розвитку стратегічної теорії. Вона відображає здатність організації підтримувати стратегічну дієздатність, поєднуючи гнучкість, навчання, адаптацію та збереження довгострокової орієнтації розвитку.

Для узагальнення ролі резильєнтності у стратегічній теорії основні концептуальні підходи доцільно подати у вигляді порівняльної табл. 3.4.

Таким чином, аналіз сучасних концепцій стратегічної теорії показує, що резильєнтність поступово переходить із категорії кризового менеджменту у центральну категорію стратегічного управління. Вона відображає здатність

¹ Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L. *Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21, No. 3. P. 243–255.

Таблиця 3.4

Концептуальні підходи до резильєнтності у стратегічній теорії

Теоретичний підхід	Ключові автори	Основна ідея	Зв'язок з резильєнтністю
Dynamic capabilities	Teece, Pisano, Shuen	Виявлення змін середовища і перебудова ресурсів	Резильєнтність забезпечує стратегічну життєздатність у змінному середовищі
Strategic resilience	Hamel, Välikangas	Постійне оновлення стратегічної моделі	Резильєнтність дає змогу уникати стратегічної інерції
Organizational resilience	Lengnick-Hall	Організаційна здатність адаптуватися, відновлюватися і створювати нові можливості	Резильєнтність поєднує адаптацію, відновлення і стратегічне навчання
Strategic agility	Doz, Kosonen	Швидке реагування організації на стратегічні зміни	Резильєнтність підтримує гнучкість стратегічних рішень
Adaptive governance	Folke та ін.	Управління складними системами через навчання і адаптацію	Резильєнтність забезпечує здатність управління в умовах невизначеності

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

організації не лише реагувати на зміни, а й підтримувати стратегічну дієздатність у середовищі, що характеризується високим рівнем складності та невизначеності. Стратегія дедалі більше інтерпретується не як фіксований план розвитку, а як здатність організації до постійного стратегічного реагування. Це розуміння відкриває можливість інтегрувати концепцію резильєнтності у модель резильєнтного стратегування університету, де стратегічна стійкість поєднується з адаптивною здатністю інституції діяти в умовах турбулентного середовища.

Розгляд резильєнтності як стратегічної спроможності потребує її подальшої концептуалізації на рівні внутрішньої структури організації. Якщо резильєнтність розуміти лише як загальну здатність організації протистояти кризам або адаптуватися до змін, це поняття залишається надто узагальненим і мало придатним для аналітичного використання у стратегічному управлінні. Для пояснення механізмів функціонування резильєнтності доцільно розглядати її як комплекс взаємозв'язаних організаційних спроможностей, що формують здатність інституції діяти у складному та невизначеному середовищі.

У стратегічній теорії подібний підхід відповідає логіці декомпозиції організаційних спроможностей, згідно з якою складні управлінські можливості організації складаються з кількох взаємопов'язаних рівнів. У межах цього до-

слідження пропонується розглядати резильєнтність університету як стратегічну спроможність, що складається з чотирьох взаємодоповнювальних компонентів: когнітивного, організаційного, інституційного та операційного. Така структура дає змогу пояснити, яким чином резильєнтність формується не лише на рівні управлінських процедур, а й на рівні стратегічного мислення, інституційної культури та практик реалізації рішень.

Перший компонент – когнітивна спроможність – пов’язаний зі здатністю організації інтерпретувати зміни зовнішнього середовища та формувати стратегічне бачення власного розвитку. У сучасних умовах стратегічні рішення дедалі менше ґрунтуються на лінійних прогнозах і дедалі більше – на здатності керівництва організації розпізнавати слабкі сигнали змін, переосмислювати ситуацію та формувати нові стратегічні наративи. Саме тому когнітивний вимір резильєнтності включає розвиток стратегічного мислення, аналітичних можливостей та колективних інтерпретаційних практик, що дає змогу організації своєчасно реагувати на зміни середовища.

Другий компонент – організаційна спроможність – відображає здатність управлінської системи забезпечувати координацію діяльності різних підсистем організації та підтримувати гнучкість її структур. У складних організаціях, до яких належать сучасні університети, ефективність управління значною мірою залежить від архітектури управлінських механізмів, що поєднують централізовані рішення з автономією окремих підрозділів. Резильєнтність у цьому вимірі передбачає наявність гнучких організаційних структур, здатність швидко перебудовувати управлінські процеси та забезпечувати ефективну координацію між різними функціональними напрямками діяльності.

Третій компонент – інституційна спроможність – пов’язаний зі здатністю організації зберігати власну ідентичність і нормативну основу функціонування в умовах змін. На відміну від більшості інших організацій, університети мають виражений інституційний характер, що проявляється у наявності стійких академічних норм, цінностей і традицій. Саме тому стратегічні зміни в університетах не можуть здійснюватися виключно через адміністративні рішення; вони потребують інституційної легітимації та узгодження з академічною культурою. Інституційна спроможність резильєнтності полягає у здатності поєднувати збереження інституційної ідентичності з поступовою трансформацією управлінських практик.

Четвертий компонент – операційна спроможність – відображає здатність організації реалізовувати стратегічні рішення на практиці. Навіть найбільш продумана стратегія втрачає значення, якщо організація не має можливості швидко мобілізувати ресурси та реалізувати необхідні управлінські дії. Опера-

ційний вимір резильєнтності включає швидкість прийняття рішень, здатність до перерозподілу ресурсів, ефективність управлінських процедур та здатність організації здійснювати стратегічні трансформації.

Взаємодія зазначених компонентів формує комплексну структуру стратегічної резильєнтності організації. Когнітивний рівень забезпечує інтерпретацію змін і формування стратегічного бачення; організаційний – створює управлінські механізми реалізації стратегічних рішень; інституційний – забезпечує легітимність і стійкість змін; операційний – реалізує стратегічні рішення у практичній діяльності організації. У сукупності ці елементи формують інтегровану систему спроможностей, що дає змогу організації підтримувати стратегічну дієздатність у середовищі високої невизначеності. Для узагальнення структури стратегічної резильєнтності доцільно подати її у вигляді аналітичної моделі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Структурні компоненти резильєнтності як стратегічної спроможності організації

Компонент стратегічної спроможності	Зміст	Основні прояви
Когнітивна спроможність	Здатність інтерпретувати зміни середовища і формувати стратегічне бачення	Стратегічне мислення; інтерпретація змін середовища; формування стратегічних наративів
Організаційна спроможність	Здатність управлінської системи забезпечувати гнучкість і координацію діяльності	Архітектура управління; гнучкість структур; координація підсистем
Інституційна спроможність	Здатність організації зберігати інституційну ідентичність і легітимність змін	Збереження інституційної ідентичності; нормативна стійкість; легітимність стратегічних трансформацій
Операційна спроможність	Здатність реалізовувати стратегічні рішення у практичній діяльності	Швидкість реакції; мобілізація ресурсів; реалізація стратегічних дій

Джерело: авторська інтерпретація структури стратегічної резильєнтності

Таким чином, резильєнтність як стратегічна спроможність організації не обмежується окремими управлінськими механізмами або реакціями на кризові події. Вона формується як багаторівнева система взаємопов'язаних когнітивних, організаційних, інституційних та операційних спроможностей, що забезпечують здатність організації підтримувати стратегічний курс і водночас адаптуватися

до змін середовища. Саме така інтегрована структура резильєнтності створює підґрунтя для формування моделі резильєнтного стратегування університету.

Одним із ключових аспектів сучасного розуміння резильєнтності в стратегічному управлінні є її зв'язок зі здатністю організації підтримувати стратегічний курс у середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності та змінюваності. У класичних моделях стратегічного планування передбачалося, що організація здатна сформувати довгострокову стратегію на основі достатньо стабільних припущень щодо розвитку середовища. Однак у сучасних умовах така передумова дедалі рідше відповідає реальності. Турбулентність зовнішнього середовища, швидкі технологічні зміни, нестабільність економічних і соціальних процесів значно знижують горизонт передбачуваності стратегічних рішень.

За цих умов стратегію не можна розглядати лише як статичний план розвитку. Вона набуває характеру динамічного процесу, у якому організація змушена постійно коригувати свої рішення, зберігаючи при цьому загальну спрямованість розвитку. Саме в цьому контексті резильєнтність можна інтерпретувати як здатність організації підтримувати стратегічну траєкторію, поєднуючи стійкість довгострокових орієнтирів із гнучкістю управлінських дій.

У межах цієї логіки резильєнтність доцільно визначити як здатність організації зберігати стратегічну траєкторію розвитку в умовах турбулентності середовища. Такий підхід дає змогу поєднати два на перший погляд суперечливі виміри стратегічного управління: необхідність стабільності стратегічних орієнтирів і потребу в адаптивності управлінських рішень. Резильєнтність забезпечує баланс між цими двома вимогами, даючи змогу організації не втрачати довгостроковий напрям розвитку навіть у ситуаціях значної невизначеності.

Аналіз стратегічної резильєнтності показує, що підтримання стратегічного курсу організації здійснюється через взаємодію трьох взаємозв'язаних процесів: стратегічної стабільності, адаптивної корекції та організаційного навчання.

Перший із них – стратегічна стабільність – пов'язаний зі здатністю організації зберігати ключові орієнтири власного розвитку. Йдеться не про незмінність конкретних управлінських рішень або програм діяльності, а про збереження стратегічної логіки розвитку організації. У цьому сенсі стратегічна стабільність означає підтримання базових цілей, цінностей і довгострокових пріоритетів, які визначають інституційну ідентичність організації та її позицію у зовнішньому середовищі. Саме стратегічна стабільність дає змогу уникнути ситуації, коли організація в умовах постійних змін втрачає чітке розуміння власної траєкторії розвитку.

Другий аспект – адаптивна корекція – відображає здатність організації переглядати конкретні стратегічні рішення відповідно до змін середовища. На відміну від традиційних моделей стратегічного планування, де стратегічні рішення фіксуються на тривалий період, сучасне стратегування передбачає можливість їх регулярного перегляду та уточнення. Адаптивна корекція дає змогу організації оперативно реагувати на нові можливості або загрози, змінювати інструменти реалізації стратегії та перебудовувати управлінські процеси без втрати загального стратегічного напрямку.

Третім елементом підтримання стратегічного курсу є організаційне навчання (organizational learning). У сучасних умовах здатність організації накопичувати досвід, інтерпретувати результати власних дій та інтегрувати здобуті знання в подальші управлінські рішення стає одним із ключових факторів стратегічної життєздатності. Організаційне навчання дає змогу не лише виправляти помилки, а й формувати нові управлінські підходи, що підвищують здатність організації діяти в умовах невизначеності. У цьому сенсі резильєнтність пов'язана з формуванням інституційних механізмів рефлексії та стратегічного аналізу, які забезпечують постійне оновлення управлінських практик.

Для узагальнення зазначених аспектів резильєнтності як стратегічної спроможності доцільно плдати їх у вигляді аналітичної табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Ключові аспекти резильєнтності як здатності підтримувати стратегічний курс

Аспект резильєнтності	Зміст	Управлінська функція
Стратегічна стабільність	Збереження базових орієнтирів розвитку організації	Підтримання стратегічної траєкторії
Адаптивна корекція	Перегляд стратегічних рішень відповідно до змін середовища	Гнучкість стратегічних дій
Організаційне навчання	Накопичення досвіду та інтеграція знань у систему управління	Підвищення здатності організації діяти в умовах невизначеності

Джерело: авторська інтерпретація механізму стратегічної резильєнтності

Взаємодія зазначених процесів формує динамічну модель підтримання стратегічного курсу організації. Стратегічна стабільність забезпечує довгострокову орієнтацію розвитку, адаптивна корекція дає можливість гнучко змінювати конкретні рішення, а організаційне навчання створює умови для накопичення досвіду та підвищення ефективності управління. У сукупності ці елементи

формують механізм стратегічної резильєнтності, що дає змогу організації поєднувати сталість стратегічних орієнтирів із адаптивністю управлінських практик.

Таким чином, резильєнтність у стратегічному управлінні не обмежується здатністю організації реагувати на кризові події або відновлювати функціонування після потрясінь. У більш широкому розумінні вона означає здатність підтримувати стратегічну траєкторію розвитку, поєднуючи стабільність стратегічних орієнтирів із гнучкістю управлінських рішень та накопиченням організаційного досвіду. Саме така інтерпретація дає змогу розглядати резильєнтність як ключову передумову резильєнтного стратегування сучасного університету.

Багатомісійність університету значно розширює його потенціал як соціальної інституції, проте водночас істотно ускладнює процес управління. Освітня діяльність орієнтована на відтворення знання, формування компетентностей і підготовку фахівців; дослідницька діяльність спрямована на вироблення нового знання і функціонує в умовах високої наукової невизначеності; місія суспільного служіння передбачає взаємодію університету з економічними, соціальними та культурними системами, орієнтуючись на практичний вплив і розвиток середовища. Унаслідок цього університет постає як інституція, що одночасно діє в кількох різних логіках діяльності.

Ці логіки відрізняються не лише за змістом, а й за часовими горизонтами та механізмами оцінювання результатів. Освітня місія реалізується у відносно стабільних навчальних циклах і програмних структурах, де результати можуть бути виміряні протягом середньострокового періоду. Дослідницька діяльність, навпаки, часто має довготривалий горизонт і характеризується високим рівнем невизначеності щодо кінцевого результату. Місія суспільного служіння може потребувати швидкої реакції на запити зовнішнього середовища, формування партнерств і реалізації прикладних проєктів, що функціонують у значно більш динамічному режимі. Така різночасовість місій створює додаткову складність для стратегічного управління університетом.

Наявність кількох місій неминує породжує конфлікти пріоритетів. Ресурси університету завжди є обмеженими, а кожна з місій потребує власної інфраструктури, управлінських механізмів і системи стимулів. Посилення одного напрямку діяльності може призводити до ослаблення іншого, що створює зони управлінського напруження. Наприклад, концентрація ресурсів на дослідницькій діяльності може впливати на якість освітнього процесу, тоді як орієнтація на швидкий прикладний ефект може знижувати можливості фундаментальних досліджень. Подібні конфлікти не є випадковими, саме вони відображають структурну особливість університету як багатомісійної інституції.

У цьому контексті стратегічне управління університетом не може зводитися до механічного розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності. Воно передбачає постійний процес узгодження місій, визначення стратегічних пріоритетів та формування балансу між різними логіками функціонування університету. Саме тут виникає потреба у стратегуванні як безперервній управлінській практиці, спрямованій на координацію складної місійної архітектури університету.

В умовах високої змінюваності зовнішнього середовища навіть стратегування як процес координації місій виявляється недостатнім без додаткової здатності організації підтримувати цілісність стратегічного розвитку. Університет змушений одночасно реагувати на нові виклики. У таких умовах управління багатомісійною системою потребує не лише стратегічного мислення, а й здатності зберігати узгодженість місій у ситуаціях підвищеної невизначеності. Саме цю функцію виконує резильєнтність. У межах багатомісійної архітектури університету вона є як механізмом підтримання стратегічної цілісності інституції. Резильєнтність дає змогу університету зберігати баланс між освітньою, дослідницькою та суспільною місіями, навіть тоді, коли зовнішнє середовище створює асиметричні стимули для розвитку окремих напрямів діяльності. Вона забезпечує здатність університету узгоджувати різні часові горизонти діяльності, координувати розподіл ресурсів і підтримувати стратегічну орієнтацію розвитку.

У цій логіці резильєнтність можна розглядати як інституційний механізм узгодження місій, що дає можливість університету уникати стратегічної фрагментації. Завдяки резильєнтності університет здатний не лише адаптуватися до змін, а й підтримувати інтегровану місійну архітектуру, у якій різні напрями діяльності не конкурують між собою, а взаємно підсилюють стратегічний розвиток інституції.

Таким чином, у багатомісійній структурі сучасного університету формується послідовна логіка управлінської еволюції: багатомісійність породжує управлінське напруження; напруження стимулює розвиток стратегування; стратегування, своєю чергою, потребує резильєнтності як здатності підтримувати цілісність стратегічного розвитку в умовах невизначеності. Ця логіка дає змогу розглядати резильєнтність не лише як характеристику організаційної стійкості, а й як ключову стратегічну спроможність університету, що забезпечує узгодження його багатомісійної діяльності в умовах складного та динамічного середовища.

У попередніх підрозділах було розглянуто, що резильєнтність не можна інтерпретувати лише як наслідок ефективного стратегічного управління або як результат правильно сформульованої стратегії. У традиційних підходах до стратегічного менеджменту часто припускається, що організація формує стра-

тегію, реалізує її через управлінські механізми, а стійкість організації є одним із можливих результатів такого процесу. Проте в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища така логіка виявляється недостатньою для пояснення функціонування складних інституційних систем, зокрема університетів.

У сучасному середовищі стратегічні рішення дедалі частіше приймаються за умов обмеженої передбачуваності, неповної інформації та швидких змін контексту. За таких умов ефективність стратегування залежить не лише від змісту сформульованої стратегії, а й від здатності організації підтримувати стратегічний процес як безперервну управлінську практику. Це означає, що організація повинна мати певний рівень внутрішньої адаптивності, інституційної гнучкості та управлінської рефлексії ще до початку формування стратегічних рішень. Саме ці характеристики і становлять зміст резильєнтності як стратегічної спроможності.

У цьому контексті резильєнтність доцільно розглядати не як результат стратегічної діяльності, а як її передумову. Іншими словами, стратегія не створює резильєнтність автоматично; навпаки, наявність резильєнтності в організації визначає можливість ефективного стратегування в умовах невизначеності. Організація, яка не володіє достатнім рівнем резильєнтності, може формально розробляти стратегічні документи, однак не здатна підтримувати їх реалізацію у динамічному середовищі. Саме з цієї позиції в цьому дослідженні вводиться поняття резильєнтного стратегування. На відміну від традиційних підходів до стратегічного планування або стратегічного менеджменту, резильєнтне стратегування розглядається як особливий тип стратегічного процесу, у якому формування і реалізація стратегії відбуваються через систему адаптивних механізмів, що дають змогу організації постійно коригувати свої дії відповідно до змін середовища, не втрачаючи при цьому стратегічної спрямованості розвитку.

У межах цієї роботи поняття резильєнтного стратегування пропонується вперше як концептуальна рамка аналізу стратегічного розвитку університету в умовах складного та турбулентного середовища. На відміну від поширених моделей стратегічного управління, у яких стратегія розглядається як набір цілей і планів їх досягнення, у запропонованому підході акцентується увага на здатності інституції підтримувати стратегічний процес як безперервну практику адаптації, узгодження та навчання.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в кількох взаємозв'язаних аспектах.

По-перше, у роботі обґрунтовано тезу про те, що резильєнтність є не результатом стратегії, а умовою стратегування. Такий підхід змінює традиційну логіку стратегічного управління, у якій стійкість організації розглядається як

наслідок ефективної реалізації стратегічних рішень. Натомість у запропонованій концепції резильєнтність є інституційною здатністю, що забезпечує можливість формування і реалізації стратегії в умовах невизначеності.

По-друге, у дослідженні запропоновано розглядати стратегування не як разовий акт стратегічного вибору або розроблення стратегічного документа, а як безперервний процес управлінської діяльності, що включає інтерпретацію змін середовища, корекцію стратегічних рішень і накопичення організаційного досвіду. Резильєнтне стратегування, таким чином, поєднує елементи стратегічного мислення, адаптивного управління та організаційного навчання.

По-третє, введення поняття резильєнтного стратегування дає змогу інтегрувати різні теоретичні підходи сучасної стратегічної теорії – зокрема концепції *dynamic capabilities*, *strategic agility* та *organizational resilience* – у єдину аналітичну рамку, придатну для дослідження стратегічного розвитку університетів. Така інтеграція створює можливість пояснити, яким чином складні інституції можуть підтримувати стратегічну цілісність і водночас адаптуватися до швидких змін середовища.

По-четверте, запропонована концепція має прикладне значення для аналізу управління університетами. Багатомісійна структура університету, поєднання академічної автономії з адміністративним управлінням та висока залежність від зовнішніх соціально-економічних процесів роблять університет особливо чутливим до змін середовища. У таких умовах ефективно стратегування є неможливим без наявності інституційних механізмів, що забезпечують адаптивність і стійкість стратегічного розвитку.

Таким чином, введення поняття резильєнтного стратегування дає змогу перейти від розгляду резильєнтності як окремої характеристики організації до її інтерпретації як системної основи стратегічного розвитку. Резильєнтність є тим інституційним механізмом, що забезпечує здатність університету формувати, реалізовувати і коригувати свою стратегію в умовах складного та змінного середовища. Саме тому наступним кроком дослідження є розроблення концептуальної моделі резильєнтного стратегування університету та аналіз інструментів її практичної реалізації, що становить предмет розгляду наступної частини монографії.

Резильєнтність не зводиться до здатності організації відновлюватися після криз або адаптуватися до окремих змін середовища. У більш широкому розумінні вона постає як стратегічна спроможність інституції підтримувати цілісність власного розвитку в умовах складності, невизначеності та багатомісійності.

Особливістю сучасного університету є поєднання кількох місій, різних логік діяльності та різних часових горизонтів стратегічних рішень. Така багатомісійна

структура неминує породжує управлінське напруження, пов'язане з необхідністю узгодження освітньої, дослідницької та суспільної діяльності університету. Водночас стратегування в умовах турбулентного середовища потребує наявності інституційної здатності, що дав змогу університету підтримувати стратегічну орієнтацію розвитку, навіть за умов постійних змін зовнішнього контексту. Для узагальнення взаємозв'язків між ключовими елементами стратегічного розвитку університету доцільно навести концептуальну схему резильєнтного стратегування (рис. 3.2).

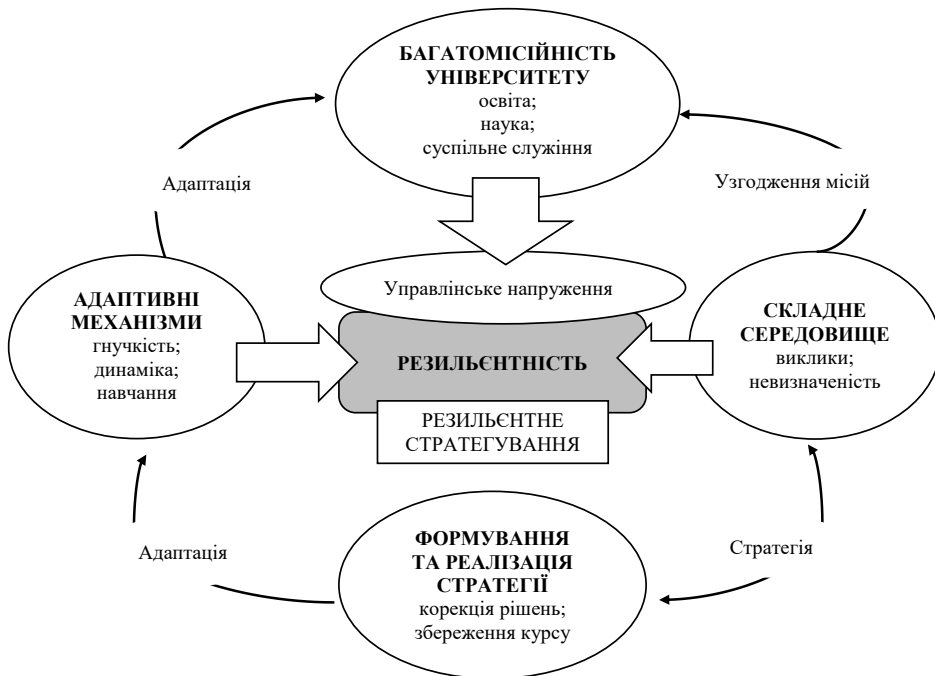


Рис. 3.2. Концептуальна модель резильєнтного стратегування університету
Джерело: розроблено авторами

Запропонована модель відображає взаємодію кількох ключових компонентів стратегічного розвитку університету. У верхній частині моделі показано багатомісійність університету, яка включає освітню, дослідницьку та суспільну місії. Саме поєднання цих місій формує внутрішнє управлінське напруження, що виникає внаслідок необхідності узгодження різних цілей, часових горизонтів та критеріїв результативності.

Це напруження є не дисфункцією організації, а структурним механізмом розвитку стратегічного мислення. У відповідь на неї формується процес страте-

гування, що включає формування та реалізацію стратегічних рішень, їх постійне коректування та підтримання стратегічної орієнтації розвитку університету.

З іншого боку, стратегічна діяльність університету відбувається у складному та невизначеному середовищі, яке характеризується наявністю численних викликів і непередбачуваних змін. Саме тому стратегування потребує використання адаптивних механізмів управління, що включають гнучкість організаційних структур, здатність до навчання та динамічну перебудову управлінських практик.

Центральним елементом цієї моделі є резильєнтність як інтегративна спроможність університету. Вона поєднує здатність організації адаптуватися до змін, підтримувати стратегічну цілісність розвитку та забезпечувати узгодженість різних місій університету. Саме через резильєнтність стратегічні рішення можуть реалізовуватися не як жорстко фіксований план, а як адаптивний процес, що дає змогу університету зберігати стратегічний курс у змінному середовищі.

Таким чином, запропонована концептуальна схема демонструє взаємозв'язок між багатомісійною природою університету, управлінським напруженням, стратегуванням та резильєнтністю. Вона відображає логіку переходу від складності інституційної структури університету до формування резильєнтного стратегування як особливого типу стратегічного управління.

Наукове значення запропонованої моделі полягає в тому, що вона дає змогу інтегрувати різні теоретичні підходи до стратегічного управління університетом у єдину аналітичну рамку. Зокрема, вона поєднує концепції багатомісійності університету, управлінської складності, стратегічної адаптивності та організаційної резильєнтності.

Практичне значення цієї моделі полягає в тому, що вона створює концептуальну основу для подальшого розроблення інструментів резильєнтного стратегування університету. Саме на основі цієї логіки в наступній частині буде запропоновано концептуальну модель резильєнтного стратегування трьох місій університету, а також розглянуто механізми її практичної реалізації в управлінні закладами вищої освіти.

Частина IV

МОДЕЛЬ ТА ПРИКЛАДНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕЗИЛЬЄНТНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ (Дизайн резильєнтного стратегування)

*«In a crisis, be aware of the danger
but recognize the opportunity.»*

*У кризі слід усвідомлювати небезпеку,
але також бачити можливість.*

– John F. Kennedy

4.1. Концептуальна модель резильєнтного стратегування трьох місій університету

(Модель резильєнтного стратегування трьох місій)

Становлення стратегічного управління як окремої галузі знання було пов'язане з пошуком інструментів, здатних забезпечити цілеспрямований розвиток організацій у довгостроковій перспективі. У цьому контексті стратегія розглядалася передусім як результат раціонального вибору цілей і визначення шляхів їх досягнення, а стратегування – як процес формалізації вибору у вигляді планів, програм і управлінських рішень. Такий підхід, який набув концептуального оформлення у працях Chandler¹, Ansoff² і Porter³, став осно-

¹ Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

² Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

³ Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.

вою класичних моделей стратегічного управління, що базуються на логіці раціонального планування.

Перенесення цієї логіки у сферу університетського управління супроводжувалося адаптацією її основних принципів до специфіки освітніх інституцій. Університети почали формувати стратегічні плани, визначати місії, бачення і цілі розвитку, створювати системи стратегічного контролю. Ці процеси стали важливим етапом інституціоналізації стратегічного управління у сфері вищої освіти. Водночас поступово виявилось, що застосування класичних моделей стратегування в університетському контексті стикається з принциповими обмеженнями, які не можуть бути пояснені лише недосконалістю їх практичної реалізації. Насамперед класичні моделі стратегування базуються на припущенні про можливість визначення відносно стабільного й узгодженого стратегічного напрямку, який може бути сформульований у вигляді цілісного плану розвитку. Це припущення є логічно обґрунтованим у випадку організацій, діяльність яких спрямована на досягнення відносно однорідної мети. Однак у випадку університету, який функціонує як інституція множинних місій, стратегічний напрям не може бути зведений до реалізації єдиної цілі без втрати сутнісних характеристик його існування.

Освітня, дослідницька і третя (суспільне служіння) місії університету формують різні, іноді взаємно напружені логіки розвитку. Орієнтація на масову освіту може вступати у конфлікт із прагненням до наукової досконалості, а розвиток підприємницької діяльності – із збереженням академічної автономії. У цих умовах стратегування не може бути зведене до оптимізації єдиного напрямку розвитку, оскільки сам розвиток університету має багатовимірний характер.

Другим принциповим обмеженням класичних моделей є їх орієнтація на передбачуваність середовища. Стратегічне планування передбачає можливість аналізу середовища, прогнозування його змін і визначення оптимальної траєкторії розвитку. Проте університет функціонує в середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленою як динамікою наукового знання, так і змінами освітніх і соціальних контекстів. У цих умовах стратегічний розвиток не може бути повністю визначений наперед.

Третім обмеженням є те, що класичні моделі стратегування не враховують внутрішньої організаційної природи університету як *loosely coupled system* (Weick¹), у якій стратегічні рішення не можуть бути механічно реалізовані через адміністративну ієрархію. Академічні підрозділи зберігають власну

¹ Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

автономію, а стратегічний розвиток формується як результат їх взаємодії. Унаслідок цього стратегію університету не можна розглядати як продукт централізованого планування в тому самому сенсі, як це має місце в організаціях іншого типу.

Четвертим і найбільш фундаментальним обмеженням класичних моделей є їх неспроможність пояснити здатність університету зберігати стратегічну суб'єктність у ситуаціях, коли попередньо визначені стратегічні орієнтири втрачають свою актуальність. Університет продовжує функціонувати і формувати нові напрями розвитку навіть у тих випадках, коли стратегічні плани перестають відповідати реальності. Це означає, що здатність університету до стратегування не можна пояснити виключно через наявність стратегічних планів. Ця обставина вказує на необхідність переосмислення стратегування університету не лише як процесу планування, а й як процесу, що має більш глибоку організаційну основу (табл. 4.1).

Порівняльний аналіз дає змогу констатувати, що відмінність між класичними і резильєнтними моделями стратегування має не інструментальний, а онтологічний характер. Якщо класичні моделі виходять із припущення, що стратегічний розвиток може бути визначений через формалізовані управлінські процедури, то резильєнтна модель виходить із розуміння стратегування як процесу, що ґрунтується на здатності організації підтримувати власну напрямленість у змінному середовищі. Стратегічна спроможність університету визначається не лише якістю стратегічних планів, а й наявністю тих організаційних характеристик, які забезпечують можливість формування і коригування стратегічного напрямку. У цьому контексті класичні моделі виявляються обмеженими, оскільки вони не враховують тієї внутрішньої організаційної динаміки, яка визначає здатність університету стратегувати.

Виявлені обмеження класичних моделей стратегування університету дають змогу зробити висновок про необхідність переходу від інструментального розуміння стратегування як функції планування до його осмислення як складного інституційного процесу, що формується на перетині різних вимірів організаційного існування університету. Якщо стратегування розглядати не як ізольовану управлінську процедуру, а як форму реалізації здатності університету підтримувати власний розвиток у змінному середовищі, то його концептуалізація потребує врахування тих структурних елементів, через які ця здатність формується і реалізується.

У цьому контексті стратегування постає як процес, що не можна пояснити в межах єдиного виміру, оскільки його можливість визначається взаємодією

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика класичних і резильєнтно орієнтованих моделей стратегування університету

Критерій порівняння	Класичні моделі стратегування університету	Резильєнтно орієнтована модель стратегування університету
Онтологічна основа стратегування	Стратегування розглядається як управлінська функція, що реалізується через процес формалізованого стратегічного планування і спрямована на досягнення наперед визначених цілей	Стратегування розглядається як прояв внутрішньої організаційної здатності університету підтримувати і формувати власну траєкторію розвитку в умовах невизначеності
Розуміння природи стратегії	Стратегія інтерпретується як результат раціонального вибору і фіксується у вигляді стратегічного плану або програмного документа	Стратегія інтерпретується як динамічна траєкторія розвитку, яка формується у процесі постійної взаємодії університету зі змінним середовищем
Роль стратегічного планування	Планування є центральним механізмом формування стратегічного розвитку і визначає зміст стратегування	Планування розглядається як один із інструментів, що використовуються у ширшому процесі стратегування, але не визначає його суті
Ставлення до невизначеності	Невизначеність розглядається як фактор, що ускладнює стратегічне планування і потребує мінімізації через аналіз і прогнозування	Невизначеність розглядається як невід'ємна характеристика середовища, взаємодія з якою забезпечує можливість розвитку університету
Інтерпретація місії університету	Множинність місій розглядається як проблема, що потребує узгодження і підпорядкування єдиному стратегічному напрямку	Множинність місій розглядається як фундаментальна характеристика університету, що потребує підтримання динамічного балансу між ними
Характер стратегічного управління	Стратегічне управління здійснюється переважно через централізовані управлінські механізми і адміністративні рішення	Стратегічне управління здійснюється як процес взаємодії різних рівнів і підсистем університету, що спільно формують стратегічний напрям
Роль організаційної структури	Організаційна структура розглядається як інструмент реалізації стратегічних рішень, прийнятих на рівні управління	Організаційна структура розглядається як середовище формування стратегічних ініціатив і носій стратегічної спроможності університету
Джерело стратегічної спроможності	Стратегічна спроможність пов'язується з ефективністю стратегічного планування і якістю управлінських рішень	Стратегічна спроможність пов'язується із рівнем розвитку організаційних здатностей університету, що забезпечують його резильєнтність
Характер стратегічних змін	Стратегічні зміни розглядаються як результат реалізації запланованих управлінських рішень	Стратегічні зміни розглядаються як процес емергентної трансформації, що відбувається під час взаємодії університету із середовищем
Часова логіка стратегування	Стратегування має дискретний характер і реалізується через періодичні цикли стратегічного планування	Стратегування має безперервний характер і реалізується як постійний процес формування і коригування стратегічного напрямку

Джерело: систематизовано авторами на основі наукових праць

кількох фундаментальних організаційних реальностей, які мають різну природу і різну логіку функціонування. Саме ця взаємодія створює той простір, у якому університет набуває здатності формувати і підтримувати власну траєкторію розвитку. Аналіз інституційної природи університету й організаційних механізмів його розвитку дає змогу виділити три взаємозв'язані концептуальні осі, які формують основу резильєнтного стратегування: вісь місій, вісь організаційних здатностей і вісь рівнів управління.

Перша вісь – вісь місій – відображає фундаментальну багатомісійність університету як інституції. Університет існує не як організація, спрямована на досягнення єдиної функціональної мети, а як інституція, у якій поєднуються принаймні три базові місійні напрями: освітній, дослідницький і суспільний. Кожен із цих напрямів має власну внутрішню логіку розвитку, власні критерії ефективності і власні часові горизонти. Освітня місія орієнтована на відтворення і передавання знання, дослідницька – на його створення, а суспільна – на його застосування у ширшому соціальному контексті. Взаємодія цих місій не має характеру простої суми, оскільки між ними виникають як синергії, так і напруження, які визначають складність стратегічного розвитку університету.

Друга вісь – вісь організаційних здатностей – відображає внутрішній потенціал університету підтримувати безперервність свого розвитку. Як було показано в попередній частині, здатність університету стратегувати визначається не лише наявністю формальних стратегічних рішень, а й наявністю організаційних здатностей, які забезпечують сприйняття змін, їх інтерпретацію і формування відповіді. Ці здатності мають резильєнтний характер, оскільки саме вони дають змогу університету зберігати функціональність і стратегічну суб'єктність у ситуації невизначеності.

Третя вісь – вісь рівнів управління – відображає багаторівневу природу університету як організації. Університет не є однорідною системою, у якій стратегічні рішення формуються і реалізуються на одному рівні. Його стратегічний розвиток формується у процесі взаємодії інституційного рівня університету в цілому, рівня факультетів і інститутів та рівня кафедр і дослідницьких підрозділів.. Саме взаємодія цих рівнів забезпечує формування стратегічної спроможності університету як цілісної інституції (рис. 4.1).

Розроблений простір ілюструє, що стратегування університету формується не в межах окремого функціонального виміру, а у тривимірному просторі, утвореному взаємодією місійної структури університету, його організаційних здатностей і рівнів управління. Саме у точці перетину цих вимірів виникає

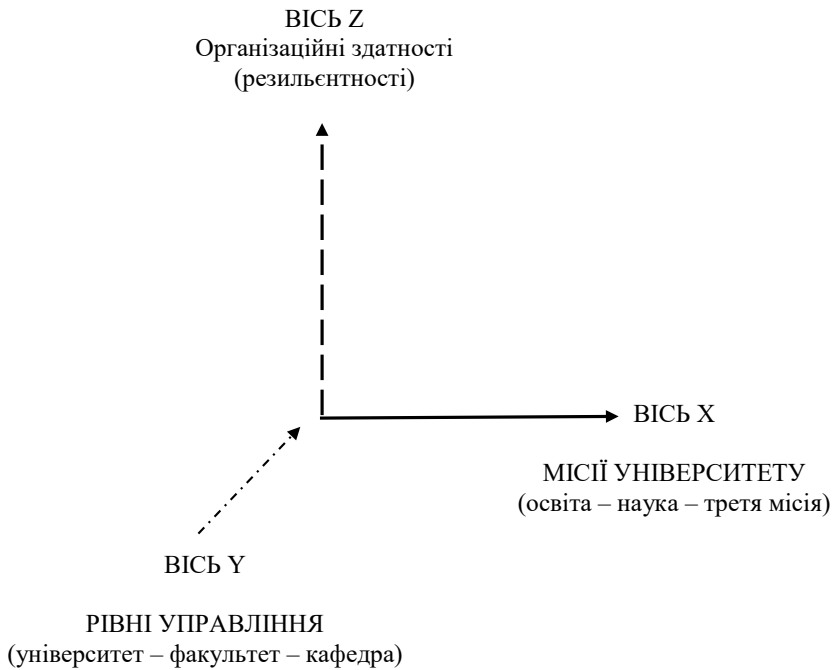


Рис. 4.1. Тривимірний концептуальний простір резильєнтного стратегування університету

Джерело: розроблено авторами

стратегічна спроможність університету як здатність формувати і підтримувати власну траєкторію розвитку. Принципово важливим є те, що жодну з цих осей не можна розглядати ізольовано. Стратегування університету виникає не на рівні окремої місії, не на рівні окремої організаційної здатності і не на рівні окремого управлінського підрозділу, а на перетині цих трьох вимірів. Саме на цьому перетині формується здатність університету підтримувати власну стратегічну цілісність і водночас адаптуватися до змін.

Таким чином, резильєнтне стратегування може бути концептуалізоване як процес, що реалізується у тривимірному просторі, утвореному взаємодією місійної структури університету, його організаційних здатностей і багаторівневої системи управління. У цьому просторі стратегія постає не як фіксований план, а як результат постійної взаємодії цих трьох вимірів, через яку університет формує і підтримує власну траєкторію розвитку. Це створює теоретичне підґрунтя для побудови концептуальної моделі резильєнтного стратегування університету, яка дає змогу інтегрувати ці виміри в цілісну систему і тим самим розкрити механізм формування стратегічної спроможності університету.

Концептуалізація стратегування як процесу, що формується на перетині місійної структури університету, його організаційних здатностей і багаторівневої системи управління, створює підґрунтя для побудови відповідної теоретичної моделі, яка дає змогу інтегрувати ці виміри в цілісну систему. Така модель має не лише відображати складність стратегічного розвитку університету, а й пояснювати механізм формування його стратегічної спроможності в умовах невизначеності. Виходячи з цього, пропонується концептуальна модель резильєнтного стратегування університету, яка ґрунтується на взаємодії трьох фундаментальних вимірів: місій університету, організаційних здатностей і рівнів управління (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Концептуальна модель резильєнтного стратегування трьох місій університету

Джерело: розроблено авторами

Запропонована модель відображає стратегування університету як процес, що виникає у тривимірному просторі взаємодії його місійної структури, організаційних здатностей і системи управління. Кожен із цих вимірів формує окремий аспект стратегічного розвитку, але лише їх взаємодія забезпечує можливість формування цілісної стратегічної траєкторії.

Перший вимір моделі – місійний – відображає фундаментальну багатомісійність університету. Освітня, дослідницька і суспільна місії формують різні напрями діяльності, які не можуть бути редуковані один до одного без втрати інституційної цілісності університету. Стратегування в цьому вимірі постає як процес підтримання динамічного балансу між цими місіями.

Другий вимір – організаційні здатності – відображає внутрішній потенціал університету забезпечувати власний розвиток. Саме ці здатності визначають можливість університету сприймати зміни середовища, інтерпретувати їх і формувати відповідну стратегічну відповідь. У цьому сенсі вони є проявом резильєнтності університету як його фундаментальної організаційної характеристики.

Третій вимір – рівні управління – відображає багаторівневу природу університету. Стратегічний розвиток формується не лише на рівні університету в цілому, але й на рівні його структурних підрозділів, які є активними суб'єктами стратегування.

Саме в точці перетину цих трьох вимірів формується резильєнтне стратегування як процес, що забезпечує здатність університету підтримувати власну траєкторію розвитку (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Структурні компоненти моделі резильєнтного стратегування університету

Вимір моделі	Основний зміст	Функція у стратегуванні
Місії	Освітня, дослідницька, суспільна	Визначають зміст стратегічного розвитку
Організаційні здатності	Sensemaking, адаптація, навчання	Забезпечують можливість стратегування
Рівні управління	Університет, факультет, кафедра	Забезпечують реалізацію стратегії

Джерело: систематизовано авторами на основі наукових праць

Запропонована модель дає змогу подолати обмеження одновимірних підходів до стратегування університету, які зводять його до функції стратегічного планування або до реалізації окремих управлінських рішень. Вона дає можливість розглядати стратегування як процес, що виникає внаслідок взаємодії місійної структури університету, його організаційних здатностей і багаторівневої системи управління.

У цьому контексті стратегічна спроможність університету постає не як наслідок застосування окремих інструментів стратегічного управління, а як результат функціонування цілісної організаційної системи.

Це означає, що розвиток університету визначається не лише змістом його стратегічних рішень, а й структурою тих організаційних умов, у межах яких ці рішення формуються і реалізуються.

Саме ця обставина визначає пояснювальну і прикладну спроможність запропонованої моделі.

Розроблення концептуальної моделі резильєнтного стратегування університету створює підстави для аналізу її теоретичної і практичної спроможності. Будь-яка наукова модель набуває значення не лише через відображення певного явища, а й через здатність пояснювати його природу, відкривати можливість передбачення його розвитку і створювати підґрунтя для практичного застосування. Саме ці властивості дають змогу розглядати модель не як абстрактну теоретичну конструкцію, а як інструмент наукового пізнання і управлінської діяльності.

У цьому контексті запропоновану модель резильєнтного стратегування можна охарактеризувати через три взаємозв'язані виміри її спроможності: пояснювальний, прогностичний і прикладний.

Передусім модель має пояснювальну спроможність, оскільки дає змогу розкрити внутрішній механізм формування стратегічної спроможності університету. На відміну від класичних моделей, які пов'язують стратегічний розвиток переважно з процесом планування або з діяльністю управлінського центру, запропонована модель показує, що стратегування виникає внаслідок взаємодії місійної структури університету, його організаційних здатностей і багаторівневої системи управління. Це дає можливість пояснити, чому університет зберігає здатність формувати власну траєкторію розвитку навіть у ситуаціях, коли формалізовані стратегічні плани втрачають актуальність. Таким чином, модель дає змогу перейти від інструментального пояснення стратегування до його інституційного розуміння.

Не менш важливою є прогностична спроможність моделі. Оскільки вона відображає структурні умови формування стратегічної спроможності університету, то можна визначити, яким чином зміни у місійній структурі, розвиток організаційних здатностей або трансформація системи управління впливатимуть на його стратегічний розвиток. Це означає, що модель дозволяє не лише пояснювати вже здійснені зміни, а й передбачати можливі напрями розвитку університету залежно від стану його внутрішньої організаційної системи. У цьому сенсі вона відкриває можливість переходу від ретроспективного аналізу стратегування до його перспективного осмислення.

Водночас принципове значення має прикладна спроможність моделі. Її використання дає змогу розглядати стратегування не як ізольований управлінський процес, а як процес, що потребує цілеспрямованого розвитку організаційних здатностей і підтримання балансу між місіями університету на різних рівнях управління. Це створює можливість розроблення конкретних управлінських рішень, спрямованих не лише на формування стратегічних планів, а й на розвиток тих організаційних умов, які забезпечують їх реалізацію. У цьому сенсі модель є не лише інструментом аналізу, а й основою для практичного формування стратегічної спроможності університету.

Для більш чіткого визначення властивостей моделі доцільно їх систематизувати (табл. 4.3).

Проведений аналіз дає змогу констатувати, що запропонована модель резильєнтного стратегування університету має не лише теоретичну, а й безпосередню практичну цінність для управління розвитком закладів вищої освіти. Її пояснювальна спроможність полягає в можливості виявлення реальних причин стратегічних проблем університету, які часто залишаються прихованими під час використання традиційних моделей стратегічного планування. Це дає змогу перейти від формального аналізу стратегічних документів до аналізу здатності університету реалізовувати власний розвиток.

Прогностична спроможність моделі відкриває можливість оцінити наслідки стратегічних рішень ще до їх практичної реалізації. Це має принципове значення для управління університетом, оскільки дає можливість не лише реагувати на зміни, а й формувати розвиток на основі розуміння внутрішніх закономірностей функціонування інституції.

Особливого значення набуває прикладна спроможність моделі, яка дає змогу використовувати її як основу для проектування системи стратегування університету. Це означає, що стратегування може бути організоване не лише як процес формування стратегічних планів, а як процес цілеспрямованого розвитку організаційних здатностей, які забезпечують реалізацію цих планів. У цьому сенсі модель створює можливість переходу від управління стратегією як документом до управління стратегічною спроможністю університету як організаційною реальністю.

Практична значущість моделі полягає також у тому, що вона дає змогу використовувати її як інструмент діагностики, проектування і розвитку системи стратегування університету. Вона створює основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих не лише на визначення стратегічних цілей, а й на розвиток організаційних умов, необхідних для їх досягнення.

Таким чином, запропонована модель дає змогу перейти від формального стратегічного управління до управління стратегічною спроможністю університету, що визначає можливість його розвитку в умовах невизначеності і змін.

Таблиця 4.3

Пояснювальна, прогностична і прикладна спроможність моделі резильєнтного стратегування університету

Тип спроможності моделі	Теоретичний зміст спроможності	Що саме модель дає змогу пояснити	Що саме модель дає змогу прогнозувати	Які практичні управлінські рішення стають можливими
Пояснювальна спроможність	Модель інтегрує місійну структуру, організаційні здатності й рівні управління в єдину систему аналізу	Чому університети з подібними ресурсами мають різні результати стратегічного розвитку	Як порушення балансу між місіями впливає на стратегічну спроможність університету	Визначення реальних причин стратегічної неефективності, а не лише її симптомів
Пояснювальна спроможність щодо стратегічних невдач	Модель дає змогу аналізувати стратегування як системний процес	Чому формально розроблені стратегії часто не реалізуються	Як дефіцит організаційних здатностей обмежує реалізацію стратегії	Виявлення слабких місць у стратегічній спроможності університету
Прогностична спроможність розвитку	Модель уявляє динаміку взаємодії ключових елементів університету	Як зміни в дослідницькій або освітній місії вплинуть на загальний розвиток	Наслідки зміни структури університету або системи управління	Обґрунтування рішень щодо відкриття нових напрямів, підрозділів або програм
Прогностична спроможність щодо стратегічної стійкості	Модель дає змогу оцінювати рівень резильєнтності	Як університет реагуватиме на кризу або зовнішні зміни	Ризики стратегічної деградації або втрати позицій	Формування програм розвитку організаційних здатностей університету
Прикладна спроможність стратегічного управління	Модель є основою проєктування системи стратегування	Як має бути організована система стратегування	Які елементи потребують підвищення стратегічної спроможності	Проєктування системи стратегування університету
Прикладна спроможність управління змінами	Модель дає змогу інтегрувати стратегування й організаційний розвиток	Як зміни мають бути впроваджені без втрати цілісності	Наслідки різних сценаріїв стратегічних змін	Управління трансформацією університету
Прикладна спроможність забезпечення резильєнтності	Модель дає змогу управління не лише цілями, але й здатністю їх досягати	Як формуються здатності стратегування	Як розвиток здатностей впливає на майбутній розвиток університету	Розвиток резильєнтності як стратегічної спроможності університету

Проведене концептуальне обґрунтування дає змогу дійти висновку, що запропонована модель резильєнтного стратегування університету створює нову аналітичну рамку для розуміння процесів його стратегічного розвитку. На відміну від класичних підходів, у яких увага зосереджується переважно на формалізованих процедурах стратегічного планування, ця модель дає можливість розкрити більш глибокий рівень стратегування, пов'язаний із взаємодією місійної структури університету, його організаційних здатностей і багаторівневої системи управління. Саме ця взаємодія визначає можливість університету підтримувати безперервність власного розвитку і формувати стратегічну траєкторію в умовах невизначеності.

У цьому сенсі модель демонструє вищу пояснювальну спроможність, оскільки дає змогу інтерпретувати стратегування не лише як результат управлінських рішень, а й як вияв внутрішньої організаційної здатності університету до стратегічного існування. Це відкриває можливість аналізу стратегічного розвитку університету на рівні його інституційної природи, що значно розширює можливості як теоретичного осмислення, так і практичного управління.

Водночас важливою характеристикою моделі є її прогностична і прикладна значущість. Вона дає змогу не лише пояснювати вже здійснені стратегічні трансформації, а й визначати умови формування стратегічної спроможності університету, а також обґрунтовувати управлінські рішення, спрямовані на її розвиток. Це створює підґрунтя для переходу від концептуального рівня аналізу до рівня практичної реалізації резильєнтного стратегування.

У зв'язку з цим наступним логічним кроком є розгляд конкретних інструментів стратегування в умовах невизначеності, які дають змогу операціоналізувати запропоновану модель і забезпечити її практичне застосування в діяльності закладів вищої освіти.

4.2. Інструменти стратегування в умовах невизначеності

(Як діяти, коли немає визначеності)

Однією з ключових проблем стратегування університету в умовах невизначеності є не лише обмеженість інформації про майбутнє, а й фундаментальна невизначеність самого значення подій, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі. У турбулентних умовах університет стикається не

тільки з дефіцитом прогнозованості, а передусім із дефіцитом інтерпретаційної визначеності. Події, сигнали і зміни не мають однозначного смислу; вони потребують осмислення, пояснення і включення в систему колективного розуміння. Саме в цій площині формується потреба в особливому класі стратегічних інструментів – інструментах sensemaking.

Концепція sensemaking була системно розроблена Карлом Вейком (Karl E. Weick) у межах організаційної теорії як пояснення того, як організації функціонують в умовах невизначеності, неоднозначності та швидких змін. На відміну від класичних моделей прийняття рішень, що виходять із припущення наявності чітко заданої реальності, яка підлягає аналізу, підхід sensemaking виходить з протилежної передумови: організації не просто реагують на середовище, а й активно конструюють його смисл через процес інтерпретації. Реальність організації постає не як об'єктивно задана сукупність фактів, а як результат колективного осмислення.

У цьому контексті sensemaking визначається як безперервний соціальний процес, у якому члени організації ретроспективно інтерпретують події, формуючи узгоджене розуміння того, що відбувається і які дії є доцільними. Вейк підкреслює, що організації діють на основі не об'єктивної реальності як такої, а на основі реальності, яку вони здатні осмислити. Таким чином, здатність до sensemaking стає фундаментальною умовою організаційної дії в умовах невизначеності.

Для університету як багатомісійної інституції значення sensemaking набуває особливої ваги. Як було показано в попередніх частинах, університет функціонує в умовах множинності місій, складної внутрішньої структури та високої змінюваності середовища. У такій системі події рідко мають однозначну інтерпретацію. Зміни у фінансуванні, демографічні коливання, технологічні інновації, нові освітні формати або трансформації наукової політики можуть інтерпретуватися різними групами університету по-різному. Без формування узгодженого розуміння цих змін стратегічні дії стають фрагментованими або суперечливими.

У межах цієї монографії sensemaking пропонується розглядати як первинний рівень резильєнтного стратегування. Якщо стратегічні рішення відповідають на запитання «Що робити?», то sensemaking відповідає на більш фундаментальне запитання «Що відбувається?». Без цього первинного рівня стратегування перетворюється на технічну процедуру планування, відірвану від реальної динаміки організації.

Принципово важливо, що sensemaking не є індивідуальним когнітивним актом. Це соціальний процес, який відбувається через комунікацію, обговорення,

спільну рефлексію та взаємодію. Університет як організація не може бути носієм єдиного «центрального» розуміння без процесів колективного осмислення. Саме через ці процеси формується стратегічна узгодженість.

У межах резильєнтного стратегування sensemaking виконує кілька ключових функцій.

По-перше, функцію зниження інтерпретаційної невизначеності. В умовах турбулентного середовища організація стикається з великою кількістю сигналів, значення яких не є очевидним. Sensemaking дає змогу відокремити стратегічно значущі зміни від випадкових коливань і сформуванню узгодженого бачення ситуації.

По-друге, функцію формування стратегічної реальності організації. Стратегічні рішення ґрунтуються не лише на об'єктивних фактах, а й на тому, як ці факти інтерпретуються. Sensemaking формує контекст, у якому стратегічні рішення стають можливими.

По-третє, функцію забезпечення узгодженості стратегічної дії. У складних організаціях, таких як університет, різні підрозділи можуть діяти на основі різних уявлень про ситуацію. Sensemaking створює спільне поле смислів, яке дає змогу координувати дії без жорсткого адміністративного контролю.

По-четверте, функцію підтримання організаційної резильєнтності. Резильєнтність передбачає здатність організації зберігати функціональну цілісність в умовах змін. Ця здатність є неможливою без постійного переосмислення ситуації і адаптації інтерпретаційних рамок.

У межах цього дослідження пропонується розглядати sensemaking не лише як загальну характеристику організаційної поведінки, а й як специфічний інструмент стратегування. Інструменти sensemaking являють собою організаційно структуровані практики колективного осмислення змін, спрямовані на формування узгодженого стратегічного розуміння. До ключових інструментів sensemaking у стратегуванні університету належать стратегічні діалоги, рефлексивні стратегічні сесії, інтерпретаційні семінари, аналіз стратегічних наративів і практики колективної рефлексії управлінського досвіду. Спільною рисою цих інструментів є їх спрямованість не на вироблення рішень як таких, а на формування спільного розуміння ситуації. Принципово важливо, що sensemaking передуює формуванню стратегічних рішень. Організація не може ефективно визначити напрям дії, поки не сформовано узгоджену інтерпретацію ситуації. У цьому сенсі sensemaking виконує роль інтерпретаційної інфраструктури стратегування.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у включенні sensemaking до складу інструментальної архітектури резильєнтного стратегування університету. На відміну від традиційних підходів, де стратегічні інстру-

менти зводяться до аналітичних процедур і планових документів, у цій роботі sensemaking розглядається як базовий інструмент, що забезпечує саму можливість стратегічної дії в умовах невизначеності.

Таким чином, sensemaking виконує роль первинного механізму резильєнтного стратегування. Саме через процеси колективного осмислення університет формує здатність інтерпретувати зміни, узгоджувати дії і підтримувати стратегічну цілісність у турбулентному середовищі.

У межах запропонованої моделі резильєнтного стратегування sensemaking дає змогу пояснити, як університет зберігає здатність діяти в умовах, коли майбутнє не може бути достовірно передбачене, але може бути осмислене. Саме ця здатність до колективного осмислення становить одну з ключових характеристик резильєнтного університету як інституції, що мислить майбутнє.

Умови невизначеності, у яких функціонує сучасний університет, принципово змінюють логіку стратегування. Якщо в умовах відносної стабільності стратегічні інструменти виконували передусім функцію планування і визначення цільового стану, то в турбулентному середовищі їх основною функцією стає забезпечення адаптивності. За цих умов стратегування перестає бути процесом фіксації майбутнього і перетворюється на процес підготовки організації до множинності можливих майбутніх станів. Саме в цьому контексті формуються інструменти адаптивного стратегування, ключовими серед яких є scenario planning та strategic dialogue.

Scenario planning (сценарне планування) є одним із базових інструментів стратегування в умовах високої невизначеності. Його виникнення пов'язане з усвідомленням обмеженості традиційного прогнозування, яке виходить із припущення відносної лінійності майбутнього. На відміну від прогнозу, який намагається передбачити найбільш імовірний стан, сценарне планування виходить з принципово іншої передумови: майбутнє є відкритим і варіативним, а тому стратегічна спроможність організації визначається не точністю прогнозу, а готовністю діяти в різних можливих умовах. У межах сценарного підходу майбутнє розглядається як поле альтернативних сценаріїв, кожен з яких є логічно послідовною моделлю розвитку подій за певних умов. Важливо підкреслити, що сценарії не є прогнозами у вузькому сенсі. Їх функція полягає не в передбаченні, а в розширенні стратегічного мислення організації. Сценарії дають змогу вийти за межі інерційного продовження наявних тенденцій і сформулювати уявлення про можливі структурні зміни середовища. Для університету scenario planning виконує кілька принципово важливих функцій.

По-перше, функцію подолання стратегічної інерції. Організації, що тривалий час функціонують у стабільних умовах, схильні екстраполювати минулий

досвід у майбутнє. Сценарний аналіз дає можливість порушити цю інерцію і поставити під питання усталені уявлення про розвиток.

По-друге, функцію формування стратегічної готовності. Розглядаючи альтернативні сценарії, університет отримує можливість оцінити власну спроможність діяти в різних умовах і завчасно підготувати адаптивні механізми.

По-третє, функцію підвищення організаційної резильєнтності. Резильєнтність передбачає не лише здатність реагувати на зміни, а й здатність зберігати функціональну цілісність у різних середовищних конфігураціях. Сценарне планування дає змогу ідентифікувати стратегічні елементи, критично важливі для збереження цієї цілісності.

У межах цієї монографії *scenario planning* розглядається не як інструмент прогнозування, а як інструмент стратегічного навчання організації. Його основний результат полягає не у створенні сценарних документів, а у трансформації способу стратегічного мислення.

Науково важливим є трактування *scenario planning* як механізму формування адаптивної стратегічної спроможності університету. Сценарії є не моделями майбутнього як такого, а моделями стратегічної готовності університету.

Якщо *scenario planning* дає змогу працювати з множинністю можливих майбутніх станів, то *strategic dialogue* (стратегічний діалог) забезпечує формування узгодженої стратегічної позиції організації. Стратегічний діалог являє собою структурований процес колективного обговорення стратегічно значущих питань, спрямований на формування спільного розуміння пріоритетів, ризиків і напрямів розвитку. На відміну від традиційних управлінських процедур, які орієнтовані на прийняття формальних рішень, стратегічний діалог орієнтований передусім на формування спільного поля стратегічних смислів. Як було показано в попередніх частинах монографії, університет функціонує як слабо зв'язана система, у якій формальні управлінські сигнали не завжди трансформуються в безпосередні дії. У таких умовах ефективність стратегування визначається не лише формальними рішеннями, а й ступенем їх інтерпретаційного прийняття академічною спільнотою.

Strategic dialogue виконує кілька ключових функцій в системі адаптивного стратегування. По-перше, функцію інтеграції різних стратегічних перспектив. Університет об'єднує різні професійні спільноти, кожна з яких має власне бачення розвитку. Стратегічний діалог дає змогу інтегрувати ці перспективи у спільну стратегічну рамку.

По-друге, функцію формування стратегічної легітимності. Стратегічні рішення, сформовані без залучення академічної спільноти, часто залишаються формальними. Діалог забезпечує їх інституційне прийняття.

По-третє, функцію підвищення стратегічної узгодженості. Спільне обговорення дає змогу зменшити розрив між стратегічним наміром і фактичною поведінкою організації.

По-четверте, функцію стратегічної адаптації. У процесі діалогу стратегічні уявлення можуть переглядатися й уточнюватися відповідно до змін середовища.

У межах резильєнтного стратегування strategic dialogue виконує роль механізму постійного оновлення стратегічного розуміння. Він забезпечує здатність університету не лише формулювати стратегію, а й переосмислювати її в процесі реалізації.

Scenario planning і strategic dialogue не є ізольованими інструментами. Вони формують взаємозв'язану систему адаптивного стратегування. Scenario planning створює поле альтернативних стратегічних можливостей, тоді як strategic dialogue забезпечує їх колективне осмислення й інтеграцію в стратегічну практику. У цьому сенсі scenario planning працює з множинністю можливих майбутніх станів, тоді як strategic dialogue – з множинністю організаційних інтерпретацій.

Їх взаємодія забезпечує дві ключові властивості резильєнтного стратегування: відкритість до альтернативних траєкторій розвитку та узгодженість стратегічної дії організації.

У межах цієї монографії scenario planning та strategic dialogue вперше інтегровано в єдину концептуальну рамку інструментів адаптивного стратегування університету. Запропоновано їх трактування не як допоміжних процедур стратегічного планування, а як ключових механізмів формування стратегічної резильєнтності.

Scenario planning забезпечує адаптивність університету через підготовку до множинності можливих майбутніх станів. Strategic dialogue забезпечує адаптивність через формування здатності організації колективно переосмислювати свою стратегічну позицію.

Таким чином, інструменти адаптивного стратегування дають можливість університету зберігати стратегічну дієздатність у середовищі, де майбутнє не може бути визначене наперед, але може бути осмислене, обговорене і включене в поле стратегічної готовності.

Багатомісійна природа університету створює фундаментальну структурну проблему стратегування, яка полягає не лише у визначенні напрямів розвитку, а й передусім у необхідності постійного балансування між різними місійними контурами діяльності. Освітня, дослідницька та суспільна місії функціонують у різних часових горизонтах, мають різну логіку результативності та спираються на різні типи ресурсів. У цих умовах стратегування набуває характеру безперервного процесу розподілу обмежених ресурсів між конкуруючими

місійними пріоритетами. Саме тому проблема балансування місій набуває не лише управлінського, а й концептуального значення і потребує відповідних інструментальних рішень.

У межах резильєнтного стратегування балансування місій не може здійснюватися на основі інерційного розподілу ресурсів або виключно політичних компромісів. Воно потребує інструментів, які дають змогу зробити співвідношення між місійними пріоритетами і ресурсною структурою університету предметом системного стратегічного аналізу. Одним із таких інструментів є матриця «Mission vs Resources», яка дає змогу інтегрувати місійну архітектуру університету з його ресурсною конфігурацією.

Концептуально матриця «Mission vs Resources» являє собою аналітичну модель, у якій місії університету співвідносяться з ресурсами, необхідними для їх реалізації. Її використання ґрунтується на припущенні, що стратегічна стійкість університету визначається не лише чіткістю формулювання місій, а й ступенем їх ресурсного забезпечення. Формально задекларовані місії можуть залишатися декларативними, якщо вони не підтримані відповідною структурою ресурсів. Водночас надмірна концентрація ресурсів в одному місійному сегменті може призводити до стратегічного дисбалансу і зниження інституційної цілісності.

У цьому контексті матриця «Mission vs Resources» виконує функцію інструменту виявлення стратегічних асиметрій. Вона дає змогу ідентифікувати ситуації, коли певна місія має високий рівень стратегічної значущості, але недостатній рівень ресурсного забезпечення, або, навпаки, коли ресурси концентруються у сферах, що не є стратегічно пріоритетними. Такий аналіз створює підґрунтя для більш усвідомленого стратегічного вибору.

Особливого значення цей інструмент набуває в умовах обмеженості ресурсів, що є характерною рисою більшості сучасних університетів. Ресурсні обмеження означають, що університет не може максимізувати розвиток усіх місій одночасно. Виникає необхідність визначення стратегічних акцентів і формування збалансованої ресурсної конфігурації. Матриця дає змогу перевести цей процес із площини неформальних рішень у площину стратегічно обґрунтованого аналізу.

Використання матриці «Mission vs Resources» дає можливість виявити кілька типових конфігурацій місійно-ресурсного співвідношення. Однією з них є конфігурація стратегічної концентрації, коли ресурси цілеспрямовано спрямовуються на розвиток однієї або двох місій з метою формування конкурентної переваги. Іншою є конфігурація місійної рівноваги, що передбачає відносно пропорційний розподіл ресурсів між місіями з метою підтримання

інституційної цілісності. Можливою є також конфігурація структурного дисбалансу, за якої ресурсна структура не відповідає стратегічним деклараціям університету.

Аналітичний потенціал матриці полягає не лише у фіксації наявного стану, а й у створенні основи для стратегічної рефлексії. Вона дає змогу поставити фундаментальні стратегічні питання щодо того, чи відповідає ресурсна структура університету його стратегічній ідентичності, чи підтримує вона довгострокову траєкторію розвитку, і чи здатна вона забезпечити адаптацію до змін середовища.

У межах резильєнтного стратегування матриця «Mission vs Resources» набуває додаткового значення як інструмент підтримання стратегічної гнучкості. Зміни зовнішнього середовища можуть потребувати перегляду місійних акцентів і відповідної трансформації ресурсної структури. Регулярне використання матриці дає змогу відстежувати ці зміни і своєчасно коригувати стратегічні пріоритети.

Принципово важливо, що матриця не є інструментом механічної оптимізації. Її функція полягає не у визначенні єдиного «правильного» розподілу ресурсів, а у створенні інтерпретаційної рамки, у межах якої можливе усвідомлене стратегічне балансування. Баланс між місіями не є статичним станом. Він постійно змінюється разом із трансформацією середовища і внутрішнього розвитку університету.

У цьому дослідженні пропонується розглядати матрицю «Mission vs Resources» як один із ключових інструментів забезпечення місійної резильєнтності університету. Її використання дає можливість підтримувати відповідність між стратегічною ідентичністю університету і його операційною структурою, знижуючи ризик стратегічної фрагментації.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у включенні ресурсного виміру безпосередньо в інструментальну архітектуру стратегування трьох місій університету. На відміну від традиційних підходів, де ресурсний аналіз розглядається як допоміжний етап планування, у межах цієї роботи він інтегрується в саму логіку стратегічного балансування.

Таким чином, матриця «Mission vs Resources» є інструментом, що дає змогу пов'язати місійну структуру університету з його матеріальною, фінансовою, кадровою та організаційною основою. Саме через таке поєднання стратегія університету перестає бути декларативною конструкцією і набуває характеру реальної інституційної дії.

У межах моделі резильєнтного стратегування використання матриці забезпечує здатність університету підтримувати баланс між місіями не як разове

управлінське рішення, а як безперервний процес стратегічного узгодження, що є необхідною умовою збереження цілісності університету в умовах невизначеності.

Розглянуті інструменти стратегування дають можливість перейти від концептуального визначення резильєнтного стратегування до його операційного рівня. Якщо запропонована концептуальна модель описує логіку функціонування резильєнтного стратегування як інституційної здатності університету підтримувати стратегічний курс в умовах невизначеності, то інструменти становлять практичні механізми реалізації цієї здатності (табл. 4.4).

Особливість інструментів резильєнтного стратегування полягає в тому, що вони не зводяться до процедур формального планування або прогнозування. Їх функція полягає у забезпеченні інтерпретаційної, адаптивної та інтеграційної спроможності університету. У цьому контексті інструменти стратегування виконують роль інституційної інфраструктури, яка дає змогу університету осмислювати зміни, адаптувати стратегічні пріоритети і підтримувати баланс між місіями.

Систематизація інструментів дає змогу інтегрувати їх у єдину логіку резильєнтного стратегування і показати їх функціональну роль у забезпеченні стратегічної стійкості університету. Таким чином, стратегічна спроможність університету в умовах невизначеності визначається не наявністю формалізованого стратегічного документа, а функціонуванням комплексу інструментів, які забезпечують здатність організації осмислювати зміни, адаптуватися до них і підтримувати внутрішню цілісність.

На відміну від інструментів класичного стратегічного планування, орієнтованих на визначення цільового стану, інструменти резильєнтного стратегування орієнтовані на забезпечення здатності університету діяти в умовах відкритого і непередбачуваного майбутнього. Їх використання дає змогу підтримувати стратегічний курс не через жорстку фіксацію цілей, а через постійне узгодження інтерпретацій, ресурсів і стратегічних дій.

У межах запропонованої моделі резильєнтного стратегування інструменти виконують функцію інституційних механізмів підтримання резильєнтності університету. Саме через їх використання стратегування набуває характеру безперервного процесу, що забезпечує здатність університету зберігати стратегічну дієздатність у середовищі, яке не може бути повністю передбачене, але може бути осмислене, інтерпретоване і включене в поле стратегічної дії (рис. 4.3).

Таблиця 4.4

Інструменти резильєнтного стратегування університету

Інструмент	Опис	Характеристика	Можливості застосування в резильєнтному ЗВО
Sensemaking	Процес колективного осмислення змін середовища та внутрішнього статусу організації	Інтерпретаційний інструмент, спрямований на формування спільного розуміння стратегічної ситуації; функціонує як безперервний соціальний процес	Забезпечує здатність університету інтерпретувати невизначеність, формувати узгоджене стратегічне бачення та знижувати ризик фрагментації стратегічної дії
Strategic dialogue	Структурований процес колективного обговорення стратегічних питань	Комунікативний інструмент інтеграції стратегічних позицій різних груп університету; забезпечує стратегічну узгодженість	Підвищує легітимність стратегічних рішень, забезпечує узгодження між підрозділами і підтримує адаптацію стратегії в процесі реалізації
Scenario planning	Метод формування альтернативних сценаріїв розвитку середовища і організації	Адаптивний інструмент роботи з невизначеністю; орієнтований на підготовку до множинності можливих майбутніх станів	Формує готовність університету до різних варіантів розвитку подій, підвищує гнучкість стратегічних рішень і знижує стратегічні ризики
Mission vs Resources Matrix	Аналітична модель співвідношення місії університету і ресурсів їх забезпечення	Балансувальний інструмент, що інтегрує стратегічні пріоритети і ресурсну структуру університету	Дає можливість підтримувати баланс між місіями, забезпечує відповідність ресурсного розподілу стратегічній ідентичності університету і підвищує інституційну цілісність
Strategic reflection sessions	Організовані практики колективного стратегічного аналізу і рефлексії	Рефлексивний інструмент стратегічного навчання організації	Забезпечує здатність університету переглядати стратегічні рішення й адаптувати їх відповідно до змін середовища
Portfolio of strategic initiatives	Система одночасної реалізації множини стратегічних ініціатив	Інструмент стратегічної диверсифікації і зниження ризику	Дає змогу університету зберігати стратегічну гнучкість і уникати залежності від єдиного стратегічного напрямку

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

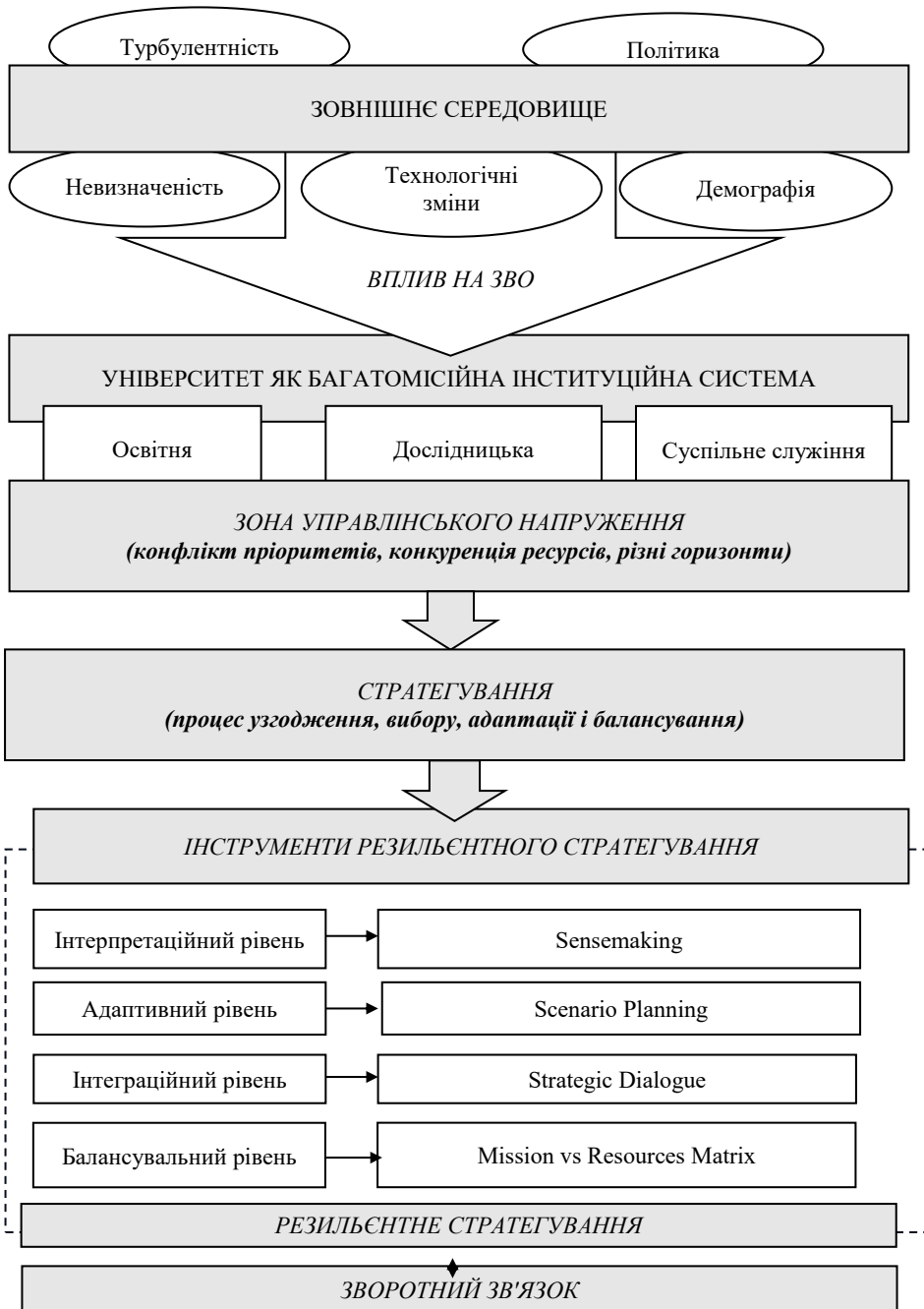


Рис. 4.3. Авторська модель резильєнтного стратегування трьох місій університету
Джерело: авторське бачення

Запропонована модель резильєнтного стратегування університету інтегрує інституційну, місійну та інструментальну логіку стратегування в умовах невизначеності. Її концептуальна основа ґрунтується на розумінні університету як багатомісійної інституційної системи, функціонування якої відбувається під постійним впливом турбулентного середовища.

Вплив середовищної невизначеності проявляється через формування зони управлінського напруження, що виникає внаслідок необхідності узгодження освітньої, дослідницької та суспільної місій. Саме це напруження є внутрішнім механізмом виникнення стратегування як специфічної управлінської практики.

Стратегування в цій моделі інтерпретується не як одноразовий акт планування, а як безперервний процес узгодження місій, ресурсів і стратегічних напрямів розвитку. Його операційна реалізація забезпечується системою інструментів, що функціонують на різних рівнях.

Інтерпретаційний рівень забезпечує осмислення змін середовища і формування стратегічного розуміння, адаптивний – забезпечує готовність університету діяти в умовах множинності можливих майбутніх станів, інтеграційний – забезпечує узгодження стратегічних позицій різних підсистем університету, балансувальний – забезпечує відповідність між місійною структурою і ресурсною конфігурацією університету.

Сукупне функціонування цих рівнів формує здатність університету адаптуватися до змін, зберігаючи стратегічну цілісність. Таким чином, інструменти резильєнтного стратегування формують операційну основу резильєнтності університету і є ключовим елементом переходу від логіки стратегічного планування до логіки стратегування як адаптивної інституційної практики.

4.3. Метрики та індикатори: як вимірювати реальну стратегічність

(Як зрозуміти, що стратегія працює)

Питання вимірювання стратегування є одним із найбільш складних і водночас найменш концептуалізованих у теорії стратегічного управління університетами. Попри широке використання стратегічних документів, програм розвитку та формальних процедур планування, залишається відкритим фундаментальне питання: як визначити, чи університет дійсно здійснює стратегування, а не лише відтворює його формальні атрибути. Ця проблема набуває особливої ваги

в умовах переходу від стратегічного планування до резильєнтного стратегування, де стратегія перестає бути статичним документом і перетворюється на безперервну практику адаптивної дії.

Традиційна відповідь на проблему вимірювання організаційної діяльності ґрунтується на використанні системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Університети вимірюють кількість здобувачів освіти, обсяг фінансування, публікаційну активність, позиції в рейтингах, показники працевлаштування випускників та інші кількісні параметри. Ці показники широко використовуються як індикатори успішності університету і нерідко інтерпретуються як індикатори ефективності реалізації стратегії. Проте така інтерпретація містить принципове методологічне обмеження.

Фундаментальна проблема KPI полягає в тому, що вони вимірюють результати діяльності, але не вимірюють саму стратегічність як інституційну здатність. Високі значення показників можуть бути наслідком історично сформованих конкурентних переваг, інерції попереднього розвитку або сприятливих зовнішніх умов, але не обов'язково результатом поточного стратегування. Водночас університет, який перебуває у фазі глибокої стратегічної трансформації, може тимчасово демонструвати нестабільні або навіть знижені показники, що не відображає реального рівня його стратегічної спроможності.

Таким чином, KPI фіксують стан системи, але не дають змоги оцінити її здатність до стратегічної дії. Вони відображають те, чого університет досяг, але не показують, чи здатний він адаптуватися до майбутніх змін.

Інше обмеження KPI пов'язане з їх ретроспективним характером. Більшість показників формуються на основі вже завершених процесів і відображають минулі результати. Проте стратегування за своєю природою орієнтоване на майбутнє і пов'язане з формуванням нових можливостей, які ще не мають кількісного вираження. Це створює фундаментальний часовий розрив між процесом стратегування і його кількісним відображенням.

Особливо гостро ця проблема виявляється в університетському середовищі, де стратегічні зміни можуть мати відкладений характер. Наприклад, інвестиції в нові дослідницькі напрями, створення міждисциплінарних програм або розвиток партнерських екосистем можуть не давати негайного вимірюваного результату, але формують довгострокову стратегічну спроможність університету. У межах системи KPI такі процеси залишаються частково невидимими.

Існує також структурна проблема редукції стратегування до операційної ефективності. KPI зазвичай орієнтовані на вимірювання ефективності виконання визначених функцій, але стратегування пов'язане з переосмисленням самих функцій, пріоритетів і напрямів розвитку. Відповідно, KPI здатні оці-

нити ефективність руху в заданому напрямі, але не здатні оцінити доцільність самого напрямку.

Це створює ситуацію, у якій організація може демонструвати високий рівень операційної ефективності і водночас втрачати стратегічну позицію. Університет може ефективно виконувати традиційні функції, але поступово втрачати здатність відповідати на структурні зміни середовища.

Додаткове обмеження КРІ пов'язане з їх впливом на поведінку організації. Вимірювання не є нейтральним процесом; воно формує управлінські пріоритети і визначає, що саме організація вважає важливим. У ситуації, коли стратегічна діяльність оцінюється через обмежений набір кількісних показників, виникає тенденція до оптимізації вимірюваних параметрів замість розвитку стратегічної спроможності. Це може призводити до формалізації стратегування, коли увага зосереджується на досягненні цільових показників, а не на формуванні довгострокової стратегічної позиції.

Університет як інституція, що функціонує в умовах високої невизначеності й багатомісійності, особливо чутливий до цієї проблеми. Орієнтація виключно на формальні показники може призводити до стратегічної консервації і зниження здатності до інновацій.

У межах цієї монографії пропонується принципово інше трактування проблеми вимірювання стратегування. Стратегування розглядається не як набір досягнутих показників, а як інституційна здатність університету до адаптивної дії. Відповідно, предметом вимірювання має бути не лише результат діяльності, а й характеристики самої стратегічної спроможності.

Це означає необхідність переходу від вимірювання результатів до вимірювання здатностей. Йдеться про здатність університету інтерпретувати зміни середовища, адаптувати стратегічні пріоритети, узгоджувати діяльність різних підсистем і підтримувати баланс між місіями.

Такий підхід відкриває можливість розроблення нової системи стратегічних індикаторів, які дають змогу оцінити не лише те, що університет робить, а й те, наскільки він здатний діяти стратегічно.

Таким чином, проблема вимірювання стратегування полягає не у відсутності показників як таких, а у невідповідності традиційних показників природі стратегування як адаптивного і динамічного процесу. Подолання цього обмеження потребує формування нової концепції стратегічних метрик, яка дає змогу оцінювати стратегічність університету як інституційну здатність, а не лише як сукупність досягнутих результатів.

Перехід від стратегічного планування до резильєнтного стратегування змінює саму логіку вимірювання стратегічної спроможності університету. Якщо

в межах класичних підходів оцінювання зосереджувалося на досягненні запланованих показників, то в умовах невизначеності стратегічна спроможність визначається передусім здатністю університету адаптуватися до змін, зберігати внутрішню цілісність і підтримувати безперервність стратегічного розвитку. У цьому контексті стратегічність перестає бути функцією досягнення фіксованих цілей і набуває характеру динамічної інституційної здатності.

У межах запропонованої моделі резильєнтного стратегування пропонується система метрик, яка дає змогу вимірювати резильєнтність університету як інтегральну характеристику його стратегічної спроможності. Ця система ґрунтується на трьох взаємозв'язаних вимірах: адаптивності (*adaptability*), узгодженості (*coherence*) і безперервності (*continuity*). Сукупно ці виміри формують аналітичну рамку, яка дає можливість оцінити здатність університету функціонувати стратегічно в умовах невизначеності.

Адаптивність відображає здатність університету змінювати свої стратегічні пріоритети, організаційні структури і форми діяльності у відповідь на зміни середовища. Йдеться не лише про реактивну здатність реагувати на зовнішні виклики, а й про проактивну здатність переосмислювати власну траєкторію розвитку.

У стратегічному вимірі адаптивність виявляється через здатність університету переглядати стратегічні рішення, запускати нові напрями діяльності, трансформувати освітні програми, формувати нові дослідницькі пріоритети і створювати нові форми взаємодії із середовищем. Важливим аспектом адаптивності є швидкість інституційної реакції, яка визначає, наскільки університет здатний скорочувати часовий розрив між змінами середовища і відповідними стратегічними діями.

Індикаторами адаптивності можуть бути частота оновлення стратегічних пріоритетів, швидкість запуску нових програм та ініціатив, здатність перерозподіляти ресурси між стратегічними напрямками, а також ступінь відкритості університету до стратегічних експериментів. Сукупність цих характеристик дає змогу оцінити, наскільки університет здатний функціонувати як адаптивна система.

Узгодженість відображає ступінь внутрішньої цілісності стратегічної поведінки університету. В умовах багатомісійності й організаційної складності стратегічна діяльність може набувати фрагментованого характеру, коли різні підрозділи функціонують на основі різних стратегічних логік. Це створює ризик стратегічної дезінтеграції, який знижує загальну ефективність університету.

Coherence характеризує ступінь узгодженості між стратегічними деклараціями, управлінськими рішеннями і фактичною діяльністю організації. Високий

рівень узгодженості означає, що стратегічні пріоритети відображаються в розподілі ресурсів, організаційних структурах і повсякденній діяльності університету.

У стратегічному вимірі coherence виявляється через узгодженість між місіями університету, відповідність ресурсної структури стратегічним пріоритетам, а також наявність спільного стратегічного розуміння серед різних груп університетської спільноти.

Індикаторами coherence можуть бути ступінь відповідності ресурсного розподілу стратегічним цілям, рівень інтеграції між освітньою, дослідницькою і суспільною місіями, а також ступінь узгодженості стратегічних дій різних підрозділів. Ці показники дають змогу оцінити, наскільки університет функціонує як цілісна стратегічна система.

Безперервність відображає здатність університету підтримувати довгострокову стратегічну траєкторію, незважаючи на зміни середовища і внутрішні трансформації. Йдеться про здатність поєднувати адаптацію зі збереженням інституційної ідентичності і стратегічної послідовності.

Continuity не означає незмінності. Навпаки, вона передбачає здатність змінюватися без втрати стратегічної цілісності. Університет може трансформувати свої структури і напрями діяльності, але при цьому зберігати стратегічну логіку розвитку.

У стратегічному вимірі continuity виявляється через стабільність ключових стратегічних напрямів, послідовність стратегічних рішень і здатність підтримувати довгострокові стратегічні ініціативи.

Індикаторами continuity можуть бути тривалість реалізації стратегічних пріоритетів, стабільність стратегічного позиціонування університету, а також здатність підтримувати стратегічні ініціативи в умовах змін управлінського середовища.

Adaptability, coherence і continuity не є ізольованими характеристиками. Вони формують взаємозв'язану систему, що відображає різні аспекти стратегічної резильєнтності.

Адаптивність забезпечує здатність університету змінюватися, узгодженість – цілісність цих змін, безперервність – стратегічну послідовність розвитку.

Сукупність цих трьох вимірів дає змогу оцінити резильєнтність університету як інтегральну стратегічну характеристику.

У межах цього дослідження запропоновано концепцію вимірювання стратегічності університету через метрики резильєнтності. На відміну від традиційних підходів до оцінювання результатів діяльності, запропонована система дає змогу оцінити здатність університету до стратегічної адаптації, узгодження і безперервного розвитку.

Такий підхід дає змогу вимірювати не лише те, що університет досяг, а й те, наскільки він здатний діяти стратегічно в умовах невизначеності.

У межах моделі резильєнтного стратегування *adaptability, coherence* і *continuity* є базовими індикаторами стратегічної резильєнтності університету і формують основу для оцінювання його стратегічної спроможності як динамічної інституційної властивості.

Обмеження системи KPI у вимірюванні стратегічності університету потребує впровадження таких інструментів, за допомогою яких можна поєднати стратегічний намір, адаптивність і операційну діяльність. У цьому контексті особливого значення набуває методологія OKR (*Objectives and Key Results*), яка забезпечує інший тип зв'язку між стратегією і діяльністю організації.

На відміну від KPI, які фіксують досягнутий результат, OKR орієнтовані на реалізацію стратегічного наміру. Вони дають змогу не лише вимірювати діяльність, а й формувати її напрям. Якщо KPI відповідають на запитання «Наскільки ефективно функціонує система?», то OKR відповідають на більш фундаментальне запитання: «У якому напрямі організація здійснює стратегічний рух?».

Концептуально OKR складаються з двох взаємозв'язаних компонентів. *Objectives* формулюють якісний стратегічний намір, який визначає бажаний напрям розвитку. *Key Results* задають вимірювані параметри, за якими можна оцінити прогрес у досягненні цього наміру. Така структура дає можливість інтегрувати стратегічний і операційний рівні в єдину систему.

Принципова відмінність OKR від KPI полягає в їх функціональному призначенні. KPI є інструментом контролю, тоді як OKR – інструментом стратегічного розвитку. KPI фіксують стабільність функціонування системи, тоді як OKR спрямовані на її трансформацію. KPI орієнтовані на підтримання заданих параметрів, тоді як OKR – на досягнення нових стратегічних позицій.

Ця відмінність має фундаментальне значення для університету як інституції, що функціонує в умовах невизначеності. Резильєнтний університет не може обмежуватися підтриманням наявного стану. Його стратегічна спроможність визначається здатністю формувати нові напрями розвитку. Саме ця здатність і забезпечується через використання OKR.

Важливою характеристикою OKR є їх орієнтація на майбутнє. KPI формуються на основі наявних процесів і відображають їх ефективність. OKR формують нові процеси, задаючи орієнтири стратегічного розвитку. У цьому сенсі OKR виконують не лише вимірювальну, а й формотворчу функцію.

Інша принципова відмінність полягає в характері організаційної дії, яку стимулюють ці інструменти. KPI зазвичай пов'язані з функціональною струк-

турою організації і закріплюються за окремими підрозділами. OKR формуються навколо стратегічних пріоритетів і можуть інтегрувати діяльність різних підсистем. Це дає змогу подолати структурну фрагментацію, характерну для університету як складної організації.

У контексті резильєнтного стратегування особливого значення набуває здатність OKR забезпечувати стратегічну адаптивність. Оскільки OKR формуються на відносно короткі цикли і можуть регулярно переглядатися, вони дають можливість університету коригувати стратегічні пріоритети відповідно до змін середовища. Це створює механізм динамічного зв'язку між стратегією і діяльністю.

Застосування OKR дає змогу вирішити одну з ключових проблем стратегування університету, яка полягає в розриві між стратегічними деклараціями і фактичною діяльністю. Стратегія часто існує у формі концептуального документа, який має обмежений вплив на повсякденні управлінські рішення. OKR дають змогу трансформувати стратегічні пріоритети в систему конкретних дій, зберігаючи при цьому їх стратегічний зміст.

Особливо важливим є значення OKR для балансування трьох місій університету. Оскільки Objectives можуть формулюватися на рівні місійних пріоритетів, а Key Results дають змогу оцінити прогрес у їх реалізації, OKR створюють інструмент операційної реалізації багатомісійної стратегії. Це дає можливість забезпечити зв'язок між місійною архітектурою університету і його повсякденною діяльністю.

У межах запропонованої моделі резильєнтного стратегування OKR виконують функцію інструменту стратегічної реалізації. Якщо adaptability, coherence і continuity дають змогу оцінити рівень стратегічної резильєнтності університету, то OKR забезпечують механізм її практичного функціонування.

Таким чином, OKR дають можливість інтегрувати три ключові характеристики резильєнтного стратегування:

- 1) адаптивність, що забезпечується, що забезпечується через можливість регулярного перегляду стратегічних пріоритетів;
- 2) узгодженість, що забезпечується через інтеграцію стратегічних намірів і операційної діяльності;
- 3) безперервність, що забезпечується через формування послідовної стратегічної траєкторії.

Наукова новизна застосування OKR у межах цієї монографії полягає в їх інтерпретації не як інструменту управління ефективністю, а як інструменту реалізації резильєнтного стратегування університету. OKR розглядаються як

механізм, що дають змогу трансформувати стратегічність з декларативної характеристики в операційну інституційну здатність.

У цьому сенсі впровадження ОКР є не технічним удосконаленням системи управління, а структурним елементом переходу університету до моделі резильєнтного стратегування.

Використання ОКР дає можливість університету не лише вимірювати свою діяльність, а й формувати власне стратегічне майбутнє.

Розгляд обмежень традиційних показників ефективності та обґрунтування метрик резильєнтності створює підстави для формування інтегрованої системи індикаторів, яка дає змогу вимірювати стратегічність університету як інституційну здатність. Якщо класичні підходи до оцінювання результатів діяльності зосереджуються на їх вимірюванні, то в межах резильєнтного стратегування предметом вимірювання стає здатність університету підтримувати стратегічний розвиток в умовах невизначеності.

Запропонована система індикаторів ґрунтується на припущенні, що стратегічність університету проявляється не лише в досягнутих результатах, а й у здатності організації адаптуватися, підтримувати внутрішню узгодженість і забезпечувати безперервність стратегічного розвитку. У цьому контексті індикатори резильєнтного стратегування дають змогу оцінити не лише фактичний стан університету, а й його стратегічну спроможність як динамічну характеристику.

Систематизація цих індикаторів формує основу авторської системи метрик резильєнтного стратегування, наведеної в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

**Індикатори резильєнтного стратегування університету
(авторська система метрик)**

Вимір	Індикатор	Опис індикатора	Що показує	Значення для резильєнтного стратегування
Adaptability	Швидкість стратегічної реакції	Час між виникненням змін середовища і прийняттям стратегічного рішення	Здатність університету оперативно адаптуватися	Визначає рівень стратегічної гнучкості
	Частота оновлення стратегічних пріоритетів	Періодичність перегляду стратегічних напрямів	Динамічність стратегування	Відображає здатність університету переосмислювати розвиток

Закінчення табл. 4.5

Вимір	Індикатор	Опис індикатора	Що показує	Значення для резильєнтного стратегування
	Частка нових стратегічних ініціатив	Частка нових програм, напрямів, центрів	Інтенсивність стратегічного оновлення	Показує рівень стратегічної трансформації
Coherence	Відповідність ресурсів місіям	Узгодженість розподілу ресурсів із місійними пріоритетами	Ступінь стратегічної цілісності	Відображає баланс трьох місій
	Узгодженість стратегічних рішень	Відповідність рішень задекларованій стратегії	Рівень стратегічної інтеграції	Визначає реальність стратегії
	Інституційна підтримка стратегії	Ступінь залученості підрозділів	Рівень стратегічної консолідації	Показує ступінь прийняття стратегії
Continuity	Стабільність стратегічних пріоритетів	Тривалість реалізації ключових напрямів	Послідовність розвитку	Відображає стратегічну сталість
	Реалізація стратегічних ініціатив	Частка завершених стратегічних проєктів	Ступінь реалізації стратегії	Показує дієздатність стратегування
	Наступність стратегічних рішень	Узгодженість нових і попередніх стратегій	Безперервність стратегічного курсу	Відображає стратегічну зрілість
Strategic capacity	Наявність OKR	Ступінь впровадження OKR	Рівень операціоналізації стратегії	Показує здатність реалізувати стратегію
	Інтенсивність стратегічного діалогу	Частота стратегічних обговорень	Рівень стратегічного мислення	Відображає стратегічну культуру
	Використання scenario planning	Наявність сценарного аналізу	Рівень стратегічної готовності	Визначає готовність до невизначеності

Джерело: розроблено авторами

Запропонована система індикаторів дає змогу подолати обмеження традиційних підходів до вимірювання стратегічності університету, у яких увага зосереджується переважно на оцінюванні результатів діяльності. На відміну від цього, авторська система метрик орієнтована на вимірювання стратегічної

спроможності як інституційної здатності університету функціонувати і розвиватися в умовах невизначеності.

Інтеграція показників адаптивності, узгодженості та безперервності дає змогу оцінити стратегування як динамічний процес, а не як статичний стан. Використання індикаторів стратегічної спроможності, використання OKR, strategic dialogue і scenario planning, дає змогу врахувати операційний вимір стратегування й оцінити ступінь його реального функціонування.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає у формуванні системи метрик, що дає змогу вимірювати резильєнтне стратегування університету як цілісну інституційну здатність. На відміну від наявних систем оцінювання, які фіксують результати діяльності, запропонована система дає змогу оцінити здатність університету адаптуватися, зберігати стратегічну цілісність і підтримувати безперервність розвитку.

Таким чином, авторська система індикаторів формує методологічну основу для вимірювання стратегічності університету і створює інструментальне підґрунтя для практичної реалізації моделі резильєнтного стратегування.

Системи управління результативністю, побудовані на основі KPI, історично формувалися в умовах відносної структурної стабільності організаційних середовищ, де домінували лінійні причиново-наслідкові зв'язки, прогнозовані цикли планування та помірна варіативність ризиків. У такій логіці ключові показники ефективності виконували роль інструменту раціоналізації управління: вони забезпечували вимірюваність процесів, зіставність результатів та дисципліну досягнення цілей. Проте в резильєнтному середовищі, яке характеризується високою динамікою, невизначеністю та множинністю впливів, сама епістемологічна основа показникового підходу зазнає суттєвого напруження. Виявляється низка системних обмежень KPI-моделей, що знижують їхню пояснювальну й регулятивну спроможність.

Передусім йдеться про **структурну жорсткість** KPI-систем. Класична архітектура показників передбачає фіксацію цільових значень на визначений плановий період та їх каскадування за рівнями управління. Така конструкція є ефективною за умов стабільних параметрів середовища, однак у ситуації швидких змін вона трансформується з інструменту орієнтації в інструмент інерції. Організація починає зберігати вірність показникам навіть тоді, коли змінюється контекст, у якому ці показники втратили стратегічну релевантність. Жорсткість метрик породжує ефект «цільової фіксації», коли управлінська увага концентрується на підтриманні формальних значень, а не на переосмисленні самих цілей.

Другою фундаментальною проблемою є **лаг-ефект**, притаманний більшості традиційних KPI. Переважна частина показників відображає вже досягнуті

результати, наприклад: фінансові підсумки, завершені публікації, сформовані набори здобувачів освіти, реалізовані проекти. Вони мають ретроспективну природу й фіксують наслідки управлінських рішень із часовою затримкою. У резильєнтному середовищі, де цінність має швидкість реакції та випереджальне коригування дій, така затримка знижує управлінську чутливість системи. Показники сигналізують про проблему тоді, коли вона вже набула інституційної форми, а простір для м'якого коригування звужений. Отже, за КРІ часто вимірюють не стан адаптації, а наслідки її відсутності або недостатності.

Третім обмеженням є **реактивний характер** показникового управління. КРІ-системи за своєю логікою орієнтовані на контроль відхилень від запланованих значень. Управлінська дія запускається у відповідь на зафіксовану різницю між планом і фактом. Така модель регулювання є корисною для підтримання операційної дисципліни, проте вона недостатня для стратегічної адаптації. У резильєнтних системах управління має бути не лише реактивним, а й проактивним, тобто здатним передбачати, моделювати й тестувати альтернативні траєкторії розвитку. КРІ ж переважно вбудовані у логіку «післяподієвого» аналізу, а не випереджального конструювання.

Нарешті, принципове методологічне обмеження полягає в тому, що **метрика не тотожна адаптації**. Вимірюваність не гарантує життєздатності, а кількісне зростання показників не обов'язково відображає зростання організаційної спроможності. Університет як складна соціально-знанцева система продукує значну частину результатів у формах, що не зводяться до негайної кількісної репрезентації: розвиток академічних спільнот, міждисциплінарні зв'язки, культурний капітал довіри, інституційне навчання. Надмірна орієнтація на формалізовані КРІ може спричиняти редукацію багатовимірної якості до набору спрощених індикаторів і, як наслідок, управлінське зміщення пріоритетів. Організація починає оптимізувати те, що легко вимірюється, замість того, що стратегічно визначає її стійкість.

Таким чином, у резильєнтному середовищі традиційні КРІ-моделі зберігають значення як елемент системи управлінської навігації, проте втрачають статус достатнього інструменту результативного управління. Їхня жорсткість, лагова природа, реактивність та редукаціонізм вимірювання обумовлюють потребу доповнення або інтеграції з адаптивними цільовими підходами, здатними відобразити динаміку змін і підтримати стратегічну гнучкість університетських систем.

Управління результативністю університетів у резильєнтному середовищі потребує не лише інструментів вимірювання, а й різних логік цілепокладання

та координації дій. KPI та OKR репрезентують дві відмінні управлінські раціональності: показниково-контрольну, зорієнтовану на стабілізацію та підзвітність, та цільово-динамічну, зорієнтовану на фокус, узгодженість і розвиток. Для ЗВО, що поєднують регламентовані процедури та творчо-дослідницькі процеси, критично важливо розуміти не лише відмінності цих підходів, а й можливості їх інтеграції.

З метою концептуального зіставлення управлінського потенціалу KPI та OKR у системі університетського менеджменту доцільно розглянути їх за ключовими критеріями: логіка цілей, горизонт планування, характер метрик, управлінська динаміка, поведінкові ефекти та придатність до умов невизначеності (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

**Порівняльна характеристика підходів KPI, OKR
та їх гібридної моделі управління результативністю**

Критерій	KPI	OKR	Гібрид
Управлінська логіка	Контроль виконання встановлених показників	Досягнення амбітних цілей через вимірювані результати	Баланс контролю стабільності та розвитку
Тип орієнтації	Показниково-результатна	Цільово-прогресивна	Двофокусна: показники + стратегічні цілі
Горизонт планування	Переважно річний / середньостроковий	Короткі цикли (квартал, семестр)	Багаторівневий: стратегічний KPI + ітеративні OKR
Гнучкість	Низька або помірна	Висока	Керована гнучкість
Характер метрик	Стабільні, нормовані	Динамічні, переглядні	Стабільне ядро + змінні ключові результати
Чутливість до змін середовища	Обмежена	Висока	Адаптивна при збереженні базових орієнтирів
Управлінська динаміка	Реактивна	Проактивна та ітеративна	Комбінована
Поведінковий ефект	Орієнтація на виконання плану	Орієнтація на досягнення проривних результатів	Орієнтація на відповідальне зростання
Ризик формалізації	Високий	Нижчий	Знижений через взаємну компенсацію
Придатність для інновацій	Обмежена	Висока	Підтримувана в межах стратегічних рамок

Закінчення табл. 4.6

Критерій	KPI	OKR	Гібрид
Прозорість узгодження цілей	Часто вертикальна	Переважно горизонтально-вертикальна	Каскадна + мережева
Придатність для академічного середовища	Висока для звітності та акредитацій	Висока для розвитку та трансформацій	Оптимальна для комплексного управління

Джерело: розроблено авторами

Порівняльний аналіз показує, що KPI та OKR не слід інтерпретувати як взаємовиключні управлінські технології. Їх доцільніше розглядати як різні виміри управління результативністю: KPI – як інструмент інституційної стабілізації та порівнюваності, OKR – як механізм стратегічного фокусування та адаптивного руху.

Гібридна модель дає змогу сформувати двоконтурну систему: стабілізуювальний контур забезпечує нормативну результативність і підзвітність, тоді як адаптивний контур підтримує розвиткові ініціативи, інноваційні проєкти та швидке узгодження цілей у змінному середовищі.

В українських реаліях така інтеграція набуває особливого значення. Система вищої освіти функціонує під впливом одночасно жорстких регуляторних вимог (акредитації, ліцензування, показники якості, фінансова звітність) і високої зовнішньої нестабільності, зумовленої воєнними, демографічними та економічними чинниками. У цих умовах виключно KPI-орієнтована модель ризикує перетворитися на формалізований звітний механізм, відірваний від стратегічної адаптації, тоді як чиста OKR-модель може не забезпечити достатнього рівня нормативної узгодженості та контрольованості.

Адаптована для українських університетів гібридна модель управління результативністю має передбачати: збереження обов'язкового ядра KPI, синхронізованого з національними та інституційними вимогами якості; запровадження OKR-циклів на рівні стратегічних напрямів розвитку, факультетів і проєктних команд; регулярний перегляд ключових результатів із урахуванням ризиків і ресурсних обмежень, а також розвиток управлінської культури, орієнтованої не лише на звітність, а й на усвідомлене цілеспрямоване зростання. Саме така конфігурація створює передумови для переходу від формальної ефективності до резильєнтної результативності університету.

З метою систематизації резильєнтних вимог до систем управління результативністю університетів доцільно подати їх у структурованому вигляді. Це дає змогу перейти від описової характеристики до операційної моделі, придатної для проєктування управлінських практик.

У табл. 4.7 узагальнено ключові вимоги, їх управлінський зміст та практичні прояви в університетському середовищі.

Таблиця 4.7

Резильєнтні вимоги до систем управління результативністю університетів

Вимога	Управлінський зміст	Прояв у системі управління результативністю ЗВО	Ризик за відсутності
Адаптивність	Здатність системи показників і цілей переглядатися відповідно до змін середовища	Регулярна ревізія метрик, сценарне коригування цільових значень, гнучкі набори індикаторів	Консервація застарілих цілей і метрик
Ітеративність	Короткі цикли постановки цілей і оцінювання прогресу	Квартальні / семестрові цикли цілей, проміжні вимірювання, коригувальні сесії	Накопичення стратегічних помилок до кінця звітного періоду
Багаторівневість	Узгоджена система показників на різних рівнях управління	Каскадування цілей: університет – підрозділ – проєкт – команда	Розрив між стратегією та операційною діяльністю
Швидкий зворотний зв'язок	Оперативне отримання даних для управлінських рішень	Дашборди, короткі моніторингові цикли, регулярні review-сесії	Запізнілі управлінські реакції
Стратегічна узгодженість	Зв'язок локальних результатів зі стратегічними пріоритетами	Прозора логіка внеску показників у стратегічні цілі, узгоджені OKR-рівні	Фрагментація зусиль і втрата стратегічного фокусу

Джерело: розроблено авторами

Подана структуризація демонструє, що резильєнтність у контексті управління результативністю не зводиться до підвищення кількості показників або частоти вимірювання. Йдеться про якісну перебудову логіки системи. Резильєнтна система управління результативністю поєднує гнучкість перегляду, циклічність навчання, багаторівневу узгодженість та стратегічну смислову інтеграцію. Саме така конфігурація створює методологічні передумови для ефективного поєднання KPI та OKR у моделі університетського управління.

Виходячи з попереднього аналізу обмежень традиційних показникових систем та адаптивного потенціалу цільових підходів, доцільно запропонувати інтегровану модель управління результативністю закладу вищої освіти, побудовану на поєднанні стабілізуючого КРІ-контур та адаптивного ОКР-контур. Концептуально така модель спирається на уявлення про університет як складну відкриту систему, у якій одночасно мають співіснувати режими нормативної стійкості та стратегічної гнучкості.

У межах цього дослідження вперше запропоновану інтегровану двоконтурну модель управління результативністю закладу вищої освіти, що поєднує стабілізуючий показниковий контур (КРІ) та адаптивний цільовий контур (ОКР) у єдиній резильєнтній управлінській архітектурі. Модель розглядається не як набір інструментів вимірювання, а як цілісний регулятивний механізм, що забезпечує одночасно інституційну керованість, стратегічну узгодженість і адаптивну спроможність університетської системи в умовах невизначеності, кризових збурень та високої динаміки змін.

Концептуально модель ґрунтується на положенні системного й адаптивного підходів до управління організаціями знань і виходить із припущення, що результативність університету має двоїсту природу. З одного боку як нормативно вимірювана відповідність стандартам і зобов'язанням, а з іншого – як динамічна здатність до розвитку, трансформації та відновлення. Саме тому архітектура управління результативністю має бути двоконтурною (рис. 4.4).

Як видно із запропонованої моделі, досягаються вертикальна узгодженість і горизонтальна гнучкість. Стабілізуючий контур КРІ у запропонованій моделі виконує функцію інституційного каркасу результативності. Він забезпечує керованість, підзвітність, нормативну відповідність та порівнюваність результатів у часовій динаміці. Його призначення полягає у фіксації базових параметрів якості освітньої, наукової, фінансової та організаційної діяльності. Особливістю цього контуру є використання обмеженого, методологічно верифікованого набору ключових показників, очищеного від надлишкової метрикації. Перегляд КРІ здійснюється регулярно, але за формалізованими процедурами, що запобігають хаотичній зміні індикаторів. До складу показникового ядра входять також ризик-метрики, що відображають критичні параметри стійкості функціонування.

Адаптивний контур ОКР виконує функцію стратегічної динамізації системи. Він орієнтований на формування амбітних, смислово навантажених цілей розвитку та вимірюваних ключових результатів їх досягнення. На відміну від показникового контуру, ОКР-контур працює в режимі коротких ітеративних циклів і допускає керовану змінність цілей та параметрів прогресу. Його

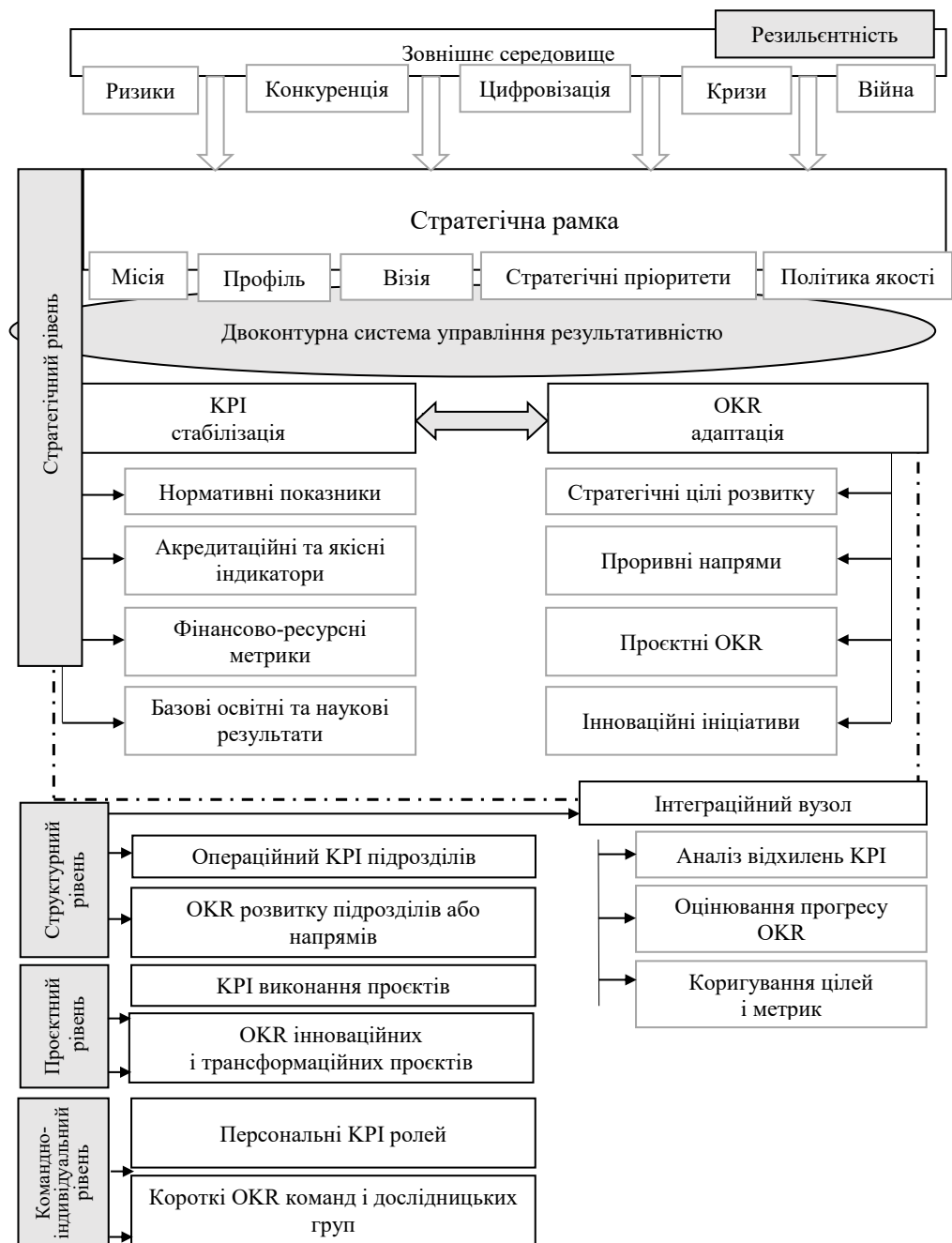


Рис. 4.4. Інтегрована двоконтурна модель управління результативністю закладу вищої освіти: KPI – OKR резильєнтний механізм

Джерело: розроблено авторами

управлінська роль полягає у фокусуванні зусиль, вирівнюванні горизонтальної та вертикальної узгодженості дій, стимулюванні інноваційної активності та прискоренні організаційного навчання. OKR у запропонованій моделі не підмінює стратегічного планування, а доповнює його механізмом керованого стратегічного експериментування.

Функціонування адаптивного контуру відбувається через формалізований ітеративний цикл, що включає: формування цілей (Objectives), узгоджених зі стратегічною рамкою університету; визначення вимірюваних ключових результатів (Key Results); їх реалізацію в межах короткого управлінського періоду (квартал або семестр); проведення проміжних сесій оцінювання прогресу; забезпечення прозорості результатів для залучених учасників освітнього процесу; рефлексивний аналіз досягнень і відхилень; коригування наступного циклу цілей. Така циклічність формує безперервний контур зворотного зв'язку та навчання.

Принципово важливо, що обидва контури не функціонують як паралельні ізолювані механізми. Їх інтеграція забезпечується через спільну стратегічну рамку розвитку університету, єдину аналітичну базу даних і регулярні інтегровані процедури управлінського перегляду результативності. У моделі передбачено спеціальний адаптаційний механізм, який виконує роль з'єднувального вузла між KPI- та OKR-контурами. Він включає регулярні інтегровані сесії, аналіз розривів між показниковим станом і цільовим прогресом, тригерні умови перегляду цілей і метрик, сценарне коригування індикаторів, гнучкий перерозподіл ресурсів та процедури накопичення організаційного досвіду. Ключовою ознакою механізму є допустимість коригування не лише управлінських дій, а й самих показників і ключових результатів у межах стратегічно визначеного поля допустимих змін.

Новизна запропонованої моделі полягає також у впровадженні чотирирівневої системи індикаторів і результатів, що забезпечує одночасно стратегічну узгодженість і операційну чутливість.

Стратегічний рівень. Охоплює інтегральні KPI та стратегічні OKR університету в цілому. Тут фіксуються базові параметри якості освіти, досліджень, міжнародної діяльності, фінансової стійкості, суспільного впливу, а також стратегічні цілі трансформації. Показники цього рівня виконують навігаційну функцію та визначають межі допустимих управлінських рішень.

Структурний рівень. Включає показники та OKR факультетів, інститутів, шкіл, центрів. На цьому рівні відбувається інтерпретація стратегічних орієнтирів

з урахуванням дисциплінарної та функціональної специфіки. Забезпечується каскадування цілей і метрик із можливістю контекстної адаптації.

Проектний рівень. Охоплює індикатори освітніх програм, дослідницьких і інноваційних проєктів, партнерських ініціатив. Тут домінує OKR-логіка з короткими циклами та вимірюванням досягнення конкретних результатів. КРІ використовуються як обмежувальні рамки ресурсів, термінів і якості виконання.

Командно-індивідуальний рівень. Містить індикатори внеску команд, кафедр, дослідницьких груп і окремих виконавців. Поєднує рольові КРІ з короткими командними OKR, забезпечуючи зв'язок між індивідуальною результативністю та стратегічними цілями організації.

Це дає змогу трактувати стратегію не як фіксований документ, а як керований процес. OKR забезпечують операціоналізацію стратегічних пріоритетів у вигляді вимірюваних короткострокових результатів, тоді як КРІ – моніторинг граничних умов і базових параметрів стійкості. У практичному вимірі це підвищує реалізованість стратегій, знижує ризик декларативності та посилює зв'язок між стратегічними намірами й повсякденною управлінською діяльністю.

На рівні державної освітньої політики модель має імплікації для переосмислення підходів до оцінювання результативності та підзвітності закладів вищої освіти. Вона обґрунтовує доцільність поєднання нормативних показникових систем із простором інституційної цільової автономії. Практичним наслідком може бути формування регуляторних рамок, у яких обов'язкове КРІ-ядро доповнюється дозволом і методичними рекомендаціями щодо впровадження адаптивних OKR-практик на рівні університетів.

Такий підхід сприяє переходу від уніфікованої показникової регуляції до диференційованої моделі керованої автономії, у якій держава визначає базові вимоги стійкості та якості, а університети – інструменти досягнення стратегічних цілей. Особливої ваги це набуває в умовах кризових і післякризових трансформацій, коли здатність інституцій до адаптивного самоналаштування стає елементом національної освітньої резильєнтності.

Таким чином, практичні імплікації запропонованої моделі полягають у формуванні керованої, багаторівневої та адаптивної системи результативності, придатної для реального впровадження в управлінських практиках університетів і сумісної з вимогами сучасного регуляторного та конкурентного освітнього середовища.

4.4. Архітектура імплементації стратегії

(Як стратегія стає реальністю)

Імплементація стратегії в університеті є складним багаторівневим процесом, який не може бути зведений до прийняття рішень на рівні центрального управління. Інституційна природа університету як організації з високим рівнем автономії підсистем визначає необхідність розгортання стратегування на кількох взаємозв'язаних рівнях. У цьому контексті стратегія перестає бути виключно управлінським документом і набуває характеру інституційної практики, яка реалізується через діяльність різних організаційних рівнів.

У межах моделі резильєнтного стратегування імплементація розглядається як процес інтеграції стратегічного наміру в операційну діяльність університету через систему взаємозв'язаних рівнів: інституційного (institutional), факультетського (faculty) та кафедрального (department). Кожен із цих рівнів виконує специфічну функцію в забезпеченні стратегічної реалізації, і лише їх узгоджене функціонування дає змогу забезпечити реальну імплементацію стратегії.

Інституційний рівень є рівнем формування стратегічної архітектури університету. Саме на цьому рівні визначається стратегічна ідентичність університету, формулюються місійні пріоритети, встановлюються стратегічні напрями розвитку і формується загальна логіка інституційного руху.

Функція цього рівня полягає не лише у формулюванні стратегії, а й створенні умов для її реалізації. Це включає формування системи стратегічних пріоритетів, визначення принципів розподілу ресурсів, створення механізмів стратегічного управління і впровадження інструментів резильєнтного стратегування, таких як OKR, scenario planning і strategic dialogue.

Принципово важливим є те, що інституційний рівень не може забезпечити реалізацію стратегії без її інтерпретації і прийняття на нижчих рівнях організації. Його функція полягає у формуванні стратегічного контексту, у межах якого інші рівні здійснюють свою діяльність.

У межах резильєнтного стратегування інституційний рівень виконує функцію підтримання стратегічної цілісності університету. Він забезпечує continuity як ключову характеристику резильєнтності, зберігаючи послідовність стратегічного розвитку.

Факультетський рівень виконує функцію трансляції стратегічних пріоритетів у дисциплінарному контексті. Саме на цьому рівні стратегія набуває конкретного

змісту, пов'язаного зі специфікою освітніх програм, дослідницьких напрямів і академічних спільнот.

Факультети є не пасивними виконавцями інституційної стратегії, а навпаки активними суб'єктами стратегування, які інтерпретують стратегічні пріоритети й адаптують їх відповідно до специфіки власної діяльності. Цей процес адаптації є критично важливим для забезпечення *adaptability* як ключової характеристики резильєнтного університету.

На факультетському рівні стратегія трансформується в систему стратегічних ініціатив, що включають розвиток нових освітніх програм, формування дослідницьких пріоритетів, створення партнерств і трансформацію академічної діяльності.

Саме на цьому рівні формується зв'язок між інституційною стратегією і академічною діяльністю університету. Без цього зв'язку стратегія залишається формальною конструкцією, не інтегрованою в реальну діяльність.

Факультетський рівень забезпечує *coherence* як здатність університету функціонувати як узгоджена стратегічна система.

Кафедральний рівень є рівнем безпосередньої реалізації стратегії. Саме тут стратегічні пріоритети трансформуються в конкретні освітні, дослідницькі й організаційні дії.

Кафедри є ключовими носіями інституційної діяльності університету. Вони визначають зміст освітніх програм, здійснюють дослідницьку діяльність і забезпечують взаємодію університету з академічним і соціальним середовищем.

Імплементация стратегії на цьому рівні виявляється через розроблення нових курсів, реалізацію дослідницьких проєктів, формування академічних партнерств і впровадження інноваційних освітніх практик.

Особливого значення на цьому рівні набуває використання OKR, які дають змогу інтегрувати стратегічні пріоритети в повсякденну діяльність кафедр. Завдяки системі OKR стратегія перестає бути абстрактною конструкцією і набуває характеру конкретної операційної практики.

Кафедральний рівень забезпечує *adaptability* як здатність університету реалізовувати стратегічні зміни.

Ефективність імплементации стратегії визначається не лише функціонуванням кожного рівня окремо, а й характером їх взаємодії. Інституційний рівень формує стратегічну рамку, факультетський рівень забезпечує її адаптацію, а кафедральний рівень її реалізує.

Ця багаторівнева структура дає можливість університету поєднувати стратегічну цілісність і операційну гнучкість. Саме це поєднання становить основу резильєнтного стратегування.

У межах запропонованої моделі імплементація стратегії розглядається не як лінійний процес передавання рішень від центру до периферії, а як багаторівневий процес інтерпретації, адаптації і реалізації.

У межах цього дослідження запропоновано багаторівневу модель імплементації резильєнтного стратегування університету, яка інтегрує інституційний, факультетський і кафедральний рівні в єдину систему.

На відміну від традиційних моделей, де імплементація стратегії розглядається як адміністративний процес, у запропонованому підході вона інтерпретується як інституційний процес стратегічної адаптації.

Це дає змогу пояснити, як стратегія університету переходить від концептуального рівня до рівня реальної діяльності і як забезпечується її функціонування в умовах невизначеності.

Таким чином, багаторівнева структура імплементації є ключовим механізмом реалізації резильєнтного стратегування університету і забезпечує його здатність підтримувати стратегічний розвиток у турбулентному середовищі.

Імплементація стратегії в університеті неминуче пов'язана з фундаментальною інституційною дуальністю, що виявляється у співіснуванні управлінського керівництва і академічної автономії. На відміну від організацій ієрархічного типу, університет не функціонує як система прямого адміністративного підпорядкування, де стратегічні рішення можуть бути лінійно трансформовані у виконавчі дії. Академічна автономія як базова інституційна норма означає, що ключові носії університетської діяльності – факультети, кафедри і академічні спільноти – зберігають значну самостійність у визначенні змісту своєї діяльності. У цих умовах управління не може зводитися до директивного контролю, а набуває характеру стратегічного лідерства.

Ця обставина створює структурне напруження між *leadership* і *academic autonomy*, яка є не перешкодою стратегування, а його фундаментальною умовою. З одного боку, стратегія потребує наявності стратегічного центру, здатного формувати інституційну візію, визначати стратегічні пріоритети і забезпечувати цілісність розвитку університету, а з іншого – реалізація стратегії залежить від здатності академічних підрозділів інтерпретувати ці пріоритети й інтегрувати їх у власну діяльність. Таким чином, імплементація стратегії відбувається не через підпорядкування, а через узгодження.

У межах резильєнтного стратегування роль управління полягає не в прямому визначенні дій усіх елементів системи, а у формуванні архітектури стратегічного розвитку. *Leadership* у цьому контексті – це здатність створювати стратегічний контекст, у якому академічна автономія не протистоїть стратегії, а стає механіз-

мом її реалізації. Це означає перехід від управління як контролю до управління як інституційного конструювання умов стратегічної дії.

Принципово важливим є те, що резильєнтне стратегування не передбачає обмеження академічної автономії. Навпаки, саме автономія створює адаптивний потенціал університету, даючи можливість окремим підрозділам експериментувати, формувати нові напрями діяльності й реагувати на зміни середовища. Водночас автономія без стратегічної інтеграції може призводити до фрагментації і втрати стратегічної цілісності. Саме тому ключова функція leadership полягає в забезпеченні coherence – узгодженості стратегічної поведінки університету.

Leadership у резильєнтному університеті набуває характеру стратегічного медіатора між інституційною цілісністю і академічною автономією. Його роль полягає у формуванні стратегічних орієнтирів, створенні механізмів стратегічного діалогу, впровадженні інструментів стратегування і забезпеченні зв'язку між різними рівнями організації. Це включає впровадження систем OKR, організацію strategic dialogue, використання scenario planning і формування системи стратегічних метрик.

Таким чином, управління в резильєнтному стратегуванні функціонує не як ієрархічний механізм, а як інституційна інфраструктура стратегічного розвитку (рис. 4.5).

Запропонована архітектура імплементації відображає багаторівневий і багатовимірний характер стратегування університету. Вона демонструє, що стратегія не реалізується як лінійний процес передавання управлінських рішень, а функціонує як інституційна система, що поєднує leadership і academic autonomy.

Вертикальний вимір архітектури забезпечує стратегічну послідовність, тоді як горизонтальний вимір – стратегічну інтеграцію. Саме поєднання цих вимірів формує здатність університету підтримувати стратегічний розвиток у складному і змінному середовищі.

Наукова новизна запропонованої моделі полягає у трактуванні імплементації стратегії як архітектурної системи, що інтегрує управління й автономію в єдину логіку резильєнтного стратегування.

Таким чином, leadership і academic autonomy є не альтернативними, а взаємодоповнювальними елементами стратегічної системи університету. Їх взаємодія забезпечує здатність університету поєднувати стратегічну цілісність і адаптивність, що є ключовою характеристикою резильєнтного стратегування.

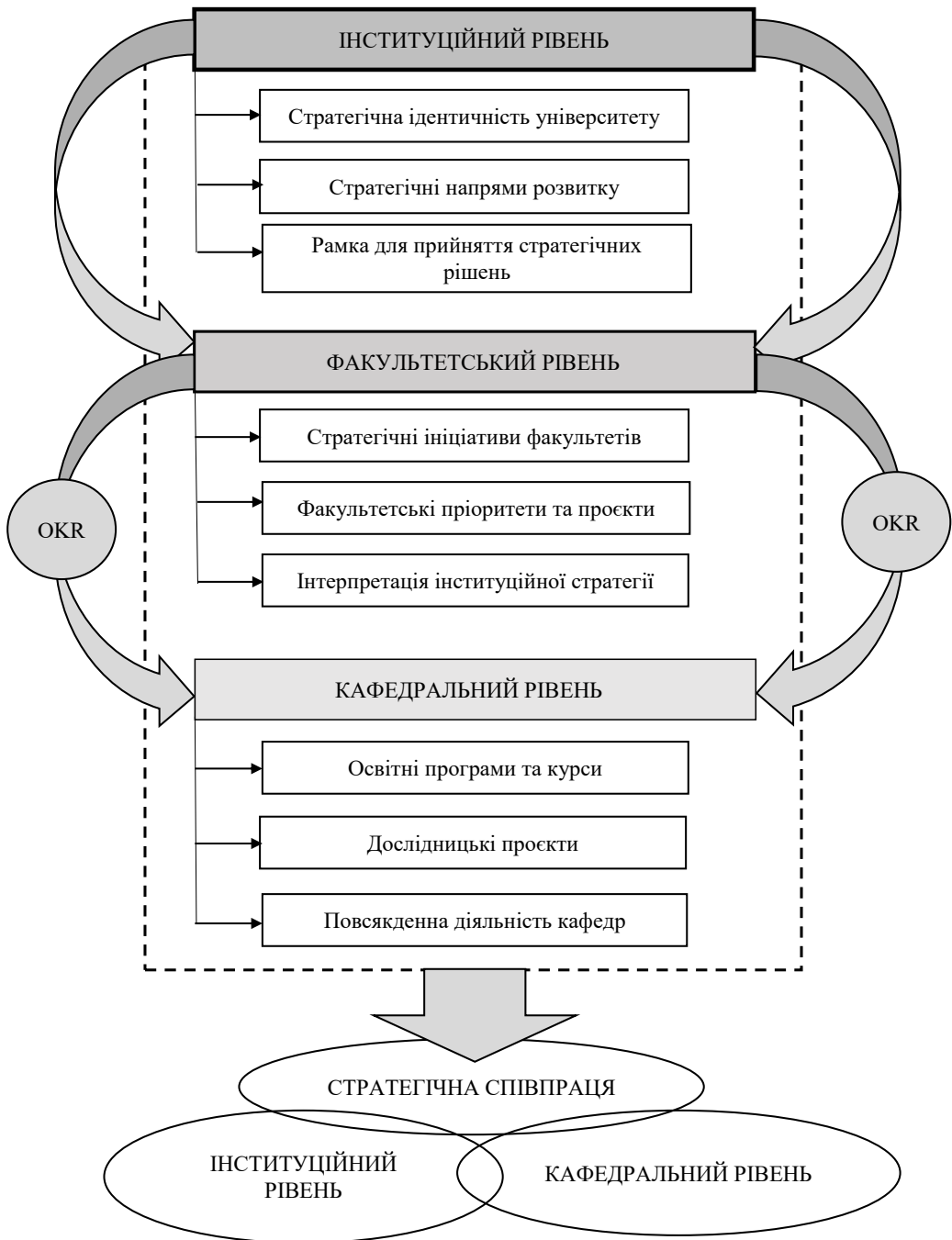


Рис. 4.5. Архітектура імплементації резильєнтного стратегування університету
Джерело: розроблено авторами

4.5. Управління стратегічними змінами в університеті

(Як змінювати складні організації)

Проблема стратегічних змін в університеті має принципово інший характер, ніж у більшості формальних організацій. Це зумовлено інституційною природою університету, його багатомісійною структурою, високим рівнем автономії академічних підрозділів і глибокою вкоріненістю в історично сформованих нормах і практиках. Університет не є організацією, яка може бути трансформована виключно через адміністративні рішення. Його зміни мають інституційний характер і пов'язані не лише з трансформацією структур, а й передусім зі зміною смислів, практик і форм колективної дії.

У дослідженнях трансформації університетів Burton Clark¹ показав, що стратегічні зміни в університеті не відбуваються як результат одномоментного впровадження реформ. Вони мають поступовий і багаторівневий характер і пов'язані з формуванням нової організаційної здатності університету діяти стратегічно. У своїй концепції підприємницького університету Clark підкреслює, що ключовим фактором змін є не формальне прийняття стратегічних документів, а розвиток інституційного ядра, здатного підтримувати стратегічну трансформацію.

Особливого значення Clark² надає формуванню так званого *strengthened steering core* – посиленого стратегічного ядра управління, яке забезпечує здатність університету формувати і реалізовувати власну траєкторію розвитку. Водночас це стратегічне ядро не функціонує як централізований механізм контролю. Його роль полягає у створенні умов для стратегічної трансформації, яка реалізується через взаємодію з академічними підрозділами.

Clark також підкреслює, що зміни в університеті мають кумулятивний характер. Вони формуються через накопичення нових практик, створення нових структур і поступову зміну інституційної логіки. Це означає, що стратегічні зміни не можуть бути повністю спроектовані наперед. Вони розгортаються як процес інституційної еволюції.

Це положення принципово узгоджується з концепцією *sensemaking* Карла Вейка, яка дає змогу пояснити внутрішній механізм організаційних змін. Вейк показує, що зміни в організаціях відбуваються не лише як результат прийняття

¹ Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*

² Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*

рішень, а й як результат зміни інтерпретацій, через які члени організації осмислюють власну діяльність.

У межах цього підходу організаційні зміни розглядаються як процес переосмислення організаційної реальності. Нові структури і практики набувають значення лише тоді, коли вони інтегруються в систему колективного розуміння. Саме тому формальні реформи, які не супроводжуються процесами sensemaking, часто залишаються поверхневими і не призводять до глибокої трансформації.

Для університету ця логіка має особливе значення. Академічні спільноти функціонують на основі професійних норм і колективних інтерпретацій. Відповідно, стратегічні зміни не можуть бути ефективними без формування нового стратегічного розуміння.

У цьому контексті стратегічні зміни в університеті постають як процес, що має подвійну природу. З одного боку, вони пов'язані з формуванням нових організаційних структур, управлінських механізмів і стратегічних напрямів, як це показано в роботах Clark, а з іншого – зі зміною інтерпретаційних рамок, через які університет осмислює власну діяльність, що відповідає підходу Weick¹.

Ця подвійність дає змогу пояснити, чому зміни в університеті мають нелінійний характер. Вони не є простим переходом від одного стану до іншого. Вони являють собою процес поступового формування нової інституційної реальності.

Особливістю стратегічних змін у сучасному університеті є їх безперервний характер. Умови середовищної невизначеності означають, що університет не може досягти стану стабільної рівноваги. Замість цього він функціонує в режимі постійної стратегічної адаптації. Це означає, що зміни перестають бути винятковою подією і стають нормальним станом функціонування організації.

У межах резильєнтного стратегування зміни перестають розглядатися як відхилення від стабільності. Вони стають способом підтримання стратегічної життєздатності університету.

Таким чином, природа стратегічних змін в університеті визначається поєднанням двох процесів: перший пов'язаний з формуванням нових організаційних структур і стратегічних можливостей, що відображає інституційний вимір змін; другий зі зміною колективного розуміння і стратегічних інтерпретацій, що відображає когнітивний вимір змін.

Саме поєднання цих процесів формує здатність університету до стратегічної трансформації.

¹ Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

Наукова новизна цього підходу полягає у трактуванні стратегічних змін в університеті як процесу інституційно-інтерпретаційної трансформації, що поєднує структурні зміни і процеси sensemaking.

Такий підхід дає змогу пояснити, чому резильєнтне стратегування не зводиться до формування стратегії як документа, а передбачає розвиток інституційної здатності університету до постійного стратегічного оновлення.

У цьому сенсі управління стратегічними змінами постає не як функція реалізації попередньо визначеного плану, а як процес підтримання здатності університету змінюватися, зберігаючи стратегічну цілісність.

Трансформація університету в умовах невизначеності потребує переосмислення самої логіки управління змінами. Традиційний підхід до change management сформувався в умовах відносно стабільного середовища і ґрунтується на припущенні, що зміни мають визначений початок, чітко сформульовану мету і завершений результат. У межах цього підходу зміни розглядаються як тимчасовий процес переходу організації від одного стабільного стану до іншого. Проте сучасний університет функціонує в умовах постійного змінення середовища, де стабільний стан перестає бути досяжною або навіть бажаною метою. Зміни набувають безперервного характеру і стають невід'ємною умовою інституційного розвитку. У цьому контексті формується новий підхід, який у межах цієї монографії визначається як резильєнтне управління змінами.

Резильєнтне управління змінами ґрунтується на принципово іншому розумінні природи змін. Його метою є не переведення організації в новий фіксований стан, а забезпечення її здатності функціонувати і розвиватися в умовах безперервних змін. Це означає перехід від управління окремими змінами до управління здатністю організації змінюватися.

Якщо класичний change management орієнтований на контроль процесу змін, то резильєнтне управління – орієнтоване на розвиток адаптивної спроможності університету. У цьому сенсі зміни перестають бути об'єктом управління і стають середовищем функціонування організації.

Ця відмінність має особливе значення для університету як інституції з високим рівнем автономії і складною структурою. Управління змінами в такій організації не може обмежуватися впровадженням окремих реформ. Воно має забезпечувати здатність університету інтегрувати зміни у власну інституційну логіку, зберігаючи при цьому стратегічну цілісність.

Для систематизації відмінностей між класичним change management і резильєнтним управлінням змінами запропоновано порівняльну таблицю (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

**Резильєнтне управління змінами і класичний change management:
порівняльна характеристика**

Критерій	Change Management	Резильєнтне управління змінами
Природа змін	Зміни як тимчасовий процес переходу між стабільними станами	Зміни як постійний стан функціонування організації
Основна мета	Досягнення визначеного майбутнього стану	Забезпечення здатності організації функціонувати в умовах безперервних змін
Логіка управління	Управління окремими змінами	Управління здатністю організації змінюватися
Часовий горизонт	Обмежений період реалізації змін	Безперервний процес стратегічної адаптації
Роль стратегії	Стратегія передуює змінам і визначає їх зміст	Стратегія формується і уточнюється в процесі змін
Характер управління	Планування і контроль	Адаптація і стратегічне узгодження
Роль керівництва	Ініціатор і контролер змін	Архітектор умов стратегічної адаптації
Роль академічних підрозділів	Об'єкти впровадження змін	Активні суб'єкти стратегічної трансформації
Відношення до невизначеності	Невизначеність розглядається як проблема	Невизначеність розглядається як нормальна умова функціонування
Критерій успіху	Досягнення запланованого стану	Здатність підтримувати стратегічну життєздатність
Результат	Новий стабільний стан	Підвищення стратегічної резильєнтності

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Запропоноване трактування резильєнтного управління змінами дає змогу пояснити, як університет може підтримувати стратегічний розвиток у середовищі, де неможливо визначити кінцевий стан. У цьому підході зміни перестають бути дискретними подіями і набувають характеру безперервного процесу стратегічної еволюції.

Резильєнтне управління змінами безпосередньо пов'язане з інструментами резильєнтного стратегування, розглянутими в попередніх частинах. Sensemaking забезпечує осмислення змін, scenario planning формує готовність до альтернативних траєкторій розвитку, strategic dialogue забезпечує узгодженість стратегічних дій, а OKR створюють механізм їх реалізації.

У межах цієї логіки управління змінами перестає бути окремою функцією управління і стає невід'ємною частиною стратегування.

Наукова новизна полягає у введенні поняття резильєнтного управління змінами як специфічної форми управління університетом в умовах невизначеності.

На відміну від класичних моделей *change management*, у запропонованому підході управління змінами розглядається як механізм підтримання стратегічної резильєнтності університету.

Це дає змогу інтегрувати управління змінами в загальну модель резильєнтного стратегування і пояснити, як університет може зберігати стратегічну дієздатність у турбулентному середовищі.

Таким чином, резильєнтне управління змінами є завершальним елементом моделі резильєнтного стратегування і забезпечує її практичну реалізацію.

Умови постійної невизначеності формують принципово нову логіку стратегічної трансформації університету. Зміни перестають бути дискретними подіями, обмеженими в часі, і набувають характеру безперервного процесу, у межах якого університет постійно переосмислює власну позицію, адаптує діяльність і формує нові стратегічні можливості. У цьому контексті трансформація не має чітко визначеної точки завершення і постає як циклічний процес підтримання стратегічної життєздатності.

На відміну від класичних моделей організаційної трансформації, що передбачають перехід від одного стабільного стану до іншого, резильєнтна трансформація ґрунтується на здатності університету функціонувати в умовах постійного стратегічного оновлення. Її метою є не досягнення фіксованого майбутнього стану, а формування інституційної здатності університету безперервно адаптуватися, зберігаючи стратегічну цілісність.

У межах цієї монографії запропоновано авторську модель резильєнтної трансформації, яка описує стратегічні зміни як циклічний процес, що інтегрує *sensemaking*, стратегічний вибір, реалізацію і організаційне навчання (рис. 4.6).

Запропонований цикл трансформації відображає фундаментальний механізм функціонування резильєнтного стратегування університету. Його початковою точкою є зміни зовнішнього середовища, які створюють необхідність стратегічної адаптації. Проте реакція університету на ці зміни не є автоматичною. Вона починається з процесу *sensemaking*, у межах якого університет формує інтерпретацію нової ситуації.

Sensemaking створює когнітивну основу стратегічної трансформації. Саме через цей процес університет визначає, які зміни є стратегічно значущими і потребують відповідної реакції.



Рис. 4.6. Transformation cycle: модель резильентної трансформації університету
Джерело: розроблено авторами

Наступним етапом є стратегічний вибір, який полягає у визначенні стратегічних пріоритетів і формуванні нових напрямів діяльності. У межах резильентного стратегування цей процес не зводиться до формального планування. Він включає використання інструментів scenario planning і OKR, які дають змогу інтегрувати стратегічний намір і операційну діяльність.

Етап імплементації забезпечує трансформацію стратегічних намірів у конкретні організаційні зміни. Саме на цьому рівні стратегія набуває реального інституційного змісту, виявляючись у діяльності факультетів, кафедр і академічних підрозділів.

Ключовим елементом циклу є організаційне навчання, яке забезпечує накопичення стратегічного досвіду. Університет оцінює результати власних дій, формує нове розуміння власних можливостей і обмежень і на цій основі уточнює свою стратегічну позицію.

Саме цей етап забезпечує безперервність стратегічного розвитку і дає змогу університету перейти на новий рівень стратегічної спроможності.

Запропонована модель дає можливість подолати лінійне трактування стратегічних змін, характерне для традиційних підходів. Вона показує, що трансформація університету є не одноразовим актом, а безперервним процесом стратегічного відтворення. Циклічний характер трансформації забезпечує інтеграцію трьох ключових характеристик резильєнтності.

1. *Adaptability*, що реалізується через здатність університету реагувати на зміни середовища.

2. *Coherence*, яка забезпечується через інтеграцію стратегічних рішень у діяльність організації.

3. *Continuity*, що забезпечується через накопичення стратегічного досвіду і безперервність циклу.

Наукова новизна полягає в розробленні моделі резильєнтної трансформації університету, яка вперше описує стратегічні зміни як циклічний процес, що інтегрує осмислення, стратегічний вибір, реалізацію й організаційне навчання.

На відміну від наявних моделей *change management*, запропонована модель пояснює, як університет підтримує стратегічну життєздатність у середовищі, що постійно змінюється.

Вона інтегрує концепцію *sensemaking*, інструменти резильєнтного стратегування і метрики стратегічної спроможності в єдину теоретичну систему.

Розроблена в цьому дослідженні модель резильєнтного стратегування і модель резильєнтної трансформації університету, що їй відповідає, дають змогу сформувати нові теоретичну і практичну рамки розуміння стратегічного розвитку університету в умовах невизначеності. Її значення полягає не лише в концептуалізації окремих інструментів або управлінських процедур, а й у формуванні цілісного пояснювального механізму, який інтегрує інституційний, стратегічний та організаційний виміри функціонування університету.

Передусім запропонована модель забезпечує вищий рівень пояснення стратегічних процесів університету порівняно з традиційними підходами стратегічного

планування і change management. Класичні моделі виходять з припущення, що стратегія є результатом раціонального вибору і реалізується через послідовну імплементацію управлінських рішень. Проте такі підходи не дають змоги пояснити, чому формально прийняті стратегії часто не приводять до реальних змін, чому університети демонструють різну здатність до адаптації в однакових умовах і чому організації з подібними ресурсами можуть мати принципово різні траєкторії розвитку.

Запропонована модель дає змогу пояснити ці явища через інтеграцію трьох фундаментальних механізмів: процесів sensemaking, які формують стратегічне розуміння; інструментів стратегування, які забезпечують адаптацію і узгодженість, і циклу резильєнтної трансформації, який забезпечує безперервність стратегічного розвитку. Завдяки цій інтеграції можна пояснити, як стратегія функціонує як інституційний процес, а не лише як формальний документ.

Крім пояснювальної здатності, модель має вищий прогностичний потенціал. Традиційні підходи дають змогу прогнозувати результати реалізації визначених стратегічних планів, а не здатність організації функціонувати в умовах непередбачуваних змін. Натомість за допомогою запропонованої моделі можна спрогнозувати стратегічну поведінку університету на основі характеристик його резильєнтності, зокрема рівня adaptability, coherence і continuity. Це створює можливість оцінити не лише поточний стан університету, а й його здатність до довгострокового стратегічного розвитку.

Прогностична цінність моделі полягає у тому, що вона дає змогу передбачити, що університети з розвиненими механізмами sensemaking, інтегрованими інструментами стратегування і функціонуючим циклом організаційного навчання будуть демонструвати вищу здатність до стратегічної адаптації і збереження інституційної цілісності в умовах невизначеності.

Особливого значення набуває практична здатність запропонованої моделі. На відміну від нормативних концепцій, що обмежуються формулюванням загальних принципів, ця модель формує операційну систему управління стратегічним розвитком університету. Вона інтегрує інструменти sensemaking, scenario planning, strategic dialogue, OKR і систему стратегічних метрик у єдину архітектуру стратегування й імплементації. Це дає змогу трансформувати стратегічність з абстрактної характеристики в практичну інституційну здатність.

Практична ефективність моделі виявляється в її здатності забезпечувати баланс між стратегічною цілісністю й організаційною адаптивністю. Вона дає змогу університету зберігати стратегічний курс, не втрачаючи здатності реагувати на зміни середовища, що є критично важливим в умовах сучасної трансформації вищої освіти.

Таким чином, запропонована модель резильєнтного стратегування має вищу теоретичну і практичну здатність порівняно з наявними підходами. Вона пояснює ширше коло явищ, пов'язаних зі стратегічним розвитком університету, дає змогу прогнозувати його стратегічну поведінку в умовах невизначеності і створює практичний інструментарій управління стратегічною трансформацією.

Отже, можна зробити висновок, що резильєнтне стратегування становить нову парадигму управління університетом, яка відповідає умовам сучасного середовища і забезпечує його здатність до довгострокового стратегічного розвитку. Саме ця здатність визначає стратегічну життєздатність університету як інституції, що функціонує і розвивається в умовах невизначеності.

У межах частини IV було зроблено теоретичне обґрунтування, концептуалізацію та операціоналізацію резильєнтного стратегування як нової моделі стратегічного розвитку університету. Послідовний аналіз природи стратегування, його інструментів, механізмів імплементації, системи метрик і логіки управління стратегічними змінами дав можливість перейти від описового рівня до рівня пояснювальної моделі, здатної розкрити внутрішній механізм стратегічної життєздатності університету в умовах невизначеності.

Отримані результати дають змогу зробити узагальнювальний висновок, що стратегічність університету не може бути зведена до наявності стратегічного плану, формального визначення стратегічних цілей або досягнення окремих показників ефективності. Стратегічність має інституційну природу і виявляється як здатність університету забезпечувати узгодженість, адаптивність і безперервність власного розвитку.

Під час дослідження було показано, що ця здатність формується через функціонування системи резильєнтного стратегування, яка інтегрує процеси sensemaking, механізми адаптивного стратегування, інструменти балансування місій, систему стратегічних метрик і архітектуру багаторівневої імплементації. Саме ця система створює можливість для університету не лише реагувати на зміни середовища, а й активно формувати власну стратегічну траєкторію.

Особливого значення набуває те, що резильєнтне стратегування забезпечує інтеграцію трьох ключових характеристик стратегічної спроможності університету. *Adaptability* забезпечує здатність університету змінюватися відповідно до трансформацій середовища. *Coherence* забезпечує узгодженість стратегічної поведінки і підтримує інституційну цілісність. *Continuity* забезпечує безперервність стратегічного розвитку і збереження інституційної ідентичності.

Сукупність цих характеристик формує резильєнтність університету як його фундаментальну стратегічну властивість.

Побудована модель резильєнтної трансформації дала можливість показати, що стратегічний розвиток університету має циклічний характер і реалізується через послідовність процесів осмислення змін, формування стратегічного вибору, імплементації стратегічних рішень і організаційного навчання. Саме цей цикл забезпечує здатність університету функціонувати в умовах безперервної невизначеності.

Важливим результатом дослідження стало також обґрунтування того, що ефективність стратегування визначається не лише змістом стратегії, а й архітектурою її імплементації, яка інтегрує інституційний, факультетський і кафедральний рівні, поєднуючи leadership і academic autonomy в єдину систему стратегічної дії.

У межах дослідження було також показано обмеженість традиційних підходів до управління змінами й обґрунтовано концепцію резильєнтного управління змінами як механізму підтримання стратегічної життєздатності університету.

Таким чином, результати частини IV дають змогу підтвердити допоміжну гіпотезу 3, відповідно до якої стратегічний розвиток університету в умовах невизначеності забезпечується не формальним стратегічним плануванням, а функціонуванням системи резильєнтного стратегування, яка формує здатність університету адаптуватися до змін, зберігаючи стратегічну цілісність і безперервність розвитку.

Доведення цієї гіпотези має принципове значення для всієї логіки дослідження. Воно дає змогу перейти від розуміння стратегування як управлінської функції до його розуміння як інституційної здатності університету. Саме ця здатність визначає можливість університету функціонувати як стратегічний актор у складному і змінному середовищі.

Отримані результати формують завершену концептуальну основу авторської моделі резильєнтного стратегування університету.

Це дає змогу зробити узагальнювальний висновок, що резильєнтне стратегування виступає не лише інструментом управління розвитком університету, а й його фундаментальною інституційною характеристикою, яка визначає здатність університету забезпечувати власну стратегічну життєздатність у довгостроковій перспективі.

Саме в цьому полягає кульмінаційне значення частини IV для всієї монографії, оскільки в ній завершено формування теоретичної моделі й створено підґрунтя для узагальнювальних висновків усього дослідження, де резильєнтне стратегування постає як нова парадигма управління університетом в умовах невизначеності.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИК СТРАТЕГУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

(Як стратегування працює на практиці)

«The world is not to be understood, but to be interpreted.»

Світ не потрібно пояснювати – його потрібно інтерпретувати.

– Friedrich Nietzsche

5.1. Методологія емпіричного дослідження стратегування університетів

(Як досліджується стратегування університетів на практиці)

Емпіричне дослідження практик стратегування університетів є логічним завершенням і водночас критичним випробуванням теоретичної конструкції, розгорнутої в цій монографії. Якщо в попередніх частинах дослідження було спрямовано на концептуалізацію університету як живої інституції, теоретичне осмислення стратегування як специфічної управлінської діяльності та розроблення моделі резильєнтного стратегування трьох місій, то в цій частині постає принципове питання, чи відповідає ця теоретична модель реальній інституційній практиці університетів. Саме тут відбувається перехід від теоретичної необхідності стратегування до його емпіричної перевірки як реально існуючого явища.

Логіка дослідження, яка визначає структуру всієї монографії, має послідовний і внутрішньо узгоджений характер. У частині I було показано, що університет історично еволюціонував від відносно цілісної освітньої інституції до багатомісійної організації, у якій одночасно співіснують освітня, дослідницька

та суспільна місії. Цей процес, як свідчать класичні дослідження університету, зокрема роботи Джона Генрі Ньюмена¹, Вільгельма фон Гумбольдта² та сучасні інтерпретації Burton Clark і Henry Etzkowitz, супроводжувався не лише розширенням функцій, а й зростанням внутрішньої організаційної складності та управлінського напруження. Clark (1998)³, аналізуючи трансформації європейських університетів, переконливо показав, що університет перестає бути лише академічною спільнотою і дедалі більше набуває рис стратегічно орієнтованої організації, яка змушена активно визначати власні траєкторії розвитку. Etzkowitz (2008)⁴, своєю чергою, продемонстрував, що інтеграція університету в інноваційні екосистеми посилює його стратегічну автономію, але водночас підвищує рівень невизначеності його функціонування.

У частині II було проведено теоретичний аналіз стратегування як особливої форми управлінської діяльності, що відрізняється від традиційного стратегічного планування. Спираючись на класичні та сучасні теорії стратегії, зокрема на концепцію emergent strategy Генрі Мінцберга (Mintzberg, 1994)⁵, було обгрунтовано, що стратегія в реальних організаціях формується не лише як результат формального планування, а й як результат послідовності дій, рішень і адаптацій, які поступово набувають стратегічного характеру. Мінцберг показав, що стратегія часто виникає як патерн у потоці дій, а не як реалізація заздалегідь визначеного плану. Це положення має особливе значення для університетів, де висока автономія підрозділів, складність місій і наявність різних професійних логік обмежують можливість централізованого директивного управління.

У частині III було розширено цю логіку, шляхом включення до аналізу поняття резильєнтності як ключової характеристики сучасних організацій, що функціонують в умовах невизначеності. У сучасній теорії організацій резильєнтність розглядається не лише як здатність до відновлення після кризи, а й як здатність підтримувати функціональну цілісність під час змін (Weick & Sutcliffe, 2007⁶; Lengnick-Hall & Beck, 2005⁷). Для університету це означає здатність зберігати стратегічний курс, адаптуючись до змін середовища, не втрачаючи власної інституційної ідентичності. Таким чином, резильєнтність постає не як окремих параметр, а як характеристика самої логіки стратегування.

¹ Newman J. H. *The Idea of a University*. London: Longmans, Green, and Co., 1907. 472 p.

² Humboldt W. von. *Selected Writings*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. 320 p.

³ Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

⁴ Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University – industry – government innovation in action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>.

⁵ Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.

⁶ Weick K. E., Sutcliffe K. M. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 272 p. ISBN 978-0787970933.

⁷ Lengnick-Hall C. A., Beck T. E. *Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change*. *Journal of Management*. 2005. Vol. 31, No. 5. P. 738–757.

У частині IV було синтезовано попередні теоретичні положення у вигляді концептуальної моделі резильєнтного стратегування трьох місій університету. У межах цієї моделі стратегування було інтерпретовано не як створення стратегічного документа, а як безперервний процес узгодження місій, ресурсів і напрямів розвитку в умовах невизначеності. Ця модель має не лише аналітичний, а й пояснювальний характер: у ній пропонується новий спосіб розуміння стратегування університету як інституційної практики, що виникає з його внутрішньої складності та багатомісійності.

Проте будь-яка теоретична модель, якою б логічно завершеною вона не була, потребує емпіричної верифікації. Без такого підтвердження вона залишається лише концептуальною конструкцією. Саме тому емпіричне дослідження, подане в цій частині, має принципове значення. Його метою є не лише опис реальних практик стратегування університетів, а й перевірка фундаментального припущення, яке проходить крізь усю монографію.

Це припущення формулюється у вигляді головної гіпотези дослідження: ***у сучасному університеті стратегування функціонує не як формальний документ стратегічного планування, а як інституційна практика узгодження трьох місій, і рівень резильєнтності університету прямо залежить від ступеня інтеграції стратегії в реальні управлінські та академічні практики.***

Ця гіпотеза має як теоретичне, так і емпіричне підґрунтя. Теоретично вона спирається на сучасні інституційні теорії організацій, які підкреслюють, що формальні структури і реальні практики організацій не завжди збігаються (Meyer & Rowan, 1977¹; Brunsson, 1989²). Meyer і Rowan показали, що формальні організаційні структури часто виконують функцію символічної легітимації і не завжди визначають реальну поведінку організації. Brunsson, своєю чергою, описав феномен «організаційної гіпокризії», коли офіційні рішення і фактичні дії можуть суттєво відрізнятись. У контексті університету це означає, що наявність стратегічного документа ще не гарантує існування стратегування як реальної практики.

Водночас сучасні дослідження університетського управління показують, що ті університети, які інтегрують стратегію в повсякденні управлінські та академічні процеси, демонструють вищий рівень адаптивності та стійкості. Зокрема, Hazelkorn (2015)³, аналізуючи глобальну конкуренцію університетів,

¹ Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>

² Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Wiley.

³ Hazelkorn E. *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015. 368 p. ISBN 978–1137440964.

підкреслює, що стратегія стає ефективною лише тоді, коли вона вбудована в інституційні практики і підтримується академічною спільнотою. Аналогічно, Marginson (2006)¹ показує, що стратегічна спроможність університету визначається не формальною наявністю стратегії, а його здатністю послідовно реалізовувати стратегічні орієнтири в умовах змін.

Таким чином, емпіричне дослідження, подане в цій частині, спрямоване на перевірку ключового положення цієї монографії: стратегування університету є не документом, а практикою. Воно є формою організаційної дії, що виникає на перетині інституційної ідентичності університету, його багатомісійної архітектури та середовищної невизначеності.

У цьому сенсі емпірична частина виконує не лише функцію підтвердження, а й функцію завершення теоретичної логіки дослідження. Вона дає змогу перейти від концептуального твердження до емпірично обґрунтованого висновку про те, що резильєнтне стратегування є не зовнішньо запозиченою управлінською технологією, а внутрішньо зумовленою формою існування сучасного університету як інституції, що мислить майбутнім.

Розроблена в попередніх частинах монографії концептуальна модель резильєнтного стратегування трьох місій університету має внутрішньо завершений теоретичний характер, проте її наукова повноцінність не може вважатися достатньою без емпіричної перевірки. У логіці сучасного наукового пізнання теоретична конструкція набуває статусу наукового знання лише тоді, коли вона проходить випробування емпіричною реальністю. Саме тому перехід до емпіричного дослідження є не додатковим елементом цієї роботи, а її необхідним і закономірним етапом.

Загальна логіка дослідження, покладена в основу цієї монографії, має послідовний характер і розгортається у три взаємозв'язані етапи: теоретичне осмислення → концептуальне моделювання → емпірична верифікація. На першому етапі було здійснено теоретичну реконструкцію інституційної природи університету, показано його багатомісійний характер і обґрунтовано виникнення стратегування як відповіді на зростання інституційної складності та управлінського напруження. На другому етапі було розроблено концептуальну модель резильєнтного стратегування, яка пояснює стратегування як інституційну практику узгодження місій і підтримання стратегічної цілісності університету в умовах невизначеності. Проте на цьому рівні модель залишається теоретичною конструкцією, яка, незважаючи на свою логічну обґрунтованість, потребує емпіричного підтвердження.

¹ Marginson, S. (2006). *Dynamics of national and global competition in higher education*.

Необхідність такого підтвердження зумовлена самою природою організаційних теорій. Як підкреслює Карл Поппер, наукова теорія не може вважатися повноцінною, якщо вона не піддається перевірці досвідом і не може бути співвіднесена з реальністю (Popper, 2002¹). Аналогічно, у сфері досліджень організацій Джеймс Марч і Герберт Саймон наголошували, що організаційні моделі мають сенс лише тоді, коли вони дають змогу пояснювати і передбачати реальні організаційні процеси (March & Simon, 1958²). У контексті дослідження університету це означає, що модель резильєнтного стратегування має бути співвіднесена з фактичними практиками стратегування університетів, щоб визначити, чи дійсно стратегування функціонує як інституційна практика, а не лише як формалізований управлінський інструмент.

Особливого значення це питання набуває з огляду на специфіку університету як об'єкта дослідження. Як показано в роботах Burton Clark (1983; 1998)³, університет є організацією з високим рівнем внутрішньої автономії підсистем, де формальні управлінські рішення не завжди прямо трансформуються в реальні практики. Відоме визначення університету як «слабо зв'язаної системи» (Weick, 1976⁴) підкреслює, що університет не функціонує як механістична організація з жорсткою ієрархією, а як складна інституція, у якій стратегічні рішення проходять через процес інтерпретації, адаптації і трансформації. За таких умов формальна наявність стратегії не може автоматично вважатися свідченням існування стратегування як реальної управлінської практики. Лише емпіричне дослідження дає змогу виявити, яким чином стратегія існує в реальному житті університету: як документ, як управлінський інструмент чи як інституційна практика.

Саме ця обставина визначила вибір дослідницького дизайну, який поєднує case-study і comparative analysis як основні методологічні підходи.

Метод case-study є одним із найбільш визнаних підходів у дослідженні складних соціальних і організаційних систем. Як підкреслює Роберт Йін, case-study дає змогу досліджувати складні явища в їхньому реальному контексті, особливо тоді, коли межі між явищем і контекстом не є чітко визначеними (Yin, 2014⁵). Саме такою є ситуація зі стратегуванням університету, яке не існує як

¹ Popper K. *The Logic of Scientific Discovery*. 10th ed. London: Routledge, 2002. 513 p. ISBN 978-0415278447.

² March J. G., Simon H. A. *Organizations*. 2nd ed. New York: Wiley, 1958. 346 p. ISBN 978-0471624370.

³ Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

⁴ Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19. <https://doi.org/10.2307/2391875>

⁵ Yin R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014. 282 p. ISBN 978-1452242569.

ізолюваний процес, а є вбудованим у ширший контекст інституційної культури, управлінських практик і академічної діяльності. Case-study дає можливість вийти за межі формальних стратегічних документів і дослідити стратегування як живий процес, що розгортається у взаємодії різних акторів і структур.

Вибір comparative analysis як другого ключового методу зумовлений необхідністю виявлення не лише індивідуальних особливостей стратегування окремих університетів, а й загальних закономірностей, що визначають характер стратегування як інституційного явища. Порівняльний аналіз дає змогу визначити, які риси стратегування є унікальними, а які мають системний характер. Як зазначає Charles Ragin, порівняльний підхід є особливо ефективним у дослідженні складних соціальних явищ, оскільки дає змогу виявити причиново-наслідкові конфігурації, що лежать в основі досліджуваних процесів (Ragin, 1987¹). У контексті цього дослідження порівняльний аналіз дає змогу з'ясувати, чи існує зв'язок між характером стратегування і рівнем резильєнтності університету, а також визначити, які інституційні фактори сприяють інтеграції стратегії в реальні практики.

Важливим аргументом на користь вибраного дизайну є обмеженість виключно кількісних методів у дослідженні стратегування університету. Кількісні показники, такі як наявність стратегічного документа, кількість стратегічних цілей або формальні індикатори їх виконання, не дають змоги відповісти на ключове запитання цього дослідження: «Чи функціонує стратегія як реальна практика, що визначає поведінку організації?». Як показує Генрі Мінцберг, стратегія не може бути повністю зрозуміла через формальні показники, оскільки її суть виявляється в послідовності організаційних дій, а не лише в офіційних деклараціях (Mintzberg, 1994²). Саме тому дослідження стратегування потребує якісного аналізу, здатного охопити процесуальний та інституційний характер стратегічних практик.

Таким чином, вибраний дослідницький дизайн дає змогу реалізувати основну мету емпіричної частини цієї монографії – перевірити, чи відповідає запропонована модель резильєнтного стратегування реальним практикам університетів. Він дає змогу перейти від теоретичного припущення до емпірично обґрунтованого висновку і тим самим завершити логічний цикл дослідження.

У ширшому філософському сенсі цей перехід має принципове значення. Якщо теорія є способом мислення реальності, то емпіричне дослідження є способом її зустрічі з реальністю. Саме в цій зустрічі визначається, чи є запропонована модель лише інтелектуальною конструкцією, чи вона відображає реальну

¹ Ragin C. C. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley, CA: University of California Press, 1987. 198 p. ISBN 978-0520069372.

² Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.

логіку існування сучасного університету. Саме тому емпіричне дослідження стратегування університетів є не лише завершенням цієї монографії, а й її вирішальним моментом.

Перехід від теоретичної моделі резильєнтного стратегування до її емпіричної перевірки потребує чіткої постановки дослідницьких питань, які виконують функцію інтелектуального мосту між концептуальною конструкцією і реальністю функціонування університету. У науковій логіці саме дослідницькі питання визначають, які аспекти реальності стають предметом аналізу і яким чином емпіричні спостереження можуть підтвердити або спростувати висунуту гіпотезу. Як підкреслює Роберт Йін, якість case-study дослідження безпосередньо залежить від точності сформульованих дослідницьких питань, оскільки саме вони визначають структуру збору і аналізу даних (Yin, 2014¹).

У контексті цього дослідження постановка дослідницьких питань має особливе значення, оскільки його метою є перевірка принципово важливого теоретичного положення: стратегування університету є не лише формальним управлінським процесом, а й інституційною практикою, що визначає здатність університету підтримувати стратегічну цілісність у змінному середовищі. Відповідно, дослідницькі питання повинні дати можливість виявити не лише формальну наявність стратегій, а й їх реальний статус у структурі університетського життя.

Виходячи з цієї логіки, у дослідженні сформульовано такі ключові питання.

Перше питання: у якій формі стратегія існує в реальному інституційному житті університету?

Необхідність цього питання зумовлена фундаментальною проблемою, на яку звертають увагу сучасні інституційні теорії організацій. Як показали Meyer і Rowan (1977)², формальні структури організацій часто виконують функцію символічної легітимації і не завжди визначають їх фактичну діяльність. Університети як інституції з глибоко вкоріненою культурною ідентичністю і високим рівнем автономії підсистем особливо схильні до такої інституційної дуальності. Відповідно, наявність стратегічного документа сама по собі не дає змоги зробити висновок про існування стратегування як управлінської практики. Це питання спрямоване на виявлення реального онтологічного статусу стратегії: чи існує вона як формальний текст, як управлінський інструмент чи як інституційно вбудована практика, що визначає поведінку організації.

Друге питання: яким є співвідношення між формально задекларованою стратегією і реальною управлінською та академічною практикою університету?

¹ Yin R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014. 282 p. ISBN 978-1452242569.

² Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>

Це питання впливає з фундаментального положення теорії організацій про можливу розбіжність між офіційними рішеннями і фактичними діями. Нільс Брунссон у своїй концепції організаційної гіпокризії показав, що організації можуть одночасно продукувати формальні стратегії і діяти за іншою логікою, що визначається внутрішніми інституційними нормами (Brunsson, 1989¹). Університет як особливий тип інституції, де академічна свобода і професійна автономія відіграють ключову роль, є особливо показовим прикладом такого структурного напруження. Відповідно, це питання дає змогу виявити ступінь інтеграції стратегії в реальні процеси прийняття рішень і тим самим визначити, чи є стратегія чинником управлінської поведінки, чи вона залишається декларативною конструкцією.

Третє питання: яким чином у стратегуванні університету інтегруються освітня, дослідницька та суспільна місії?

Це питання безпосередньо пов'язане з концептуальним ядром цієї монографії, яке полягає в трактуванні університету як багатомісійної інституції. Як показують дослідження Burton Clark (1998)² і Henry Etzkowitz (2008)³, сучасний університет функціонує на перетині кількох функціональних логік, які не завжди є взаємно узгодженими. Саме необхідність узгодження цих місій створює передумови для стратегування як специфічної управлінської практики. Відповідно, аналіз того, як ці місії подані й узгоджені у стратегуванні, дає змогу перевірити ключове теоретичне положення про стратегування як механізм інтеграції місійної архітектури університету.

Четверте питання: які інституційні й організаційні фактори визначають характер та ефективність стратегування університету?

Це питання спрямоване на виявлення причинно-наслідкових механізмів, що визначають відмінності у практиках стратегування різних університетів. Як показує Генрі Мінцберг, стратегія формується не лише як результат формального планування, а й як продукт взаємодії організаційної структури, культури і процесів прийняття рішень (Mintzberg, 1994⁴). У контексті університету такими факторами можуть бути інституційна ідентичність, характер управлінської структури, рівень автономії підрозділів, ступінь залучення академічної спільноти та інші параметри. Виявлення цих факторів дає змогу зрозуміти, чому стратегування в одних університетах функціонує як реальна практика, а в інших залишається формальністю.

¹ Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Wiley.

² Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

³ Etzkowitz, H. (2008). *The triple helix: University – industry – government innovation in action*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203929605>

⁴ Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.

П'яте питання: який зв'язок існує між характером стратегування університету і його здатністю підтримувати стратегічну цілісність та адаптуватися до змін середовища?

Це питання має вирішальне значення для перевірки головної гіпотези цього дослідження, оскільки воно спрямоване на виявлення зв'язку між стратегуванням і резильєнтністю університету. У сучасній теорії організацій резильєнтність розглядається як здатність організації підтримувати функціональну цілісність у процесі змін (Weick & Sutcliffe, 2007)¹. Якщо стратегування дійсно є механізмом забезпечення такої цілісності, то університети з інтегрованим стратегуванням повинні демонструвати вищий рівень адаптивності й послідовності розвитку. Відповідно, це питання дає змогу перевірити не лише описову, а й пояснювальну силу запропонованої концептуальної моделі (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Авторська система ключових питань стратегування

Джерело: розроблено авторами

Сформульовані дослідницькі питання утворюють цілісну аналітичну рамку, яка дає змогу послідовно перейти від опису стратегій університетів до пояснення їх ролі в забезпеченні резильєнтності. У своїй сукупності вони дають

¹ Weick K. E., Sutcliffe K. M. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 272 p. ISBN 978-0787970933.

змогу перевірити центральне припущення цієї монографії: що стратегування є не лише формальним атрибутом університету, а й його фундаментальною інституційною практикою, через яку університет підтримує власну здатність мислити і діяти в майбутньому.

Емпіричне дослідження практик стратегування університетів передбачає обґрунтований вибір об'єктів аналізу, який забезпечує можливість перевірки головної гіпотези монографії в різних інституційних, культурних і управлінських контекстах. Ураховуючи, що стратегування університету розглядається в цій роботі як інституційна практика, безпосередньо пов'язана з його багатомісійністю, інституційною ідентичністю та рівнем резильєнтності, принципово важливим є включення до дослідження університетів, які репрезентують різні моделі університетського розвитку і функціонують у різних регіонах глобального академічного простору.

У сучасних дослідженнях вищої освіти підкреслюється, що університети функціонують у глобальному полі, яке формується взаємодією національних традицій, міжнародної конкуренції та інституційної спадковості (Altbach¹, Reisberg & Rumbley, 2010²; Marginson, 2006³). Саме тому аналіз стратегування не може обмежуватися університетами однієї країни або одного типу. Для розуміння природи стратегування як інституційного явища необхідно дослідити університети, що являють собою різні моделі розвитку: класичну дослідницьку, підприємницьку, регіонально орієнтовану та інноваційно-екосистемну.

Виходячи з цієї логіки, до вибірки включено 12 університетів, які репрезентують (табл. 5.1):

- 1) українську систему вищої освіти, що функціонує в умовах високої середовищної турбулентності;
- 2) провідні європейські університети, що є класичними гумбольдтівською і сучасною екосистемною моделями;
- 3) американські університети як найбільш розвинену форму підприємницького і дослідницького університету;
- 4) азійські університети, що демонструють прискорені траєкторії стратегічної трансформації.

Такий вибір дає змогу сформувати глобальну порівняльну рамку і дослідити стратегування університету як універсальне інституційне явище, що виявляється в різних культурних і управлінських контекстах.

¹ Altbach, P. (2013). *The International Imperative in Higher Education*.

² Reisberg L., Rumbley L. E. *The Globalization of Higher Education and its Impact on Universities*. In: *Global University Rankings: Strategic Implications for Higher Education Institutions*. Paris: UNESCO, 2010. P. 45–61. ISBN 978–9231040631.

³ Marginson, S. (2006). *Dynamics of national and global competition in higher education*.

Таблиця 5.1

Об'єкти емпіричного дослідження практик стратегування університетів

№ з/п	Університет	Країна	Тип університету	Модель розвитку	Характер третьої місії	Нааявність формалізованої стратегії	Рівень резильєнтності (оцінка)	Обгрунтування включення
1	Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна	Україна	Класичний дослідницький	Гумбольдтівська → екосистемна	Регіональна та національна	Так	Високий	Один із найстаріших університетів Східної Європи; функціонує в умовах війни, що дає змогу дослідити стратегування як механізм виживання й адаптації
2	Український католицький університет	Україна	Приватний дослідницький	Підприємницька	Соціальна і ціннісна	Так	Дуже високий	Унікальний приклад стратегічно керованого університету з чіткою інституційною ідентичністю
3	Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	Україна	Національний дослідницький	Класична → масова	Освітня і державна	Так	Середній	Репрезентує модель великого державного університету
4	Національний аерокосмічний університет «ХАІ»	Україна	Технічний дослідницький	Інженерна дослідницька	Інноваційна	Так	Високий	Приклад університету з сильною інженерною ідентичністю
5	University of Oxford	Велика Британія	Глобальний дослідницький	Класична → екосистемна	Глобальна наукова	Так	Дуже високий	Один із найрезильєнтніших університетів світу

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Закінчення табл. 5.1

№ з/п	Університет	Країна	Тип університету	Модель розвитку	Характер третьої місії	Наявність формальної стратегії	Рівень результативності (оцінка)	Обґрунтування включення
6	University of Cambridge	Велика Британія	Дослідницький	Екосистемна	Інноваційна	Так	Дуже високий	Ключовий приклад університету як центру інноваційної екосистеми
7	Delft University of Technology	Нідерланди	Технічний	Підприємницька	Технологічна	Так	Високий	Один із найуспішніших європейських інноваційних університетів
8	Stanford University	США	Підприємницький дослідницький	Підприємницька	Технологічна	Так	Дуже високий	Класичний приклад університету третьої місії
9	MIT	США	Дослідницький	Підприємницька	Інноваційна	Так	Дуже високий	Один із найбільш стратегічно керованих університетів
10	Arizona State University	США	Підприємницький	Інноваційна	Соціально-інноваційна	Так	Дуже високий	Один із найвідоміших прикладів стратегічної трансформації
11	National University of Singapore	Сінгапур	Глобальний дослідницький	Екосистемна	Інноваційна	Так	Дуже високий	Один із найуспішніших університетів Азії
12	KAIST	Південна Корея	Технологічний	Інноваційна	Технологічна	Так	Дуже високий	Один із найуспішніших технологічних університетів світу

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Включення до вибірки університетів із різних регіонів світу має принципове методологічне значення і відповідає сучасному розумінню університету як глобальної інституції. Як підкреслює Саймон Марґінсон, університети сьогодні функціонують у глобальному полі, де національні системи інтегровані в міжнародну конкуренцію знання (Marginson, 2006¹). У цьому полі стратегування стає не лише внутрішньою функцією управління, а й механізмом позиціонування університету у світовій академічній та інноваційній системах.

Включення до вибірки українських університетів дає змогу дослідити стратегування в умовах високої невизначеності середовища. Саме в таких умовах найбільш виразно виявляється резильєнтність як здатність підтримувати інституційну цілісність. Українські університети функціонують у ситуації радикальних змін, що робить їх унікальними об'єктами для дослідження стратегування як механізму адаптації.

Включення до вибірки європейських університетів дає змогу дослідити стратегування в умовах стабільних академічних традицій. Європейські університети, такі як Oxford і Cambridge, є прямими спадкоємцями гумбольдтівської моделі, але водночас активно інтегровані в сучасні інноваційні екосистеми.

Американські університети включені до вибірки як найбільш розвинений приклад підприємницького університету. Як показав Burton Clark (1998)², саме американські університети першими розвинули стратегування як центральний елемент управління.

Азійські університети включені до вибірки як приклад прискореної стратегічної трансформації. Як показують дослідження Altbach (2013)³, університети Азії демонструють найшвидший розвиток стратегічної спроможності.

Емпіричне дослідження практик стратегування університетів потребує використання комплексу різнотипних джерел даних, які дають змогу дослідити стратегування не лише як формально задекларований процес, а й як інституційну практику, що виявляється в управлінських рішеннях, організаційній поведінці та інституційній динаміці університету. Відповідно до методології організаційних досліджень, особливо в межах case-study підходу, наукова валідність висновків забезпечується через використання множинних джерел даних (data triangulation), що дає змогу співвіднести різні рівні інституційної реальності (Yin, 2014⁴; Flick, 2018⁵). У цьому дослідженні використано чотири основні

¹ Marginson, S. (2006). *Dynamics of national and global competition in higher education*.

² Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Education*.

³ Altbach, P. (2013). *The International Imperative in Higher*

⁴ Yin R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014. 282 p. ISBN 978-1452242569.

⁵ Flick U. *An Introduction to Qualitative Research*. 6th ed. London: Sage Publications, 2018. 456 p. ISBN 978-1526416070.

групи джерел: документальні джерела, інституційні спостереження, вторинні аналітичні дані та статистичні показники.

Основним типом джерел у цьому дослідженні є офіційні стратегічні документи університетів, які репрезентують формально задекларовану модель їх стратегічного розвитку. До цієї групи належать:

- 1) стратегічні плани розвитку університету;
- 2) середньострокові й довгострокові програми розвитку;
- 3) річні звіти університету;
- 4) звіти ректора;
- 5) інституційні профілі університету;
- 6) документи, що визначають місію, бачення і цінності університету;
- 7) звіти про виконання стратегії.

Аналіз цих документів має принципове значення, оскільки саме вони формують офіційний стратегічний дискурс університету. Як підкреслює Генрі Мінцберг, формальна стратегія є не лише інструментом управління, а й способом інституційного самовизначення організації (Mintzberg, 1994¹). Вона відображає те, як університет концептуалізує власне майбутнє, визначає пріоритети розвитку і позиціонує себе в глобальному академічному середовищі.

Водночас сучасні інституційні теорії організацій підкреслюють, що формальні документи можуть не повністю відображати реальні управлінські практики (Meyer & Rowan, 1977²). Саме тому аналіз документальних джерел у цьому дослідженні використовується не лише для опису стратегій, а й як інструмент виявлення потенційного розриву між задекларованою і реальною стратегіями.

Другим важливим джерелом даних є інституційні спостереження, які дають змогу дослідити стратегування як реальний процес функціонування університету. Спостереження здійснювалося на основі аналізу відкритої інформації про діяльність університетів, включаючи:

- 1) публічні виступи керівництва університетів;
- 2) офіційні повідомлення університетів;
- 3) інформацію про реалізацію стратегічних ініціатив;
- 4) відкриті матеріали університетських заходів;
- 5) інформацію про створення нових інституційних структур і програм.

Ці дані дають можливість дослідити стратегування як процес, що розгортається в часі, і оцінити ступінь інтеграції стратегічних пріоритетів у реальну діяльність університету. Як підкреслює Карл Вейк, організаційна реальність формується не лише через формальні рішення, а й через послідовність дій, які

¹ Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.

² Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>

надають сенсу організаційному розвитку (Weick, 1995¹). Саме тому спостереження дає змогу виявити стратегування як живу практику, а не лише як текст.

Важливим джерелом даних є міжнародні університетські рейтинги, які відображають позицію університету в глобальній академічній системі. У дослідженні використано дані таких рейтингів:

1. QS World University Rankings.
2. Times Higher Education World University Rankings.
3. Academic Ranking of World Universities (Shanghai Ranking).

Рейтинги використовуються не як безпосередній показник якості університету, а як індикатор його стратегічної позиції і динаміки розвитку. Як показує Simon Marginson (2006)², рейтинги відіграють ключову роль у формуванні стратегічної поведінки університетів, оскільки вони створюють глобальне конкурентне середовище, у якому університети змушені визначати власну стратегічну траєкторію.

Останню групу джерел становлять статистичні дані, що характеризують діяльність університетів, включаючи:

- 1) кількість здобувачів освіти;
- 2) обсяги наукового фінансування;
- 3) кількість наукових публікацій;
- 4) міжнародну діяльність університету;
- 5) показники інноваційної діяльності.

Ці дані дають змогу співвіднести стратегічні декларації університету з його фактичною інституційною динамікою.

Використання різних типів джерел має принципове значення для цього дослідження, оскільки дає змогу дослідити стратегування університету на трьох рівнях:

- 1) як формальну декларацію (документи);
- 2) як організаційну практику (спостереження);
- 3) як інституційний результат (статистика і рейтинги).

Саме поєднання цих рівнів дає можливість перевірити головну гіпотезу цього дослідження і визначити, чи функціонує стратегування як реальна інституційна практика. У більш широкому теоретичному розумінні використання множинних джерел дає змогу подолати обмеження формального підходу до аналізу стратегування й дослідити його як феномен, що існує на перетині тексту, дії і інституційного розвитку. Саме такий підхід відповідає сучасному розумінню університету як складної інституції, що формує власне майбутнє через стратегічну рефлексію й організаційну дію.

¹ Weick K. E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. 417 p. ISBN 978-0803971777.

² Marginson, S. (2006). *Dynamics of national and global competition in higher education*

Емпіричне дослідження стратегування університетів, спрямоване на перевірку гіпотези про стратегування як інституційну практику, потребує використання методів аналізу, здатних охопити як формалізований, так і практичний вимір стратегічної діяльності. З огляду на складну природу університету як багатомісійної інституції та необхідність співвіднесення стратегічних декларацій із реальною організаційною поведінкою в дослідженні застосовано три взаємодоповнювальні методи: контент-аналіз, порівняльний аналіз та інституційний аналіз. Їх поєднання дає змогу дослідити стратегування на різних рівнях його існування – текстуальному, організаційному та інституційному – і тим самим забезпечити методологічну повноту дослідження.

Контент-аналіз використано як базовий метод дослідження формалізованого рівня стратегування, а саме стратегічних документів університетів. Цей метод дає змогу системно дослідити зміст стратегій, виявити їх структуру, ключові смислові акценти і логіку стратегічного позиціонування університету. Як підкреслює Krippendorff (2018)¹, контент-аналіз є не лише методом опису тексту, а й способом інтерпретації інституційних смислів, що стоять за формальними формулюваннями.

У межах цього дослідження контент-аналіз було спрямовано на виявлення таких ключових параметрів:

- 1) наявність і формулювання місії, бачення і стратегічних цілей університету;
- 2) характер подання трьох місій університету (освітньої, дослідницької, суспільної);
- 3) ступінь інтеграції місій у єдину стратегічну конструкцію;
- 4) часовий горизонт стратегування;
- 5) наявність механізмів реалізації стратегії;
- 6) наявність індикаторів оцінювання виконання стратегії;
- 7) характер стратегічної мови (декларативний, операційний, інституційний).

Особливу увагу було приділено тому, як подано стратегію: як формальний план дій чи як інституційну рамку розвитку університету. Це дало можливість визначити, як функціонує стратегія – як інструмент адміністративного планування чи як механізм інституційного самовизначення.

Порівняльний аналіз використано для виявлення спільних і відмінних характеристик стратегування в різних університетах. Як зазначає Ragin (1987)², порівняльний метод дає змогу перейти від опису окремих випадків до виявлення закономірностей, що мають системний характер.

¹ Krippendorff K. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 4th ed. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2018. 437 p. ISBN 978–1506395665.

² Ragin C. C. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*.

У цьому дослідженні порівняльний аналіз було здійснено за такими параметрами:

- 1) роль стратегії в управлінні університетом;
- 2) рівень інтеграції трьох місій у стратегуванні;
- 3) ступінь конкретизації стратегічних цілей;
- 4) зв'язок між стратегією й організаційною структурою;
- 5) зв'язок між стратегією й інституційними змінами;
- 6) динаміка стратегічного розвитку університету.

Порівняльний аналіз дав змогу визначити різні моделі стратегування – від формально-декларативної до інституційно-інтегрованої – і встановити їх зв'язок із загальною інституційною динамікою університету.

Інституційний аналіз використано для дослідження стратегування як практики, що функціонує в межах інституційної структури університету. Цей підхід спирається на інституційну теорію організацій, яка розглядає організації не лише як раціональні системи, а й як інституції, що функціонують у межах норм, цінностей і культурних моделей (Scott, 2014¹; Meyer & Rowan, 1977²).

У межах цього підходу стратегування було проаналізовано як процес, що виявляється через:

- 1) інституційні зміни університету;
- 2) створення нових організаційних структур;
- 3) зміну пріоритетів діяльності університету;
- 4) розвиток нових напрямів діяльності;
- 5) характер інституційної поведінки університету.

Цей метод дав змогу дослідити стратегування не лише як текст, а й як реальний процес інституційного розвитку.

Центральним елементом аналізу стало дослідження відповідності між задекларованою стратегією й реальною практикою університету. Цей аналіз базувався на принципі зіставлення двох рівнів:

– декларативного – того, що університет проголошує у своїх стратегічних документах;

– практичного – того, що університет фактично реалізує у своїй діяльності.

Для цього було використано такі аналітичні критерії:

1) наявність інституційних змін, що відповідають задекларованим стратегічним пріоритетам;

2) наявність організаційних рішень, спрямованих на реалізацію стратегії;

3) узгодженість між стратегічними цілями і реальною динамікою університету;

¹ Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage.

² Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi.org

4) послідовність стратегічного розвитку університету;

5) ступінь інтеграції стратегічних пріоритетів у інституційне функціонування університету.

Цей підхід дав змогу визначити, чи функціонує стратегія як реальний механізм розвитку університету, чи вона залишається формальною декларацією.

Поєднання контент-аналізу, порівняльного аналізу та інституційного аналізу дало змогу дослідити стратегування університету як багаторівневе явище, що існує одночасно у формі тексту, організаційної практики й інституційного процесу. Саме така комплексна методологія відповідає сучасному розумінню університету як складної інституції, що формує власну траєкторію розвитку через взаємодію стратегічної рефлексії і організаційної дії.

У більш широкому теоретичному розумінні використані методи дають змогу перейти від аналізу стратегії як документа до аналізу стратегування як форми інституційного існування університету. Це, своєю чергою, створює можливість емпірично перевірити головну гіпотезу цього дослідження і визначити, чи є стратегування університету його фундаментальною інституційною практикою.

Операціоналізація ключових понять дослідження є необхідним методологічним етапом, що забезпечує перехід від концептуальної моделі резильєнтного стратегування, розробленої в попередніх частинах монографії, до її емпіричної перевірки. Вона виконує функцію аналітичного посередника між теоретичним визначенням стратегування як інституційної практики і його конкретними виявами у функціонуванні університету. У цьому сенсі операціоналізація не зводиться до технічної процедури вимірювання, а є способом емпіричного виявлення інституційної природи стратегування, яка, як було показано в частині IV, полягає у здатності університету підтримувати узгодженість своїх місій у часі та в умовах змін.

Вихідним пунктом операціоналізації є положення про те, що стратегування університету не може бути редуковане до наявності стратегічного документа, оскільки його інституційна сутність виявляється лише тоді, коли стратегія набуває статусу принципу організації діяльності. Саме тому рівень стратегування визначається не самим фактом існування стратегії, а ступенем її інституційної інтеграції. Емпірично це виявляється у тому, наскільки стратегічні орієнтири університету визначають характер його організаційного розвитку, впливають на структуру управлінських рішень і забезпечують внутрішню послідовність його трансформацій. У цьому контексті принципового значення набуває співвідношення між стратегією як текстом і стратегією як практикою. Якщо стратегічний документ існує як ізольований нормативний акт, не пов'язаний із реальними процесами функціонування університету, стратегування має декларативний характер. Натомість у тих випадках, коли стратегічні орієнтири знаходять своє

продовження у структурних змінах, формуванні нових напрямів діяльності й довгостроковій логіці розвитку університету, стратегування набуває інституційного характеру.

Ключовим виміром стратегування, відповідно до розробленої теоретичної моделі, є ступінь інтеграції трьох місій університету. Як було обґрунтовано раніше, саме багатомісійна природа університету створює внутрішнє напруження, яке робить стратегування необхідною умовою його інституційної цілісності. Відповідно, інтеграція місій є емпіричним індикатором того, чи виконує стратегування свою фундаментальну функцію. У цьому дослідженні ступінь інтеграції місій визначається через аналіз того, як подано освітню, дослідницьку та суспільну діяльність – як взаємозв'язані складові єдиного стратегічного бачення чи як автономні напрями функціонування. Важливим є не лише формальне визнання багатомісійності, а й характер її інституційного втілення: чи формують місії єдину логіку розвитку університету, чи залишаються фрагментованими функціональними сферами. Саме ступінь цієї інтеграції дає змогу визначити, чи є стратегування механізмом узгодження інституційної складності університету.

Третім ключовим поняттям, що підлягає операціоналізації, є резильєнтність університету. У межах цієї монографії резильєнтність розглянуто не як реактивну здатність до відновлення після кризи, а як характеристику інституційної спроможності підтримувати стратегічну послідовність під час змін. Це означає, що резильєнтність виявляється у здатності університету адаптуватися до нових умов, не втрачаючи власної інституційної ідентичності й не порушуючи логіки свого розвитку. Емпірично це знаходить вираження в характері інституційних трансформацій університету: чи мають вони системний і послідовний характер, чи мають фрагментарний і реактивний характер. Університет, стратегування якого має інституційний характер, демонструє здатність до проактивної адаптації, коли зміни є не реакцією на зовнішній тиск, а реалізацією внутрішньої стратегічної логіки.

Таким чином, операціоналізація ключових понять дослідження базується на принципі єдності трьох аналітичних вимірів: стратегування як інституційної практики, інтеграції місій як її функціонального вияву і резильєнтності як її результату. Саме ця триєдина аналітична рамка дає змогу емпірично перевірити центральне теоретичне положення цієї монографії, відповідно до якого стратегування є механізмом підтримання інституційної цілісності університету. У цьому сенсі операціоналізація є не лише методичним інструментом дослідження, а й логічним завершенням теоретичної моделі, оскільки вона переводить її з рівня концептуального пояснення на рівень емпіричного підтвердження. Перехід до порівняльного аналізу стратегічних моделей університетів перед-

бачає насамперед установлення загальних характеристик стратегій досліджених інституцій. Цей етап має принципове значення, оскільки дає змогу перейти від методологічної рамки до безпосереднього емпіричного матеріалу і тим самим розпочати процес верифікації концептуальної моделі резильєнтного стратегування. Якщо в попередніх частинах стратегування було визначено як інституційну практику узгодження місій і підтримання стратегічної цілісності університету, то на цьому етапі дослідження постає питання, яким чином ця практика виявляється в конкретних інституційних формах.

Аналіз стратегічних документів досліджених університетів свідчить про те, що формальна наявність стратегії стала загальноприйнятою характеристикою сучасного університету незалежно від його географічного розташування, історії або інституційного типу. Університети, включені до дослідження, мають офіційно затверджені стратегічні документи, які визначають їх місію, бачення і пріоритети розвитку на середньо- і довгострокову перспективу. Цей факт сам по собі відображає глибоку трансформацію університету як організаційної форми. Як показують дослідження Krücken і Meier (2006)¹, сучасний університет дедалі більше функціонує як організаційний актор, який не лише реагує на зміни середовища, а й формує власну стратегічну позицію.

Водночас більш детальний аналіз показує, що, незважаючи на формальну універсальність стратегування, його характер і функціональна роль в різних університетах суттєво відрізняються. Ці відмінності виявляються насамперед у способі, у який стратегія співвідноситься з інституційною ідентичністю університету і його реальною діяльністю.

Університети з усталеною дослідницькою традицією, такі як University of Oxford², University of Cambridge³ або Massachusetts Institute of Technology⁴, демонструють високий рівень стратегічної інтеграції. У їхніх стратегічних документах стратегія є не переліком окремих цілей, а концептуально цілісною моделлю розвитку, що відображає інституційну логіку університету. Стратегія в цих університетах має характер продовження їх історичної траєкторії і водночас виконує функцію інструменту адаптації до нових умов. Це підтверджує висновки Clark (1998)⁵, який показав, що стратегування стає ключовим елементом інституційної автономії університету.

¹ Krücken G., Meier F. *Turning the University into an Organizational Actor: New Forms of University Governance in Germany. Higher Education*. 2006. Vol. 51, No. 1. P. 139–157. DOI: 10.1007/s10734-004-6383-5.

² University of Oxford : official website. URL: www.ox.ac.uk.

³ University of Cambridge : official website. URL: www.cam.ac.uk.

⁴ Massachusetts Institute of Technology : official website. URL: www.mit.edu.

⁵ Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*.

Університети підприємницького типу, зокрема Stanford University¹ і Arizona State University², демонструють ще більш виражений інституційний характер стратегування. У їхньому випадку стратегія є не лише механізмом координації діяльності, а й основою інституційної трансформації. Особливо показовим є випадок Arizona State University, стратегія якого прямо спрямована на трансформацію університету в новий тип інституції – так званий New American University³. У цьому випадку стратегування функціонує як механізм інституційного конструювання, що підтверджує тезу про стратегування як форму організаційної дії.

Європейські технологічні університети, такі як Delft University of Technology⁴, а також азійські університети, зокрема National University of Singapore⁵ і KAIST⁶, демонструють стратегування як інструмент глобального позиціонування. У їхніх стратегічних документах особливий акцент зроблено на інтеграції університету в глобальні наукові та інноваційні мережі. Це відповідає спостереженням Marginson (2006)⁷, який показав, що стратегування стає механізмом включення університету в глобальну систему вироблення знання.

Водночас аналіз стратегій українських університетів виявляє більш складну і неоднорідну картину. З одного боку, такі університети, як Український католицький університет, демонструють високий рівень стратегічної інтеграції, де стратегія є основою інституційного розвитку, а з іншого – у деяких випадках стратегія має більш формалізований характер і не завжди повністю інтегрована в реальні процеси функціонування університету. Це відображає специфіку інституційного середовища, у якому функціонують ці університети, і підтверджує положення інституційної теорії про вплив середовища на організаційні практики (Scott, 2014⁸).

Загалом проведений аналіз дає змогу зробити принципово важливий висновок: хоча стратегування стало універсальною характеристикою сучасного університету, його інституційний статус суттєво відрізняється. В одних випадках стратегія функціонує як інструмент адміністративного планування, а в інших – є фундаментальним механізмом інституційного розвитку.

Для систематизації отриманих результатів і забезпечення можливості подальшого порівняльного аналізу узагальнені характеристики стратегій досліджених університетів подано в табл. 5.2.

¹ Stanford University : official website. URL: <https://www.stanford.edu>.

² Arizona State University : official website. URL: www.asu.edu.

³ New American University : official website. URL: newamericanuniversity.asu.edu

⁴ Delft University of Technology : official website. URL: www.tudelft.nl.

⁵ National University of Singapore : official website. URL: www.nus.edu.sg.

⁶ Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST) : official website. URL: www.kaist.ac.kr.

⁷ Marginson, S. (2006). *Dynamics of national and global competition in higher education*.

⁸ Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage.

Таблиця 5.2

Загальна характеристика стратегій досліджених університетів

Університет	Наявність формальної стратегії	Характер стратегії	Основна стратегічна орієнтація	Інституційна роль стратегії
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна	Наявна	Частково інтегрована	Дослідницька й освітня	Управлінський інструмент
Український католицький університет	Наявна	Інтегрована	Інституційний розвиток	Інституційна основа
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	Наявна	Формально інтегрована	Освітня і дослідницька	Управлінський інструмент
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»	Наявна	Інтегрована	Технологічна	Інституційна основа
University of Oxford	Наявна	Високоінтегрована	Глобальне лідерство	Інституційна основа
University of Cambridge	Наявна	Високоінтегрована	Дослідницька	Інституційна основа
TU Delft	Наявна	Інтегрована	Інноваційна	Інституційна основа
Stanford University	Наявна	Високоінтегрована	Підприємницька	Інституційна основа
MIT	Наявна	Високоінтегрована	Інноваційна	Інституційна основа
Arizona State University	Наявна	Трансформаційна	Інституційна трансформація	Інституційна основа
National University of Singapore	Наявна	Інтегрована	Глобальна	Інституційна основа
KAIST	Наявна	Інтегрована	Технологічна	Інституційна основа

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

У табл. 5.2 наведено перший ключовий емпіричний результат дослідження: стратегія є в усіх досліджених університетах, але її інституційний статус і функціональна роль суттєво відрізняються. Саме ці відмінності стають предметом подальшого порівняльного аналізу, який дасть змогу визначити, яким чином характер стратегування пов'язаний із резильєнтністю університету.

Усвідомлення меж дослідження є необхідною умовою його наукової валідності, оскільки дає змогу визначити не лише сферу застосування отриманих результатів, а й епістемологічний статус зроблених висновків. У контексті цього дослідження обмеження не зменшують його аналітичної цінності, а, навпаки, уточнюють характер здобутого знання, яке має пояснювальний, а не статистично-репрезентативний характер. Це відповідає логіці якісних організаційних досліджень, де метою є не узагальнення у формально-кількісному сенсі, а виявлення структурних закономірностей функціонування інституцій (Yin, 2014¹; Flyvbjerg, 2006²).

Першим принциповим обмеженням дослідження є кількість і характер вибраних кейсів. До аналізу включено обмежену кількість університетів, що, з одного боку, не дає змоги претендувати на статистичну репрезентативність усієї глобальної системи вищої освіти, але, з іншого боку, відповідає логіці цілеспрямованої аналітичної вибірки. Вибір університетів здійснювався не випадково, а відповідно до їхньої аналітичної релевантності, тобто здатності репрезентувати різні моделі стратегування, різні інституційні контексти і різні рівні резильєнтності. Такий підхід відповідає принципу теоретичної вибірки, який широко застосовується в якісних дослідженнях і дає можливість досліджувати не середній випадок, а структурну варіативність явища (Glaser & Strauss, 1967³). У цьому сенсі метою дослідження є не опис типової поведінки університетів, а виявлення фундаментальної логіки стратегування як інституційної практики.

Другим обмеженням є якісний характер дослідження, який визначає специфіку отриманих результатів. Використані методи дають змогу дослідити стратегування як складний інституційний процес, проте вони не передбачають кількісного вимірювання у статистичному сенсі. Це означає, що результати дослідження мають інтерпретаційний характер і спрямовані на пояснення природи стратегування, а не на вимірювання його частоти або поширеності.

¹ Yin R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014. 282 p. ISBN 978-1452242569.

² Flyvbjerg B. *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. *Qualitative Inquiry*. 2006. Vol. 12, No. 2. P. 219–245. DOI: 10.1177/1077800405284363.

³ Glaser B. G., Strauss A. L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967. 271 p. ISBN 978-0202302607.

Водночас саме якісний характер аналізу дає змогу виявити те, що не може бути зафіксовано кількісними показниками, а саме інституційний статус стратегії, її роль у формуванні організаційної поведінки і її зв'язок із резильєнтністю університету. Як підкреслює Weick (1995)¹, організаційні процеси не можуть бути повністю зрозумілими через формальні індикатори, оскільки їх суть полягає в смислових та інституційних структурах, що визначають поведінку організації.

Третім обмеженням є характер використаних джерел, значна частина яких має офіційний і публічний характер. Стратегічні документи, річні звіти й офіційні матеріали університетів відображають інституційно задекларовану модель стратегування, але можуть не повністю фіксувати всі аспекти його реального функціонування, особливо ті, що пов'язані з неформальними управлінськими процесами. Це обмеження є принциповим для дослідження стратегування, оскільки, як показують Meyer і Rowan (1977)², формальні організаційні структури можуть виконувати функцію легітимації і не завжди прямо відображають фактичну організаційну поведінку. Водночас саме зіставлення формальних документів із інституційною динамікою університетів дає змогу виявити розрив між декларативною і реальною стратегіями, що є одними з центральних предметів цього дослідження.

Четвертим обмеженням є часовий вимір дослідження. Стратегування є процесом, що розгортається у тривалому часовому горизонті, тоді як емпіричний аналіз завжди має певні часові межі. Це означає, що дослідження фіксує стратегування в певний історичний момент і не може повністю охопити всю його динаміку. Водночас включення університетів із різними історичними траєкторіями дає змогу частково компенсувати це обмеження і дослідити стратегування як процес інституційної еволюції.

Нарешті, важливим обмеженням є сама природа стратегування як інституційного явища. Стратегування не є безпосередньо спостережуваним об'єктом, а виявляється через свої інституційні ефекти – зміни в структурі університету, характер його розвитку і здатність підтримувати інституційну цілісність. Це означає, що його аналіз завжди має інтерпретаційний характер і потребує теоретичного осмислення. У цьому сенсі результати дослідження не претендують на остаточне вичерпне пояснення стратегування, а пропонують концептуально обґрунтовану інтерпретацію його інституційної природи.

¹ Weick K. E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. 417 p. ISBN 978-0803971777.

² Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi.org

Таким чином, зазначені обмеження визначають рамки інтерпретації результатів, але не ставлять під сумнів їх теоретичну значущість. Навпаки, саме усвідомлення цих обмежень дає змогу точніше визначити внесок цього дослідження, який полягає у виявленні стратегування як фундаментальної інституційної практики сучасного університету. У цьому сенсі результати дослідження мають не статистично-узагальнювальний, а теоретично-пояснювальний характер і спрямовані на розвиток концептуального розуміння університету як стратегічного інституційного актора.

Усвідомлення зазначених обмежень потребує не лише їх концептуального опису, а й систематизації в аналітичній формі, що дає змогу чітко співвіднести характер кожного обмеження з його потенційним впливом на результати дослідження і способами його методологічної компенсації. Така систематизація є важливою, оскільки вона дає змогу перевести обмеження з площини загально-методологічного застереження у площину конкретної дослідницької логіки. Іншими словами, обмеження постають не як зовнішні перешкоди дослідження, а як внутрішні характеристики його аналітичного дизайну, що визначають спосіб інтерпретації отриманих результатів. З цією метою основні обмеження дослідження узагальнено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Методологічні обмеження дослідження та їх аналітичне значення

Тип обмеження	Суть обмеження	Потенційний вплив на результати	Методологічна компенсація
Обмежена кількість кейсів	Дослідження охоплює обмежену кількість університетів	Неможливість статистичної репрезентативності	Використання теоретичної вибірки, що охоплює різні моделі університетів
Якісний характер дослідження	Аналіз має інтерпретаційний характер	Неможливість кількісного узагальнення	Глибокий інституційний аналіз стратегування
Використання публічних джерел	Стратегія аналізується на основі офіційних документів	Можливий розрив між декларацією і практикою	Порівняння стратегічних документів з інституційною динамікою
Часовий горизонт дослідження	Стратегування аналізується у визначений період	Неможливість повного охоплення довгострокової динаміки	Порівняльний аналіз університетів різних історичних типів
Інституційна складність стратегування	Стратегування є непрямо спостережуваним процесом	Неможливість прямого вимірювання	Операціоналізація через інституційні прояви

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Систематизація обмежень дослідження дає змогу зробити принципово важливий методологічний висновок. Вони визначають не стільки межі валідності отриманих результатів, скільки характер їх наукового статусу. Це дослідження не претендує на статистичне узагальнення в сенсі кількісної репрезентативності, натомість його метою є виявлення інституційної логіки стратегування як універсального феномену функціонування сучасного університету. У цьому сенсі його результати мають аналітичний і пояснювальний характер і спрямовані на розкриття структурного зв'язку між стратегуванням, інтеграцією місій і резильєнтністю університету.

Водночас саме вибраний дизайн дослідження, що передбачає включення університетів із різних інституційних, культурних і географічних контекстів, дає змогу мінімізувати вплив окремих обмежень і забезпечує можливість інтерпретації стратегування як інституційної практики, що не зводиться до особливостей конкретної організації чи національної системи. Це, своєю чергою, створює методологічні підстави для наступного етапу дослідження – порівняльного аналізу стратегічних моделей університетів, який дає змогу безпосередньо дослідити характер стратегування в різних інституційних умовах і перейти до емпіричної верифікації розробленої концептуальної моделі.

5.2. Порівняльний аналіз стратегічних моделей університетів

(Варіативність стратегічних конфігурацій університетів)

Емпіричний аналіз стратегій досліджених університетів дає можливість перейти від загального твердження про універсальність стратегування в сучасному університеті до конкретного виявлення його інституційних форм. Якщо на попередньому етапі було встановлено, що всі досліджені університети мають формалізовані стратегії, то наступним аналітичним завданням є визначення того, яким чином ці стратегії співвідносяться з інституційною природою університету і яку роль вони відіграють у його розвитку. Іншими словами, важливим є не лише сам факт існування стратегії, а її інституційний статус, характер її інтеграції у функціонування університету і її зв'язок із його місійною структурою.

У цьому контексті принципового значення набуває співвіднесення стратегії з інституційною моделлю університету. Як показують дослідження Clark

(1998)¹, Marginson (2006)² і Krücken та Meier (2006)³, стратегування не існує поза інституційним контекстом, а формується як відповідь університету на специфічну конфігурацію його місій, ресурсів і позиції в ширшій академічній системі. Відповідно, аналіз стратегій дає змогу виявити не лише їхній зміст, а й більш глибоку логіку інституційного розвитку університету.

Порівняльний аналіз стратегічних документів, програм розвитку і інституційної динаміки досліджених університетів дав можливість установити, що стратегування набуває різних форм залежно від типу університету, його історичної траєкторії і рівня інституційної автономії. У деяких університетах стратегія є інструментом адміністративної координації, а в інших – функціонує як основа інституційного розвитку і визначає саму логіку функціонування університету. Особливо показовими є випадки університетів підприємницького і глобального дослідницького типу, де стратегування має виразний інституційний характер і є механізмом активного формування майбутнього університету, а не лише реакції на зміни середовища.

Водночас університети, що функціонують у більш нестабільних або трансформаційних інституційних умовах, демонструють більш складні й неоднорідні моделі стратегування, де стратегія може поєднувати елементи формального планування й інституційної адаптації. Це підтверджує положення інституційної теорії про те, що характер стратегування визначається не лише внутрішніми характеристиками організації, а й контекстом її функціонування (Scott, 2014⁴).

З метою систематизації виявлених відмінностей і забезпечення можливості подальшого типологічного аналізу узагальнені характеристики стратегій досліджених університетів наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Моделі стратегування досліджених університетів

Університет	Інституційна модель університету	Модель стратегування	Тип стратегії
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна	Класичний дослідницький	Адаптивна	Частково інтегрована
Український католицький університет	Підприємницький	Інституційно-інтегрована	Трансформаційна
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	Класичний масовий	Адміністративна	Формально інтегрована

¹ Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

² Marginson, S. (2006). *Dynamics of national and global competition in higher education*.

³ Krücken, G., & Meier, F. (2006). *Turning the University into an Organizational Actor*.

⁴ Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage.

Закінчення табл. 5.4

Університет	Інституційна модель університету	Модель стратегування	Тип стратегії
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»	Технологічний	Інституційна	Інноваційна
University of Oxford	Глобальний дослідницький	Інституційна	Довгострокова
University of Cambridge	Глобальний дослідницький	Інституційна	Дослідницька
TU Delft	Технологічний підприємницький	Інноваційна	Технологічна
Stanford University	Підприємницький	Трансформаційна	Підприємницька
MIT	Підприємницький дослідницький	Інституційна	Інноваційна
Arizona State University	Трансформаційний	Стратегічно-конструктивна	Трансформаційна
National University of Singapore	Глобальний стратегічний	Інституційна	Глобальна
KAIST	Технологічний	Інноваційна	Технологічна

Джерело: складено авторами на основі аналізу наукової літератури

Наведені дані дають змогу зробити принципово важливе спостереження: стратегування, будучи формально універсальною характеристикою сучасного університету, набуває різного інституційного змісту і виконує різні функції. У класичних університетах з тривалою історією стратегування є механізмом підтримання інституційної тяглості й стратегічної послідовності. У підприємницьких університетах воно набуває трансформаційного характеру і використовується як інструмент активного інституційного конструювання. У технологічних університетах стратегування тісно пов'язане з інноваційною діяльністю і функціонує як механізм інтеграції університету в науково-технологічні екосистеми.

Водночас у частині університетів, особливо тих, що функціонують у трансформаційних умовах, стратегування зберігає елементи адміністративного планування і не завжди повністю інтегроване в реальні інституційні процеси. Це свідчить про те, що стратегування не є автоматичною функцією університету, а формується як результат його інституційного розвитку.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що стратегування університету не має єдиної універсальної форми, а існує у вигляді різних інсти-

туційних моделей. Саме ця варіативність створює підстави для подальшого типологічного аналізу, спрямованого на виявлення фундаментальних типів стратегування і встановлення їх зв'язку з резильєнтністю університету. Це, своєю чергою, дає змогу перейти до наступного підрозділу, у якому буде розроблено типологію стратегічних моделей університетів як ключовий елемент емпіричної верифікації концептуальної моделі резильєнтного стратегування.

Порівняльний аналіз стратегій досліджених університетів дає можливість перейти від їх опису до більш глибокого теоретичного узагальнення, яке полягає у виділенні типів стратегування як інституційних моделей. Така типологізація має принципове значення для цього дослідження, оскільки вона дає змогу не лише класифікувати емпірично виявлені форми стратегування, а й установити їхній зв'язок із інституційною природою університету і його здатністю підтримувати стратегічну цілісність під час змін. У цьому сенсі типологія є не лише інструментом систематизації, а й способом пояснення стратегування як інституційного феномену.

Необхідність такої типології випливає з фундаментального положення інституційної теорії про те, що формальні організаційні структури можуть мати різний інституційний статус і виконувати різні функції залежно від ступеня їх інтеграції в реальну організаційну практику (Meyer & Rowan, 1977¹; Scott, 2014²). У контексті університету це означає, що наявність стратегії сама по собі не дає можливості зробити висновок про існування стратегування як інституційної практики. Вирішальним є те, яку роль стратегія відіграє у функціонуванні університету: вона є формальним документом, інструментом управління, механізмом інституційної інтеграції чи основою його резильєнтності.

Аналіз досліджених університетів дав змогу виділити чотири принципово різні типи стратегічних моделей, які відображають різні рівні інституційного розвитку стратегування.

Перший тип характеризується ситуацією, коли стратегія існує насамперед як формалізований документ, що виконує функцію інституційної легітимації, але не визначає реальної логіки розвитку університету. У цьому випадку стратегія має декларативний характер і є радше символічним атрибутом сучасного університету, ніж інструментом його функціонування. Вона формулює загальні цілі й пріоритети, але не є основою організаційних змін і не інтегрована в процес прийняття рішень.

Такий тип стратегування відповідає тому, що Meyer і Rowan (1977) визначили як інституційну формалізацію, коли організаційні структури створюються

¹ Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>

² Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage.

для відповідності зовнішнім очікуванням, але не обов'язково визначають фактичну діяльність організації. Університети цього типу демонструють наявність стратегічних документів, але їх інституційна динаміка не має чітко вираженої стратегічної логіки. Стратегування в цьому випадку не виконує функції узгодження місій і не є механізмом забезпечення інституційної цілісності.

Другий тип стратегування характеризується тим, що стратегія використовується як інструмент управління університетом і виконує функцію координації його діяльності. У цьому випадку стратегія вже є не суто формальним документом, а основою планування й організації діяльності університету. Вона визначає пріоритети розвитку, впливає на розподіл ресурсів і використовується як орієнтир під час прийняття управлінських рішень.

Водночас стратегування на цьому рівні зберігає переважно інструментальний характер і не повністю інтегроване в інституційну структуру університету. Стратегія є механізмом управління, але ще не є основою інституційної ідентичності університету. Вона координує діяльність, але не визначає фундаментальної логіки його розвитку.

Третій тип стратегування характеризується якісною зміною статусу стратегії. На цьому рівні стратегія перестає бути лише інструментом управління і набуває характеру інституційної практики. Вона інтегрується у структуру університету і стає механізмом узгодження його місій, визначаючи не лише конкретні напрями діяльності, а й загальну логіку його функціонування.

Університети цього типу демонструють високу ступінь узгодженості між стратегічними деклараціями і реальною інституційною динамікою. Стратегія є основою організаційних змін і визначає характер розвитку університету в довгостроковій перспективі. Саме на цьому рівні стратегування починає виконувати свою фундаментальну функцію – забезпечення інституційної цілісності університету в умовах його багатомісійності.

Четвертий тип стратегування являє собою найбільш розвинену форму його інституційного існування. На цьому рівні стратегування функціонує не лише як механізм узгодження місій, а й як форма інституційної здатності університету підтримувати стратегічну цілісність під час змін. Стратегія стає не лише інструментом організації діяльності, а й механізмом адаптації університету до змін середовища без втрати його інституційної ідентичності.

Університети цього типу демонструють здатність до проактивної адаптації, коли стратегія використовується не лише для реагування на зміни, а й для їх формування. Стратегування в цьому випадку є основою резильєнтності університету і забезпечує його здатність функціонувати як цілісна інституція в умовах невизначеності. Саме цей тип стратегування найбільш повно відповідає концептуальній моделі резильєнтного стратегування, розробленій у цій монографії.

Виділена типологія дає змогу зробити принципово важливий висновок: стратегування університету не є бінарним явищем, яке або існує, або не існує. Воно розгортається як процес інституційного розвитку, у межах якого стратегія поступово переходить від формальної декларації до інституційної практики і, зрештою, стає основою резильєнтності університету.

Ця типологія має ключове значення для подальшого дослідження, оскільки вона створює аналітичну основу для встановлення зв'язку між характером стратегування і резильєнтністю університету. Саме це дає можливість перейти до наступного етапу аналізу, спрямованого на дослідження того, яким чином різні типи стратегування впливають на здатність університету підтримувати стратегічну цілісність і адаптуватися до змін середовища.

Одним із ключових критеріїв, що дає змогу оцінити характер стратегування університету, є ступінь інтеграції його основних місій – освітньої, дослідницької та місії суспільного служіння. Як було обґрунтовано в теоретичній частині дослідження, саме багатомісійна природа університету створює структурне напруження, яке робить стратегування необхідною умовою підтримання його інституційної цілісності. У цьому контексті стратегування є не лише інструментом визначення цілей, а й механізмом узгодження різних функціональних логік, кожна з яких має власну інституційну динаміку і власні критерії ефективності (Clark, 1998¹; Marginson, 2006²; Scott, 2014³).

Емпіричний аналіз стратегічних документів досліджених університетів показує, що всі вони формально визнають багатомісійний характер університету. Освітня функція представлена як базова і незмінна складова університетської ідентичності, дослідницька діяльність визначається як ключова умова академічної репутації і глобальної конкурентоспроможності, а третя місія – як форма взаємодії університету з суспільством і економікою. Водночас більш глибокий аналіз дає змогу встановити, що ступінь інтеграції цих місій у стратегуванні суттєво відрізняється між університетами і безпосередньо пов'язаний із характером їх стратегічної моделі.

Університети з формальною моделлю стратегування демонструють відносно низький рівень інтеграції місій. У їхніх стратегічних документах освіту, дослідження і третю місію подано як окремі напрями діяльності, кожен з яких має власні цілі й завдання. Відсутність чітко вираженого зв'язку між цими напрямками свідчить про те, що стратегування в цих університетах не виконує функції їх узгодження. Освітня діяльність у таких випадках часто зберігає домінуюче значення, тоді як дослідницька і суспільна функції інтегруються лише

¹ Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*.

² Marginson, S. (2006). *Dynamics of national and global competition in higher education*.

³ Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage.

частково. Це створює ситуацію функціональної фрагментації, коли університет функціонує як сукупність відносно автономних підсистем.

Університети, у яких стратегія функціонує як управлінський інструмент, демонструють більш високий рівень координації місій, але їх інтеграція має переважно адміністративний характер. Стратегічні документи таких університетів передбачають розвиток досліджень і посилення взаємодії із суспільством поряд із освітньою діяльністю, проте ці напрями часто залишаються функціонально розділеними. У цьому випадку стратегування забезпечує певний рівень узгодженості, але ще не формує єдиної інституційної логіки розвитку університету.

Якісно інша ситуація спостерігається в університетах, де стратегування набуває характеру інституційної практики. У цих університетах три місії подано не як окремі напрями діяльності, а як взаємозв'язані складові єдиної інституційної моделі. Освітня діяльність інтегрується з дослідницькою через включення здобувачів освіти у наукові проєкти, а третя місія реалізується через трансфер знань та інноваційну діяльність. Така інтеграція створює цілісну інституційну структуру, у межах якої всі місії функціонують як взаємодоповнювальні елементи.

Найвищий рівень інтеграції місій є характерним для університетів із резильентною моделлю стратегування. У цих університетах стратегування є механізмом формування єдиного інституційного простору, де освіта, дослідження і третя місія взаємно підсилюють одна одну. Освітня діяльність орієнтується на формування дослідницьких компетентностей, дослідження інтегруються в інноваційні й суспільні процеси, а третя місія стає природним продовженням освітньої і наукової діяльності. Унаслідок цього університет функціонує не як сукупність функціональних підрозділів, а як цілісна інституція, здатна підтримувати власну ідентичність під час змін.

Особливо показовими в цьому контексті є університети глобального дослідницького і підприємницького типів, такі як Stanford University, MIT або National University of Singapore, де інтеграція місій є основою стратегічної моделі. У цих університетах стратегія не лише координує діяльність, а й формує інституційну архітектуру, що забезпечує їх здатність до інновацій і адаптації.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу встановити, що ступінь інтеграції трьох місій університету є ключовим індикатором характеру стратегування. Університети з низьким рівнем інтеграції демонструють формальний характер стратегування, тоді як університети з високим рівнем інтеграції реалізують стратегування як інституційну практику. Саме ця інтеграція створює основу резильентності університету, оскільки забезпечує його здатність підтримувати внутрішню цілісність під час змін.

У цьому сенсі інтеграція місій є не лише характеристикою стратегії, а й фундаментальним показником інституційної зрілості університету. Це підтверджує ключове положення цього дослідження про те, що стратегування функціонує як механізм узгодження місійної структури університету і є основою його здатності до резильєнтного розвитку.

Одним із визначальних чинників, що формує характер стратегування університету, є структура його управління і, зокрема, те, які інституційні актори є реальними носіями стратегічної діяльності. У цьому контексті принциповим є питання не лише про формальне затвердження стратегічних документів, а й про те, де саме локалізується стратегування як процес – у адміністративному апараті, академічній спільноті чи у ширшому інституційному просторі університету. Як показує інституційна теорія університету, університет не є ієрархічною організацією в класичному сенсі, а функціонує як складна інституційна система, що має різні центри прийняття рішень (Clark, 1983¹; Weick, 1976²). У такій системі стратегування не може бути зведене лише до формальної управлінської функції, оскільки його ефективність залежить від ступеня інституційної інтеграції і прийняття стратегії академічною спільнотою.

Проведений аналіз дає змогу виділити три принципово різні моделі локалізації стратегування, які відповідають різним рівням його інституційного розвитку.

У першому випадку стратегування має формально-адміністративний характер і здійснюється переважно на рівні центральної адміністрації університету. У цій моделі стратегія розробляється управлінським апаратом і функціонує як інструмент адміністративного планування. Академічна спільнота в такому випадку є не суб'єктом стратегування, а об'єктом його реалізації. Це створює ситуацію інституційного розриву, коли стратегія існує як формальна конструкція, але не інтегрується в повсякденну діяльність університету.

У другому випадку стратегування набуває характеру управлінсько-академічної взаємодії, де адміністрація й академічна спільнота спільно беруть участь у формуванні стратегічних орієнтирів. У цій моделі стратегія перестає бути суто адміністративним документом і починає виконувати функцію механізму координації інституційного розвитку. Водночас стратегування ще зберігає певну управлінську центрованість і не повністю інтегроване в інституційну структуру університету.

Нарешті, у найбільш розвиненій формі стратегування перестає бути функцією окремої управлінської групи і стає характеристикою університету як цілісної

¹ Clark B. R. *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, CA: University of California Press, 1983. 396 p. ISBN 978-0520049613.

² Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. doi.org

інституції. У цьому випадку стратегування здійснюється не лише адміністрацією, але й академічною спільнотою, дослідницькими центрами і структурними підрозділами університету. Стратегія в такій моделі функціонує не як зовнішній управлінський інструмент, а як внутрішній принцип організації університету.

Саме ця модель характерна для університетів із високим рівнем резильєнтності, де стратегування є формою інституційної саморефлексії і механізмом підтримання інституційної цілісності.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу зробити принципово важливий висновок: характер стратегування університету визначається не лише змістом його стратегічних документів, а й тим, хто є його реальним суб'єктом. Чим більшою мірою стратегування інтегроване в академічну структуру університету, тим більшою є його інституційна ефективність і тим вищим є рівень його резильєнтності. З метою концептуального узагальнення виявлених моделей локалізації стратегування їх подано на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Інституційна локалізація стратегування університету
Джерело: розроблено авторами

Показана на рис. 5.2 модель дає змогу концептуально узагальнити ключову закономірність, виявлену під час емпіричного аналізу: стратегування університету визначається не лише змістом стратегічних документів, а й насамперед його інституційною локалізацією, тобто тим, у межах яких структур і на якому рівні воно фактично здійснюється. У тих випадках, коли стратегування залишається функцією адміністративного апарату, стратегія має переважно формальний характер і виконує функцію координації, не трансформуючи інституційної логіки університету. Натомість залучення академічної спільноти до формування і реалізації стратегії створює передумови для її інституційної інтеграції, унаслідок чого стратегування перестає бути зовнішнім управлінським інструментом і набуває характеру внутрішнього механізму розвитку університету.

Найбільш розвинена форма стратегування виникає в умовах його повної інституційної інтеграції, коли стратегія функціонує як спільна рамка діяльності адміністрації, академічної спільноти і дослідницьких структур. У цьому випадку стратегування є не лише механізмом управління, а й формою інституційної саморегуляції університету, що забезпечує узгодженість його місій і здатність підтримувати стратегічну послідовність під час змін. Саме такий характер стратегування створює основу резильєнтності університету, оскільки дає йому змогу не лише реагувати на зміни середовища, а й інтегрувати їх у власну інституційну логіку.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що ключовим чинником ефективності стратегування є ступінь його інституційної інтеграції. Це, своєю чергою, створює підстави для подальшого аналізу розриву між формально задекларованими стратегіями і реальною стратегічною практикою університетів, який є предметом наступного підрозділу.

Проведений порівняльний аналіз стратегій досліджених університетів, їх інституційних моделей, характеру інтеграції місій і ролі управлінської структури дає змогу перейти від опису окремих випадків до виявлення більш загальних закономірностей, що визначають природу стратегування як інституційного явища. Саме на цьому етапі емпіричний матеріал починає виконувати пояснювальну функцію і створює підґрунтя для подальшої верифікації концептуальної моделі резильєнтного стратегування, розробленої в попередніх частинах монографії.

Першою і найбільш фундаментальною закономірністю є універсалізація стратегування як формальної характеристики сучасного університету. У всіх досліджених університетах незалежно від їх географічного розташування, інституційної історії чи організаційної моделі наявні стратегічні документи, які визначають їх місію, бачення і напрями розвитку. Це свідчить про те, що стратегування стало невід'ємною складовою інституційної легітимності уні-

верситету в сучасному глобальному академічному середовищі. Університет більше не функціонує як інституція, розвиток якої визначається виключно внутрішньою академічною логікою, а є організаційним актором, що формує власну стратегічну позицію у відповідь на виклики середовища.

Водночас друга закономірність полягає у принциповій неоднорідності інституційного статусу стратегування. Формальна наявність стратегії не означає її однакової функціональної ролі. У частині університетів стратегія зберігає переважно декларативний характер і не є визначальним чинником інституційного розвитку. У таких випадках стратегування виконує функцію нормативного орієнтиру, але не формує реальної логіки функціонування університету. Натомість в інших університетах стратегія інтегрована в їхню інституційну структуру і є основою прийняття рішень, організаційних змін і довгострокового розвитку. Це свідчить про те, що стратегування має різний рівень інституційної зрілості й розгортається як процес, а не як статичний стан.

Третя закономірність стосується безпосереднього зв'язку між характером стратегування і рівнем інтеграції трьох місій університету. Університети, у яких стратегування має формальний характер, демонструють фрагментовану структуру місій, де освітня, дослідницька і суспільна діяльності функціонують відносно автономно. Університети, у яких стратегування набуває інституційного характеру, навпаки, демонструють високий рівень інтеграції місій, що виявляється у формуванні цілісної логіки розвитку, у межах якої різні напрями діяльності взаємно підсилюють один одного. Це підтверджує теоретичне положення про те, що стратегування є механізмом узгодження багатомісійної природи університету.

Четверта закономірність полягає у визначальній ролі інституційної локалізації стратегування. Аналіз показав, що ефективність стратегування безпосередньо пов'язана з тим, чи є воно функцією виключно адміністративного апарату, чи інтегроване в ширшу академічну структуру університету. Університети, у яких стратегування здійснюється переважно адміністративно, демонструють нижчий рівень його інституційної інтеграції. Натомість університети, у яких стратегування є спільною діяльністю адміністрації і академічної спільноти, характеризуються більш високим рівнем стратегічної послідовності й інституційної цілісності. Це дає змогу зробити висновок, що стратегування набуває інституційного характеру лише тоді, коли воно виходить за межі адміністративної функції і стає характеристикою університету як цілісної інституції.

П'ята закономірність пов'язана з роллю стратегування в забезпеченні резильєнтності університету. Аналіз показує, що університети з інституційно інтегрованим стратегуванням демонструють більш послідовну й адаптивну траєкторію

розвитку. Їхні організаційні зміни мають системний характер і відповідають стратегічній логіці, тоді як університети з формальним стратегуванням частіше демонструють фрагментарний і реактивний характер розвитку. Це дає змогу зробити попередній висновок про існування зв'язку між характером стратегування і здатністю університету підтримувати інституційну цілісність під час змін.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу сформулювати перший принципово важливий емпіричний висновок: стратегування університету не може бути зрозуміле як наявність стратегічного документа, а має розглядатися як інституційна характеристика, що визначає характер його функціонування й розвитку. Саме ступінь інтеграції стратегування в інституційну структуру університету визначає його здатність виконувати функцію узгодження місій і забезпечення інституційної резильєнтності.

Ці закономірності мають ключове значення для подальшого дослідження, оскільки вони створюють емпіричну основу для аналізу розриву між формальною стратегією і реальною стратегічною практикою університету, який є предметом наступного підрозділу. Саме аналіз цього розриву дає змогу остаточно визначити, чи функціонує стратегування як формальний атрибут сучасного університету, чи як його фундаментальна інституційна практика.

5.3. Розрив між стратегічними документами і стратегічною практикою

(Стратегічний розрив: між наміром і реалізацією)

Перехід до аналізу розриву між стратегічними документами і стратегічною практикою є логічним і необхідним етапом цього дослідження, оскільки саме на цьому рівні стратегування постає не як формальна конструкція, а як реальний інституційний процес. Якщо в попередніх підрозділах було показано, що стратегія є в усіх досліджених університетах і що характер її інтеграції суттєво відрізняється, то наступним кроком є з'ясування принципового питання: чи відповідає задекларована стратегія реальній логіці функціонування університету. Саме ця проблема потребує введення спеціального аналітичного поняття, яке дає змогу концептуально зафіксувати відмінність між стратегією як документом і стратегуванням як практикою. У межах цього дослідження таким поняттям є стратегічний розрив (*strategic gap*).

У найбільш загальному вигляді стратегічний розрив можна визначити як інституційну дистанцію між задекларованою стратегією університету і реальною логікою його функціонування і розвитку. Йдеться не просто про невідповідність між планом і його реалізацією в технічному сенсі, а про більш фундаментальне явище – розходження між стратегічною декларацією як формою інституційної самопрезентації і стратегуванням як формою інституційної дії. Саме це розходження дає змогу зрозуміти, чи функціонує стратегія як реальний механізм організації університету, чи вона виконує переважно символічну і легітимізаційну функції.

Необхідність введення поняття стратегічного розриву впливає з ширшої проблеми співвідношення формальних структур і реальної організаційної практики, яка є центральною темою інституційної теорії організацій. Класична робота Meyer і Rowan (1977)¹ показала, що формальні організаційні структури часто функціонують як раціоналізовані міфи, які забезпечують організації легітимність у зовнішньому середовищі, але не обов'язково визначають її фактичну діяльність. Організації можуть формально приймати певні структури і практики, не інтегруючи їх у реальні процеси функціонування. Цей феномен, який автори визначили як *decoupling*, фактично описує теоретичну основу того, що в межах цього дослідження визначається як стратегічний розрив.

Подальший розвиток цієї ідеї в роботах Brunsson (1989)² і Brunsson та Olsen (1993)³ дав можливість показати, що організації можуть свідомо підтримувати відмінність між тим, що вони проголошують, і тим, що вони роблять. У цьому контексті стратегічні документи можуть виконувати функцію інституційної легітимізації, не будучи безпосереднім керівництвом до дії. Це особливо характерно для складних інституцій, таких як університети, які функціонують у середовищі множинних і часто суперечливих очікувань.

У сфері стратегічного управління проблема розриву між задекларованою і реальною стратегіями набула розвитку в роботах Mintzberg (1994)⁴, який зробив фундаментальне розрізнення між *intended strategy* і *realized strategy*. Mintzberg показав, що реальна стратегія організації часто формується не як результат реалізації формального плану, а як результат складного процесу організаційної адаптації. Це означає, що стратегія як документ не може автоматично розглядатися як стратегія в реальному сенсі.

¹ Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi.org

² Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Wiley.

³ Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1993). *The reforming organization*. Routledge.

⁴ Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.

Особливого значення ця проблема набуває в контексті університету. Як показують дослідження Cohen і March (1974)¹, університет є організацією з високим рівнем внутрішньої автономії і слабкою централізацією, що ускладнює пряме впровадження формальних стратегій. Університет функціонує як система, де різні підрозділи і актори мають власну логіку діяльності, що створює структурні обмеження для прямої реалізації централізованих стратегічних рішень.

У сучасних дослідженнях університетського стратегування ця проблема набула нового виміру. Whittington (2006)² у межах підходу *strategy-as-practice* показав, що стратегію слід розглядати не як документ, а як соціальну практику, що реалізується через діяльність конкретних акторів. Це означає, що аналіз стратегування має бути спрямований не лише на формальні стратегії, а й на реальні процеси їх реалізації.

Саме в цьому теоретичному контексті поняття стратегічного розриву набуває особливого значення. Воно дає змогу концептуально зафіксувати ступінь відповідності між задекларованою стратегією і реальною стратегічною практикою і тим самим є індикатором інституційного статусу стратегування. Наявність значного стратегічного розриву свідчить про те, що стратегія функціонує переважно як формальна декларація. Натомість мінімальний стратегічний розрив є ознакою того, що стратегування інтегроване в інституційну структуру університету і виконує функцію механізму його розвитку.

Введення поняття стратегічного розриву має принципове значення для цього дослідження з кількох причин.

По-перше, воно дає змогу перейти від аналізу стратегічних документів до аналізу стратегування як інституційного процесу. Без цього поняття стратегування залишалося б редукованим до аналізу текстів стратегій, що не давало б змоги оцінити їх реальну роль у функціонуванні університету.

По-друге, воно створює аналітичний інструмент для оцінювання ступеня інституційної інтеграції стратегії. Стратегічний розрив є індикатором того, чи функціонує стратегія як реальний механізм розвитку університету.

По-третє, і це має ключове значення для цього дослідження, поняття стратегічного розриву дає змогу встановити зв'язок між стратегуванням і резильєнтністю університету. Як буде показано в наступних підрозділах, університети з мінімальним стратегічним розривом демонструють більш високий рівень інституційної резильєнтності, тоді як університети з великим стратегічним

¹ Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity: The American college president*. McGraw-Hill.

² Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

розривом характеризуються більш фрагментарною і нестабільною траєкторією розвитку.

Таким чином, стратегічний розрив є не лише аналітичним поняттям, а й ключовою концептуальною ланкою, що поєднує теоретичну модель резильєнтного стратегування з її емпіричною перевіркою. Саме завдяки аналізу стратегічного розриву можна відповісти на центральне питання цього дослідження: чи функціонує стратегування університету як формальний атрибут сучасної організації, чи як фундаментальна інституційна практика, що визначає його здатність до резильєнтного розвитку.

У цьому сенсі концепція стратегічного розриву відкриває можливість перейти до наступного етапу дослідження – емпіричного аналізу форм і проявів цього розриву в стратегічній практиці університетів. Саме цей аналіз дає змогу безпосередньо перевірити головну гіпотезу цієї монографії.

Введення поняття стратегічного розриву створює аналітичну можливість перейти від його теоретичного визначення до емпіричного виявлення його конкретних форм. Якщо стратегічний розрив у концептуальному сенсі означає дистанцію між задекларованою і реальною стратегіями, то на емпіричному рівні він виявляється через специфічні характеристики функціонування університету, які свідчать про відсутність органічного зв'язку між стратегічним документом і реальною інституційною динамікою. Саме ці прояви дають змогу встановити, чи є стратегія внутрішнім принципом розвитку університету, чи вона існує як формальна конструкція, відокремлена від його повсякденної діяльності.

Найбільш очевидною і водночас фундаментальною формою прояву стратегічного розриву є ситуація, коли стратегія існує переважно як формальний документ, який виконує функцію інституційної декларації, але не набуває статусу реального регулятивного механізму. Стратегія існує як елемент інституційної самопрезентації, що відповідає очікуванням зовнішнього середовища, але не визначає внутрішньої логіки розвитку університету. Цей феномен безпосередньо відповідає описаному Meyer і Rowan¹ механізму формальної інституціоналізації, коли організація приймає певні структури для забезпечення легітимності, не інтегруючи їх у реальну практику.

Саме формальний характер існування стратегії створює передумови для наступного, більш глибокого прояву стратегічного розриву, який полягає у відсутності її реального впливу на процес прийняття рішень. Якщо стратегія не функціонує як інституційний орієнтир, управлінські рішення починають

¹ Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. doi.org

формуватися на основі ситуативних факторів, короткострокових потреб або інерції наявних організаційних практик. У такій ситуації стратегічний документ і реальна управлінська діяльність університету існують у паралельних площинах. Формально університет може декларувати стратегічні пріоритети, наприклад розвиток досліджень або посилення суспільної ролі, проте ці пріоритети не знаходять системного відображення в структурних рішеннях, розподілі ресурсів або організаційних змінах. Таким чином, стратегія перестає виконувати свою основну функцію визначення напряму розвитку університету.

Відсутність впливу на прийняття рішень, зі свого боку, закономірно призводить до ще більш глибокого рівня стратегічного розриву, який виявляється в неінтегрованості стратегії в повсякденну діяльність університету. У цьому випадку стратегія не лише не визначає управлінських рішень, а й не стає частиною інституційної практики академічної спільноти. Освітня, дослідницька і суспільна діяльність університету продовжують розвиватися відповідно до власної внутрішньої логіки, яка може бути лише частково або випадково пов'язана із задекларованими стратегічними пріоритетами. Академічні підрозділи можуть не співвідносити свою діяльність із стратегічним документом, дослідницькі ініціативи формуються автономно, а взаємодія із зовнішнім середовищем здійснюється без системної прив'язки до стратегічних цілей.

Унаслідок цього стратегія втрачає статус інтегруювального механізму і перестає виконувати функцію узгодження місій університету. Освітня, дослідницька і суспільна діяльність функціонують як відносно автономні сфери, що взаємодіють між собою не через стратегічну рамку, а через ситуативні й неформальні механізми. Це створює ситуацію інституційної фрагментації, коли університет формально має стратегію, але фактично функціонує без єдиного стратегічного центру.

Таким чином, емпіричний аналіз дає змогу встановити логічну послідовність проявів стратегічного розриву. Його початковою формою є існування стратегії як формального документа, відокремленого від реальної інституційної динаміки. Цей формальний характер зумовлює її обмежений вплив на управлінські рішення, що, своєю чергою, призводить до її неінтегрованості в повсякденну діяльність університету. У своїй завершній формі стратегічний розрив виявляється як структурна автономія інституційної практики університету від його стратегічної декларації.

Виявлення цих проявів має принципове значення для цього дослідження, оскільки воно дає змогу емпірично підтвердити, що стратегія як документ і стратегування як інституційна практика не є тотожними явищами. Саме наявність або відсутність стратегічного розриву визначає, чи функціонує стратегування

як реальний механізм розвитку університету. Це, зі свого боку, створює підстави для наступного етапу аналізу, спрямованого на встановлення зв'язку між стратегічним розривом і рівнем резильєнтності університету, що є центральним елементом перевірки головної гіпотези цього дослідження.

Виявлення емпіричних проявів стратегічного розриву закономірно ставить питання про його причини. Якщо стратегічний розрив є не випадковим відхиленням, а структурною характеристикою функціонування університету, то він має бути зумовлений певними інституційними факторами, які визначають характер співвідношення між задекларованою стратегією і реальною стратегічною практикою. Аналіз досліджених університетів дає змогу встановити, що стратегічний розрив виникає не як наслідок окремих управлінських помилок, а як результат глибших інституційних характеристик університету, які визначають його здатність або нездатність інтегрувати стратегування у власну організаційну структуру.

Першим і найбільш фундаментальним чинником, що визначає можливість виникнення стратегічного розриву, є характер інституційної культури університету. Як показують дослідження Clark (1983)¹ і Kezar та Eckel (2002)², університетська культура традиційно формується навколо принципів академічної автономії і професійної саморегуляції, що створює складну взаємодію між формальним управлінням і реальною академічною практикою. У тих випадках, коли інституційна культура зберігає високий рівень фрагментації і не включає стратегічне мислення як органічну складову академічної діяльності, стратегія сприймається як зовнішній адміністративний конструкт. Унаслідок цього вона не інтегрується у внутрішню логіку функціонування університету і залишається відокремленою від його реальної діяльності. Таким чином, інституційна культура є базовим середовищем, яке або сприяє інституціоналізації стратегування, або, навпаки, створює передумови для його формалізації.

Саме на цій основі формується другий важливий чинник стратегічного розриву, який можна визначити як інституційний формалізм. Йдеться про ситуацію, коли стратегія створюється і функціонує насамперед як формальна вимога організаційного середовища, а не як внутрішня потреба інституційного розвитку. Такий формалізм часто є результатом зовнішнього тиску, пов'язаного з вимогами державної політики, рейтингів або міжнародної конкуренції. Уні-

¹ Clark B. R. *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, CA: University of California Press, 1983. 396 p. ISBN 978-0520049613.

² Kezar, A., & Eckel, P. D. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education. *Journal of Higher Education*, 73(4), 435–460. <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777159>

верситет у цьому випадку змушений демонструвати наявність стратегії як ознаки сучасної організації, проте сама стратегія не стає органічною частиною його інституційного функціонування. Як зазначає Brunsson (1989), формальні структури можуть існувати як окремий рівень організаційної реальності, який виконує функцію легітимації, не змінюючи реальної поведінки організації. У цьому сенсі формалізм є не випадковим відхиленням, а інституційно зумовленою формою існування стратегії.

Формалізм, своєю чергою, безпосередньо пов'язаний із третім чинником стратегічного розриву. Стратегія може бути формально сформульована і навіть підтримана на рівні управлінської декларації, проте її реальне значення визначається тим, чи інтегрована вона у структуру академічної і дослідницької діяльності. У тих випадках, коли стратегічні орієнтири не знаходять відбиття у функціонуванні факультетів, дослідницьких центрів і освітніх програм, стратегія залишається ізольованою від основних процесів, що визначають життя університету. Це створює ситуацію інституційного розщеплення, коли стратегія існує на рівні формального управління, а й не на рівні інституційної практики.

Вирішальну роль у цьому процесі відіграє управлінська структура університету, яка є четвертим ключовим чинником стратегічного розриву. Як було показано в попередньому підрозділі, характер стратегування безпосередньо залежить від того, чи є воно функцією виключно адміністративного апарату, чи інтегроване в ширшу інституційну структуру університету. У тих випадках, коли стратегія формується і реалізується виключно на рівні центральної адміністрації, вона часто не набуває інституційної легітимності в академічному середовищі. Академічні підрозділи можуть сприймати її як зовнішнє управлінське рішення, що не пов'язане безпосередньо з їхньою діяльністю. Це призводить до ситуації, коли стратегія формально існує, але фактично не визначає поведінки університету.

Натомість університети, у яких управлінська структура забезпечує залучення академічної спільноти до процесу стратегування, демонструють значно нижчий рівень стратегічного розриву. У таких випадках стратегія набуває інституційного характеру, оскільки вона формується як результат взаємодії різних інституційних акторів і інтегрується в їхню діяльність. Це підтверджує положення Whittington (2006)¹ про те, що стратегія стає реальною силою лише тоді, коли вона вкорінена в соціальній практиці організації.

Таким чином, стратегічний розрив постає як результат взаємодії кількох взаємозв'язаних інституційних чинників. Інституційна культура визначає

¹ Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>

базові умови сприйняття стратегії, формалізм створює передумови для її декларативного існування, відсутність інтеграції обмежує її реальний вплив, а управлінська структура визначає можливості її інституціоналізації. Разом ці чинники формують інституційний контекст, у якому стратегія може або стати механізмом розвитку університету, або залишитися формальною декларацією.

Виявлення цих причин має принципове значення для подальшого дослідження, оскільки воно дає змогу перейти від опису стратегічного розриву до аналізу його наслідків. Саме це створює підстави для наступного підрозділу, у якому буде досліджено зв'язок між стратегічним розривом і резильєнтністю університету як ключовим показником ефективності стратегування.

Виявлення причин стратегічного розриву закономірно підводить до наступного аналітичного питання, яке має принципове значення для перевірки головної гіпотези цього дослідження, а саме – до питання про його інституційні наслідки. Якщо стратегічний розрив означає відчуження стратегії від реальної практики університету, то це неминуче впливає на його здатність функціонувати як цілісна і послідовна інституція. У цьому контексті стратегічний розрив постає не лише як характеристика стратегування, а й як фактор, що визначає загальну спроможність університету до розвитку, адаптації і підтримання власної інституційної ідентичності.

Теоретично ця проблема безпосередньо пов'язана з положенням про те, що стратегія виконує функцію механізму узгодження організації з її середовищем (Chandler, 1962¹; Andrews, 1971²). Якщо стратегія не інтегрована в реальну діяльність, університет втрачає інструмент, який забезпечує відповідність його внутрішньої структури зовнішнім умовам. Унаслідок цього його розвиток починає визначатися не стратегічною логікою, а реакцією на ситуативні виклики. Саме тому стратегічний розрив має безпосередні наслідки для адаптивності університету.

Першим і найбільш безпосереднім наслідком стратегічного розриву є зниження адаптивності університету, тобто його здатності своєчасно і послідовно реагувати на зміни середовища. Університет, стратегія якого не виконує регулятивної функції, не має інституційного механізму, який дає змогу інтегрувати нові виклики у власну логіку розвитку. У такій ситуації зміни набувають реактивного характеру і здійснюються не як реалізація стратегічного бачення, а як відповідь на зовнішній тиск. Це призводить до того, що університет втрачає здатність діяти як стратегічний актор і починає функціонувати як організація, що адаптується постфактум, а не формує власну траєкторію розвитку.

¹ Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962

² Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.

Водночас зниження адаптивності має більш глибокі інституційні наслідки, які виявляються у зниженні резильєнтності університету. Як було обґрунтовано в теоретичній частині дослідження, резильєнтність полягає не лише у здатності адаптуватися до змін, а й у здатності робити це без втрати інституційної цілісності. Стратегічний розрив безпосередньо підриває цю здатність, оскільки він означає відсутність єдиного стратегічного центру, який забезпечує узгодженість розвитку університету. Унаслідок цього різні підрозділи й напрями діяльності університету починають розвиватися автономно, що створює ризик інституційної фрагментації.

Особливо важливим є те, що стратегічний розрив порушує зв'язок між основними місіями університету. Освітня, дослідницька і суспільна діяльності втрачають єдину стратегічну рамку і починають функціонувати відповідно до власної внутрішньої логіки. Це призводить до того, що університет перестає функціонувати як цілісна інституція і набуває характеру організаційного конгломерату, елементи якого пов'язані між собою лише формально. У довгостроковій перспективі це може призвести до втрати інституційної ідентичності університету і зниження його здатності виконувати свою суспільну функцію.

З метою концептуального узагальнення взаємозв'язку між стратегічним розривом, адаптивністю і резильєнтністю університету ці залежності показано на рис. 5.3.

На рис. 5.3 наочно продемонстровано, що стратегічний розрив має системний характер і впливає на фундаментальні характеристики функціонування університету. Він не лише обмежує здатність університету адаптуватися до змін, а й підриває його інституційну цілісність. Зниження адаптивності означає втрату здатності університету діяти відповідно до власної стратегічної логіки, тоді як зниження резильєнтності означає втрату здатності підтримувати свою ідентичність під час змін. У своїй сукупності ці процеси призводять до втрати інституційної стійкості університету.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу зробити принципово важливий висновок: стратегічний розрив є не лише характеристикою стратегування, а й критичним фактором, що визначає здатність університету до резильєнтного розвитку. Наявність стратегічного розриву означає, що стратегія не виконує своєї фундаментальної функції інтеграції місій і забезпечення стратегічної послідовності розвитку. Це, зі свого боку, підтверджує ключове положення цього дослідження про те, що саме ступінь інтеграції стратегування в реальну інституційну практику визначає рівень резильєнтності університету.



Рис. 5.3. Наслідки стратегічного розриву для університету

Джерело: розроблено авторами

Виявлені наслідки стратегічного розриву створюють безпосередні підстави для завершального етапу емпіричного аналізу, який полягає в узагальненні отриманих результатів і верифікації концептуальної моделі резильєнтного стратегування університету. Саме цей етап дає змогу остаточно встановити місце стратегування в структурі сучасного університету як інституції.

Аналіз стратегічного розриву, його проявів, причин і наслідків був би неповним без розгляду протилежного явища, у якому цей розрив є мінімальним або взагалі відсутнім. Саме такі випадки мають особливе значення для цього дослідження, оскільки вони дають можливість емпірично зафіксувати той стан, у якому стратегія перестає бути формальною декларацією і набуває статусу реального механізму інституційного розвитку університету. Якщо стратегічний розрив означає відчуження стратегії від практики, то його відсутність, навпаки, свідчить про їх органічну єдність, коли стратегування функціонує як внутрішній принцип організації інституційного життя.

Емпіричний аналіз дає можливість виділити групу університетів, у яких стратегічний розрив є мінімальним і де стратегія демонструє високий рівень інституційної інтеграції. До цієї групи належать насамперед провідні глобальні дослідницькі та підприємницькі університети, зокрема Stanford University, Massachusetts Institute of Technology, National University of Singapore, а також окремі європейські технологічні університети, такі як Delft University of Technology. У межах українського контексту найбільш показовим прикладом є Український католицький університет, де стратегія також демонструє високий рівень інституційної інтеграції.

Спільною характеристикою цих університетів є те, що їх стратегія функціонує не як ізольований документ, а як реальний механізм організації інституційного розвитку. Це виявляється насамперед у тому, що стратегічні пріоритети знаходять безпосереднє відображення в структурних змінах університету, створенні нових дослідницьких центрів, розвитку нових освітніх програм і формуванні нових напрямів діяльності. У таких випадках можна спостерігати чітку відповідність між задекларованими стратегічними цілями і реальною інституційною динамікою університету.

Ця відповідність не є випадковою, а має глибокі інституційні передумови. Однією з ключових причин відсутності стратегічного розриву є характер інституційної культури, який забезпечує сприйняття стратегії як спільної рамки діяльності, а не як зовнішнього адміністративного інструменту. Університети, що демонструють високий рівень стратегічної інтеграції, характеризуються наявністю сильної інституційної ідентичності, яка формує основу для стратегічної послідовності. Як показує Clark (1998)¹, саме сильна інституційна ідентичність створює передумови для стратегічної трансформації університету.

Не менш важливим чинником є характер управлінської структури, яка забезпечує інтеграцію стратегування в академічну практику. Університети з мі-

¹ Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*

німальним стратегічним розривом демонструють високий рівень залучення академічної спільноти до процесу стратегування. Стратегія в таких університетах не нав'язується адміністративно, а формується як результат інституційної взаємодії. Це забезпечує її інституційну легітимність і створює умови для її реальної реалізації.

Особливого значення набуває також рівень інтеграції трьох місій університету. Університети з відсутнім стратегічним розривом демонструють високий рівень взаємозв'язаності освітньої, дослідницької і суспільної діяльності. У таких університетах стратегія виконує функцію механізму узгодження цих місій, що забезпечує інституційну цілісність університету. Саме ця інтеграція створює основу для його здатності до послідовного розвитку.

Унаслідок цього стратегія в таких університетах набуває статусу інституційної практики, що визначає не лише формальні пріоритети, а й реальну логіку функціонування університету. Вона стає механізмом, через який університет здійснює свою адаптацію до змін середовища, не втрачаючи власної ідентичності. Це означає, що стратегування в таких університетах виконує функцію забезпечення їх резильєнтності.

Таким чином, випадки відсутності стратегічного розриву мають принципове значення для цього дослідження, оскільки вони емпірично підтверджують можливість існування стратегування як реальної інституційної практики. Вони демонструють, що стратегія може функціонувати не лише як формальна декларація, а й як механізм, що визначає розвиток університету. Саме ці випадки створюють емпіричну основу для підтвердження головного положення цього дослідження про те, що стратегування є фундаментальною інституційною практикою сучасного університету.

Аналіз цих випадків дає змогу перейти до завершального етапу емпіричного дослідження – узагальнення отриманих результатів і верифікації концептуальної моделі резильєнтного стратегування, що є предметом наступного підрозділу.

5.4. Узагальнення результатів та верифікація моделі

(Інтерпретація результатів і підтвердження концептуальної моделі)

Емпіричне дослідження практик стратегування університетів, подане в цій частині монографії, було спрямоване на перевірку концептуальної

моделі резильєнтного стратегування, розробленої в попередніх теоретичних частинах, і на встановлення реального інституційного статусу стратегії у функціонуванні сучасного університету. Якщо теоретичний аналіз дав змогу обґрунтувати стратегування як необхідний механізм узгодження багатомісної природи університету, то метою емпіричного аналізу було встановлення того, чи функціонує цей механізм у реальній інституційній практиці, і якщо так, то у якій формі.

Отримані результати дають змогу зробити принципово важливий висновок про те, що стратегування дійсно стало універсальною характеристикою сучасного університету, проте його інституційний статус і функціональна роль суттєво відрізняються залежно від рівня його інтеграції в реальну діяльність університету. У всіх досліджених випадках було виявлено наявність формальних стратегічних документів, що підтверджує висновки сучасних досліджень про універсалізацію стратегічного управління у сфері вищої освіти (Kücken & Meier, 2006; Marginson, 2006). Це свідчить про те, що стратегія стала необхідним елементом інституційної легітимності університету в глобальному академічному середовищі.

Водночас емпіричний аналіз показав, що сама наявність стратегії не є достатньою умовою для її функціонування як інституційного механізму розвитку. Було встановлено, що стратегія може існувати на різних рівнях інституційної інтеграції – від формальної декларації до фундаментального принципу організації університету. Саме цей ступінь інтеграції визначає її реальну роль і її здатність виконувати функцію узгодження місій університету.

Ключовим результатом дослідження стало емпіричне підтвердження існування феномену стратегічного розриву, який виявляється як відмінність між задекларованою і реальною стратегіями університету. Було встановлено, що в частині університетів стратегія функціонує переважно як формальний документ, який не визначає їх реального розвитку. У таких випадках управлінські рішення, інституційні зміни і розвиток окремих напрямів діяльності не демонструють системного зв'язку із задекларованими стратегічними пріоритетами. Це підтверджує положення інституційної теорії про можливість відокремлення формальних структур від реальної організаційної практики (Meyer & Rowan, 1977).

Разом з тим під час дослідження було виявлено і протилежні випадки, у яких стратегія демонструє високий рівень інституційної інтеграції. У цих університетах стратегія функціонує як реальний механізм розвитку, що визначає характер організаційних змін і формує довгострокову логіку функціонування університету. У таких випадках стратегування є не формальною процедурою,

а інституційною практикою, що інтегрує освітню, дослідницьку і суспільну місії університету.

Особливо важливим результатом є встановлення безпосереднього зв'язку між характером стратегування і здатністю університету підтримувати інституційну цілісність під час змін. Університети, у яких стратегування має формальний характер і характеризується значним стратегічним розривом, демонструють більш фрагментарний і реактивний характер розвитку. Натомість університети, у яких стратегування інтегроване в їх інституційну структуру, характеризуються більш послідовною і цілісною траєкторією розвитку.

Цей результат має принципове значення, оскільки він дає змогу встановити зв'язок між стратегуванням і резильєнтністю університету. Було встановлено, що резильєнтність університету визначається не самою наявністю стратегії, а ступенем її інституційної інтеграції. Саме інтегроване стратегування забезпечує здатність університету адаптуватися до змін без втрати власної інституційної ідентичності.

Синтез отриманих результатів дає змогу також уточнити роль управлінської структури в процесі стратегування. Було встановлено, що стратегування набуває інституційного характеру лише тоді, коли воно виходить за межі адміністративної функції і стає частиною академічної практики університету. Університети, у яких стратегування здійснюється як спільна діяльність адміністрації і академічної спільноти, демонструють більш високий рівень стратегічної інтеграції.

Таким чином, проведене емпіричне дослідження дає змогу зробити узагальнювальний висновок про те, що стратегування університету є не просто інструментом управління, а інституційною характеристикою, яка визначає характер його функціонування і розвитку. Саме ступінь інтеграції стратегування в інституційну структуру університету визначає його здатність виконувати функцію узгодження місій і забезпечення його резильєнтності.

Цей синтез створює безпосередню основу для наступного етапу дослідження – верифікації концептуальної моделі резильєнтного стратегування і перевірки головної гіпотези монографії, яка полягає в тому, що стратегування функціонує як фундаментальна інституційна практика сучасного університету і визначає його здатність до резильєнтного розвитку.

Емпіричний аналіз стратегування університетів, поданий у попередніх підрозділах, створює необхідні підстави для перевірки концептуальної моделі резильєнтного стратегування, розробленої в частині IV цієї монографії. Саме на цьому етапі дослідження відбувається принципово важливий перехід від теоретичного конструювання моделі до оцінювання її пояснювальної спро-

можності в контексті реальної інституційної практики. Якщо концептуальна модель претендує на пояснення стратегування як механізму забезпечення резильєнтності університету, то її валідність визначається тим, наскільки вона відповідає емпірично виявленим закономірностям.

Нагадаємо, що в основі запропонованої моделі лежить положення про те, що стратегування виникає як відповідь на структурну складність університету, зумовлену його багатомісійною природою, і виконує функцію механізму інтеграції освітньої, дослідницької і суспільної місій. Саме ця інтеграція, відповідно до моделі, створює основу для резильєнтності університету, тобто його здатності підтримувати інституційну цілісність під час змін. Ключовим елементом цієї моделі є також припущення про те, що стратегування функціонує не як формальний документ, а як інституційна практика, яка інтегрована в реальну діяльність університету.

Результати емпіричного дослідження дають змогу зробити висновок про принципову відповідність цієї моделі реальній інституційній практиці університетів. Насамперед було встановлено, що стратегування дійсно безпосередньо пов'язане із необхідністю узгодження місій університету. Університети, у яких стратегія функціонує як реальний інституційний механізм, демонструють високий рівень інтеграції освітньої, дослідницької і суспільної діяльності. У таких випадках стратегія є рамкою, у межах якої різні місії університету набувають узгодженого характеру і формують єдину логіку розвитку. Це повністю відповідає теоретичному положенню про інтегративну функцію стратегування.

Водночас емпіричний аналіз підтвердив і другий ключовий елемент концептуальної моделі, а саме зв'язок між інтегрованістю стратегування і резильєнтністю університету. Було встановлено, що університети, у яких стратегування має інституційний характер і характеризується мінімальним стратегічним розривом, демонструють більш високий рівень адаптивності й стратегічної послідовності. Їх розвиток має системний характер і відповідає довгостроковій логіці, сформульованій у стратегічних документах. Це свідчить про те, що стратегування дійсно виконує функцію механізму забезпечення резильєнтності університету.

Особливого значення набуває емпірично підтверджений зв'язок між стратегічним розривом і зниженням резильєнтності. Університети, у яких було виявлено значний стратегічний розрив, демонструють більш фрагментарний характер розвитку і більш низький рівень стратегічної узгодженості. Це підтверджує положення концептуальної моделі про те, що стратегування виконує свою функцію лише тоді, коли воно інтегроване в інституційну структуру університету.

Емпіричні результати також підтвердили важливість управлінської структури як механізму інституціоналізації стратегування. Університети, у яких стратегування є спільною діяльністю адміністрації і академічної спільноти, демонструють більш високий рівень його інституційної інтеграції. Це відповідає положенню концептуальної моделі про те, що стратегування має соціальний характер і реалізується через діяльність інституційних акторів.

Таким чином, емпіричний аналіз дає змогу зробити узагальнювальний висновок про те, що концептуальна модель резильєнтного стратегування має високий рівень пояснювальної спроможності й відповідає реальній практиці функціонування університетів. Усі ключові елементи моделі – інтегративна функція стратегування, його інституційний характер і його зв'язок із резильєнтністю – були емпірично підтверджені.

Водночас результати дослідження дають можливість уточнити і розвинути запропоновану модель. Зокрема, було встановлено, що стратегування не є бінарним явищем, а існує у вигляді континууму, який охоплює різні рівні інституційної інтеграції. Це означає, що резильєнтність університету також має градуальний характер і визначається ступенем інтеграції стратегування.

Отже, проведене емпіричне дослідження підтверджує концептуальну модель резильєнтного стратегування і дає змогу зробити висновок про її теоретичну і емпіричну валідність. Це створює безпосередні підстави для проведення завершального етапу дослідження, а саме для перевірки головної гіпотези монографії і формулювання узагальнювального висновку про природу стратегування сучасного університету як інституції.

Нагадаємо, що центральна гіпотеза монографії полягає у твердженні, що в сучасному університеті стратегування функціонує не як формальний документ стратегічного планування, а як інституційна практика узгодження трьох місій, і що рівень резильєнтності університету прямо залежить від ступеня інтеграції стратегії в реальні управлінські та академічні практики.

Результати проведеного емпіричного аналізу дають змогу стверджувати, що ця гіпотеза дістала повне емпіричне підтвердження.

Першим елементом її доведення є встановлення факту, що стратегія в сучасному університеті дійсно часто існує як формальна конструкція, яка не інтегрована в реальну інституційну практику. Проведений аналіз показав, що у значній частині досліджених університетів стратегічні документи виконують переважно декларативну функцію і не визначають реальної логіки їх розвитку. Було виявлено численні випадки стратегічного розриву, коли задекларовані стратегічні пріоритети не знаходять системного відображення у структурних

змінах, управлінських рішеннях або розвитку освітньої і дослідницької діяльності. Це свідчить про те, що сама наявність стратегії не означає існування стратегування як інституційної практики. Таким чином, емпіричний аналіз підтверджує першу частину гіпотези, відповідно до якої стратегія не може автоматично розглядатися як механізм стратегування.

Другим і ключовим елементом доведення є встановлення прямого зв'язку між характером стратегування і рівнем резильєнтності університету. Було встановлено, що університети, у яких стратегія функціонує як реальний інституційний механізм і інтегрована у процес прийняття рішень і організаційного розвитку, демонструють значно вищий рівень стратегічної послідовності, адаптивності й інституційної цілісності. Їх розвиток має системний характер і відповідає довгостроковій стратегічній логіці. У таких університетах стратегія виконує функцію механізму інтеграції місій і забезпечує узгодженість їх функціонування. Натомість університети, у яких стратегія має формальний характер і характеризується значним стратегічним розривом, демонструють більш фрагментарний і реактивний характер розвитку. Це підтверджує друге ключове положення гіпотези про те, що резильєнтність університету визначається не самою наявністю стратегії, а ступенем її інституційної інтеграції.

Третім елементом доведення є встановлення інституційної природи стратегування. Проведене дослідження показало, що стратегування у своїй розвиненій формі функціонує не як окрема управлінська процедура, а як характеристика університету як цілісної інституції. Університети, що демонструють високий рівень стратегічної інтеграції, характеризуються тим, що стратегія у них реалізується через діяльність академічної спільноти, управлінських структур і дослідницьких підрозділів. У таких випадках стратегування є не зовнішнім інструментом управління, а внутрішнім принципом організації університету. Це підтверджує положення гіпотези про те, що стратегування має характер інституційної практики.

Таким чином, результати емпіричного дослідження дають змогу зробити узагальнювальний висновок про те, що головна гіпотеза монографії дістала повне підтвердження. Стратегування в сучасному університеті дійсно функціонує як інституційна практика, яка визначає характер його функціонування і розвитку. Саме ступінь інтеграції стратегування в інституційну структуру університету визначає його здатність підтримувати інституційну цілісність і адаптуватися до змін середовища.

Цей висновок має фундаментальне теоретичне значення, оскільки він дає змогу по-новому осмислити природу стратегування університету. Стра-

тегування постає не як інструмент формального планування, а як механізм інституційної саморегуляції, який забезпечує узгодженість багатомісійної структури університету. У цьому сенсі стратегування є не лише характеристикою управління університетом, а й фундаментальною характеристикою університету як інституції.

Отже, проведене емпіричне дослідження дає змогу остаточно підтвердити головну гіпотезу цієї монографії і тим самим завершити логічну побудову концепції резильєнтного стратегування університету як інституційної практики.

Логічним завершенням цього дослідження є формулювання авторської моделі резильєнтного стратегування університету, яка узагальнює результати проведеного теоретичного аналізу і їх емпіричної перевірки. Якщо у частині IV було запропоновано концептуальну модель, що мала теоретичний характер, то показана на рис. 5.4 модель є її емпірично підтвердженою версією, яка відображає реальні механізми функціонування стратегування в сучасному університеті. Саме ця модель становить центральний науковий результат монографії, оскільки вона інтегрує всі ключові положення дослідження в єдину пояснювальну конструкцію.

Вихідною точкою моделі є положення про багатомісійну природу університету, яка визначає фундаментальну складність його функціонування. Університет одночасно реалізує освітню, дослідницьку і суспільну місії, кожна з яких має власну внутрішню логіку і власні вимоги до організації діяльності. Саме ця множинність місій створює необхідність стратегування як механізму їх узгодження. Таким чином, стратегування виникає не як зовнішній управлінський інструмент, а як внутрішня інституційна відповідь на структурну складність університету.

Центральним елементом моделі є розуміння стратегування як інституційної практики. Емпіричне дослідження показало, що стратегування виконує свою функцію лише тоді, коли воно інтегроване в реальну діяльність університету і реалізується через взаємодію його управлінських структур, академічної спільноти і дослідницьких підрозділів. У цьому випадку стратегія перестає бути формальним документом і стає механізмом, що визначає логіку розвитку університету.

Ключовою функцією стратегування в межах цієї моделі є інтеграція місій університету. Саме через стратегування освітня, дослідницька і суспільна діяльності набувають узгодженого характеру і формують єдину інституційну структуру. Емпіричний аналіз показав, що рівень інтеграції місій є вирішальним фактором, який визначає ефективність стратегування. Університети, у яких

стратегування забезпечує високий рівень інтеграції місій, демонструють більш послідовний і цілісний характер розвитку.

Результатом цієї інтеграції є формування адаптивності університету, яка виявляється в його здатності реагувати на зміни середовища не випадковим чином, а відповідно до власної стратегічної логіки. Університет у цьому випадку набуває здатності не лише реагувати на зміни, а й формувати власну траєкторію розвитку. Адаптивність, таким чином, є безпосереднім функціональним результатом стратегування.

Водночас більш фундаментальним результатом стратегування є формування резильєнтності університету. Резильєнтність у межах цієї моделі визначається як здатність університету підтримувати власну інституційну цілісність під час змін. Саме стратегування забезпечує узгодженість місій і збереження інституційної ідентичності університету навіть в умовах нестабільності середовища.

Зрештою, адаптивність і резильєнтність разом формують основу стійкого розвитку університету. Це означає, що стратегування є не лише механізмом поточного управління, а й фундаментальним інституційним механізмом, який визначає здатність університету функціонувати в довгостроковій перспективі.

Принципово важливим елементом поданої моделі є також встановлений під час дослідження зв'язок між стратегічним розривом і резильєнтністю університету. Емпіричний аналіз показав, що наявність стратегічного розриву порушує механізм інтеграції місій і знижує рівень резильєнтності університету. Натомість його відсутність створює умови для функціонування стратегування як інституційної практики і забезпечує стійкість розвитку університету. Таким чином, стратегічний розрив є критичним фактором, що визначає ефективність стратегування.

Отже, подана модель дає змогу зробити узагальнювальний висновок про те, що стратегування є фундаментальним механізмом функціонування сучасного університету. Воно є не допоміжним інструментом управління, а інституційною практикою, що забезпечує інтеграцію місій університету і формує основу його резильєнтності.

У більш широкому теоретичному розумінні ця модель дає змогу по-новому осмислити природу сучасного університету. Університет постає не просто як організація, що виконує освітню і дослідницьку функції, а як інституція, здатна до стратегічної саморегуляції. Саме стратегування забезпечує цю здатність і є механізмом, через який університет підтримує свою ідентичність і забезпечує власний розвиток у довгостроковій перспективі (рис. 5.4).

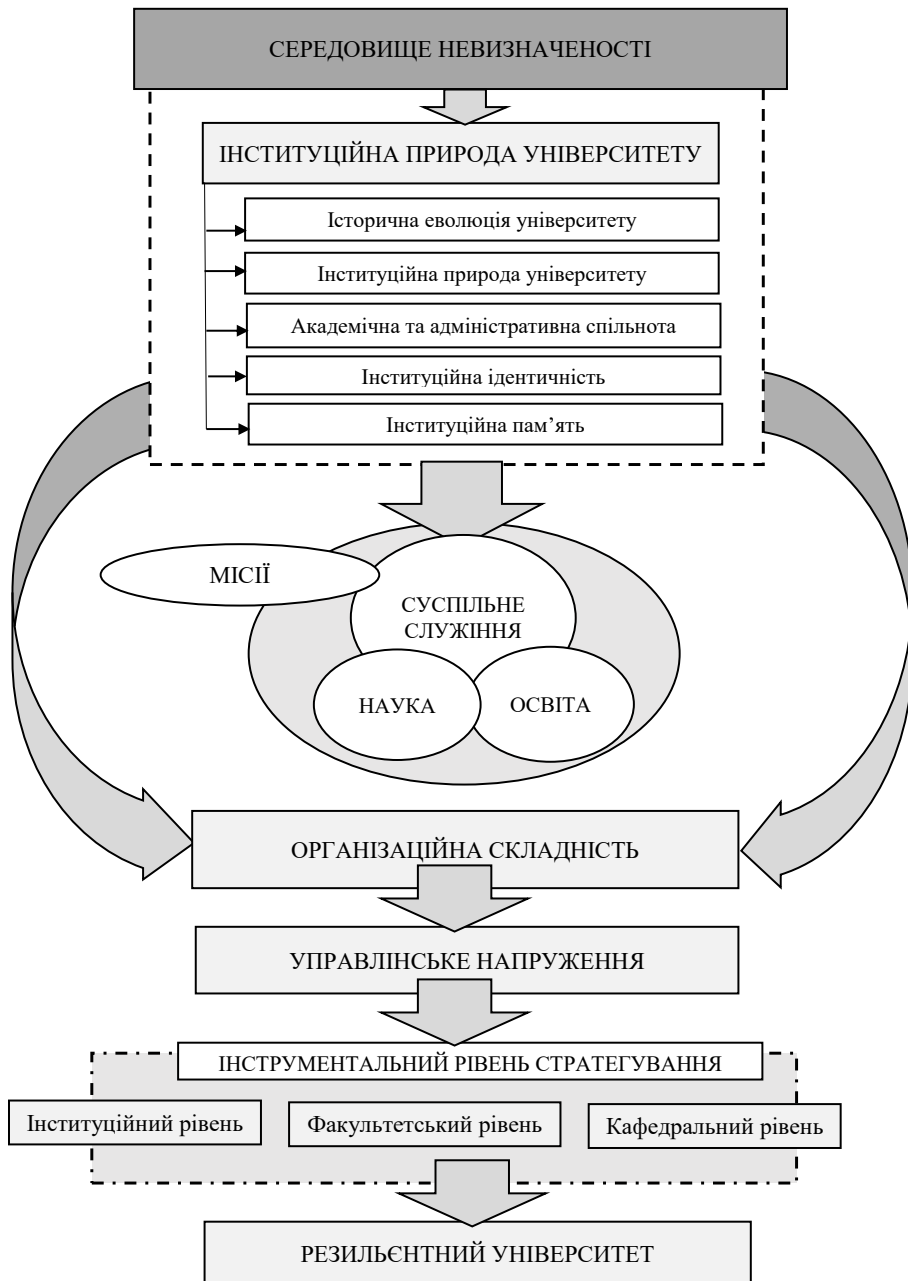


Рис. 5.4. Інтегрована модель резильентного стратегування університету трьох місій

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, авторська модель резильєнтного стратегування, зображена на рис. 5.4, є емпірично підтвердженим узагальненням результатів цього дослідження і становить його головний науковий результат. Вона не лише пояснює природу стратегування університету, а й створює концептуальну основу для подальших досліджень стратегічного розвитку університетів у контексті глобальних трансформацій вищої освіти.

Проведене емпіричне дослідження практик стратегування університетів дає змогу сформулювати узагальнювальні теоретичні висновки, які не лише підтверджують концептуальні положення, обґрунтовані в попередніх частинах монографії, а й дають можливість завершити логічну конструкцію дослідження, поєднавши його теоретичний і емпіричний рівні в цілісну пояснювальну модель. Саме на цьому етапі стратегування остаточно постає не як окремий інструмент управління, а як фундаментальна характеристика університету як інституції.

Насамперед емпіричне дослідження підтвердило, що стратегування має інституційний характер і не може бути адекватно зрозуміле в межах інструментального або процедурного підходу. Було встановлено, що стратегування функціонує як стійка форма організації інституційної діяльності університету, яка визначає характер його розвитку і забезпечує внутрішню узгодженість його функціонування. Це означає, що стратегування є не зовнішнім доповненням до університету як організації, а внутрішнім механізмом його існування. У цьому сенсі стратегування є інституційною практикою, яка забезпечує здатність університету діяти як цілісна інституція.

Водночас дослідження дало змогу встановити, що стратегування виконує функцію адаптації університету до умов змінного середовища. Було показано, що університети, у яких стратегування інтегроване в інституційну структуру, демонструють більш високий рівень адаптивності, тобто здатності послідовно реагувати на зміни й інтегрувати їх у власну логіку розвитку. Це означає, що стратегування є механізмом, через який університет здійснює свою адаптацію, не втрачаючи власної ідентичності. Таким чином, адаптація університету є не випадковим процесом, а результатом функціонування стратегування як інституційної практики.

Особливо важливим є встановлення того, що стратегування виконує функцію інтеграції місій університету. Емпіричний аналіз підтвердив, що саме стратегування забезпечує узгодження освітньої, дослідницької і суспільної діяльностей університету, які без цього механізму мають тенденцію до автономного і фрагментованого розвитку. Стратегування створює інституційну

рамку, у межах якої різні місії університету набувають узгодженого характеру і формують єдину логіку його функціонування. У цьому сенсі стратегування є механізмом підтримання інституційної цілісності університету.

Синтез цих результатів дає змогу зробити більш загальний теоретичний висновок про те, що стратегування є відповіддю університету на його власну інституційну природу. Як було показано в теоретичних частинах монографії, університет є складною інституцією, що поєднує різні функціональні логіки і виконує множинні місії. Саме ця багатомісійність створює внутрішнє управлінське напруження, яке потребує механізму її подолання. Емпіричне дослідження підтвердило, що таким механізмом є стратегування.

Таким чином, результати дослідження дають змогу відтворити повний логічний ланцюг, який становить основу цієї монографії.

Вихідною точкою є інституційна природа університету як автономної соціальної інституції, що функціонує у складному і динамічному середовищі. Ця інституційна природа визначає багатомісійний характер університету, який одночасно здійснює освітню, дослідницьку і суспільну функції. Саме багатомісійність створює внутрішнє управлінське напруження, оскільки кожна місія має власну логіку і власні вимоги до організації діяльності.

Це напруження, своєю чергою, створює об'єктивну потребу у стратегуванні як механізмі узгодження місій і забезпечення цілісності університету. Стратегування є відповіддю університету на його власну інституційну складність і стає формою його інституційної саморегуляції. У своїй найбільш розвиненій формі стратегування набуває характеру резильєнтного стратегування, яке забезпечує здатність університету адаптуватися до змін, зберігаючи власну ідентичність.

Проведене емпіричне дослідження підтвердило реальність цього механізму і дало можливість встановити, що резильєнтне стратегування дійсно функціонує в сучасних університетах і визначає характер їх розвитку. Було показано, що університети, у яких стратегування має інституційний характер, демонструють більш високий рівень резильєнтності, тоді як університети, у яких стратегування має формальний характер, характеризуються більш низьким рівнем інституційної стійкості.

Отже, емпіричне дослідження завершило логічну конструкцію цієї монографії, підтвердивши її основне теоретичне положення. Стратегування постає як фундаментальна інституційна практика сучасного університету, яка забезпечує інтеграцію його місій, формує його адаптивність і визначає його здатність до резильєнтного розвитку.

У цьому сенсі частина V виконує ключову функцію в структурі монографії, оскільки вона забезпечує емпіричне підтвердження теоретичної моделі й завершує побудову цілісної концепції резильєнтного стратегування університету. Саме через поєднання теоретичного й емпіричного аналізу стає можливим повне і системне розуміння стратегування як інституційного феномену сучасного університету.

ВИСНОВКИ

(Ключові результати та наукові імплікації)

Проблема стратегування в закладах вищої освіти має комплексний характер і не може бути розв'язана в межах виключно інструментального, сценарного або планового підходу. У роботі обґрунтовано доцільність розгляду університету як складної інституційної системи, розвиток якої визначається взаємодією багатомісійності, організаційної складності та умов невизначеності. На цій основі сформовано цілісну теоретико-методологічну рамку, у межах якої стратегування постає як процес узгодження, інтерпретації та дії, а резильєнтність – як його ключова передумова та стратегічна спроможність. Отримані результати дали змогу не лише уточнити наявні теоретичні підходи, а й запропонувати нове бачення стратегування університету як інституційно зумовленого та динамічного процесу, що забезпечує здатність до розвитку в умовах зростаючої складності.

Подальші висновки деталізують основні положення дослідження відповідно до логіки його структури:

- під час дослідження встановлено, що еволюція університету не має характеру лінійної зміни моделей, а відбувається як процес їх нашарування та ускладнення. Наукова новизна полягає у трактуванні історичних моделей університету як послідовних етапів інституційного ускладнення, що формують сучасну гібридну структуру університету. Такий підхід отримано шляхом системного аналізу історичних форм університету та їх функціональних характеристик. Це дало змогу обґрунтувати, що сучасне стратегування є не зовнішнім інструментом, а логічним наслідком історичного розвитку університету. Практичне значення полягає в можливості врахування інституційної тягlosti під час формування стратегій розвитку;

- обґрунтовано, що університет слід розглядати як багатовимірну інституцію, яка поєднує академічну спільноту та адміністративну організацію. Наукова новизна полягає у введенні подвійної природи університету як структурного джерела стратегування. Це положення отримано шляхом інтеграції інституційного й організаційного підходів. Доведено, що напруження між академічною та управлінською логіками є не дисфункцією, а умовою формування стратегічного мислення. Це дає змогу переосмислити управління університетом як процес узгодження, а не лише регулювання;

- доведено, що концепція трьох місій університету є історично сформованою дискурсивно-інституційною конструкцією, а не нормативно заданою

моделлю. Сформовано трактування багатомісійності як джерела системного управлінського напруження. Такий висновок отримано шляхом аналізу еволюції освітньої, дослідницької та суспільної місій. Це дало змогу обґрунтувати, що стратегування виникає як необхідний механізм їх узгодження. Практичне значення полягає в можливості переходу від ієрархії місій до їх балансування в стратегічних рішеннях;

– встановлено, що взаємодія місій університету формує не лише конфлікти, а й потенціал синергії. У роботі запропоновано розглядати управлінське напруження як продуктивний ресурс стратегування, що виникає внаслідок взаємодії різних логік діяльності університету. Такий підхід сформовано на основі аналізу їх взаємодії та функціонального співвідношення. Доведено, що ефективно стратегування передбачає не усунення напруження, а його структуроване узгодження, що дає змогу переосмислити підходи до управління складними інституціями;

– встановлено, що еволюція поняття «стратегія» відображає глибинну трансформацію характеру організованої діяльності людини. Обґрунтовано, що стратегія історично формується як форма практичної раціональності, яка поєднує цілепокладання, ресурсні обмеження та нормативний вимір прийняття рішень. Такий висновок отримано шляхом поєднання етимологічного, історико-теоретичного та концептуального аналізу розвитку стратегічного мислення. Доведено, що перенесення стратегії у сферу менеджменту не було метафоричним запозиченням, а відображало зміну природи організацій як суб'єктів, здатних до самопроєктування. Це дало змогу визначити стратегію як механізм поєднання цілей, ресурсів і умов середовища, що функціонує як форма відповідального мислення про майбутнє. Отриманий результат розширює теоретичне розуміння стратегії як універсальної категорії управління і створює підґрунтя для її застосування у сфері вищої освіти;

– встановлено, що стратегічне планування є історично першою формою інституціоналізації стратегії як управлінської практики, яка забезпечила перехід від реактивного до проєктного управління розвитком організацій. Обґрунтовано, що стратегічне планування базується на припущенні відносної передбачуваності середовища та функціонує як раціонально структурований процес визначення цілей, формування напрямів розвитку та їх формалізації у вигляді стратегічного документа. Такий висновок отримано шляхом аналізу класичних підходів до стратегічного управління та систематизації його логічної структури, включаючи послідовність етапів від аналізу середовища до моніторингу реалізації. Доведено, що внутрішня лінійність і формалізованість стратегічного планування, які забезпечують його управлінську ефективність у стабільних умовах, одночасно

формують його ключове обмеження в умовах зростаючої невизначеності. Це дало змогу обґрунтувати стратегічне планування як необхідний, але недостатній етап розвитку стратегічного управління. Отримані результати дають змогу розглядати стратегічне планування як складову ширшого процесу стратегування, що відкриває можливість переходу до адаптивних та резильєнтних моделей управління в закладах вищої освіти;

– визначено, що стратегування слід розглядати не як етап чи інструмент управління, а як безперервний процес управлінської діяльності, що охоплює інтерпретацію середовища, узгодження рішень і реалізацію стратегічних дій. Обґрунтовано, що стратегування виникає як відповідь на обмеженість планової логіки в умовах зростаючої невизначеності та складності організаційного середовища. Такий висновок отримано шляхом синтезу процесуального, поведінкового та інституційного підходів до розуміння стратегії. Доведено, що стратегування функціонує як форма організаційного мислення, яка поєднує намір і дію, план і практику, формальні рішення та неформальні процеси. Це дало змогу визначити стратегування як інтегративну управлінську практику, що забезпечує цілісність розвитку організації в умовах динамічних змін;

– під час дослідження встановлено, що планування зберігає свою значущість у структурі стратегування, однак його роль зазнає суттєвої трансформації. Обґрунтовано, що планування слід розглядати не як центральний елемент стратегічного управління, а як функцію, що забезпечує тимчасову стабілізацію стратегічних рішень у процесі їх реалізації. Такий висновок отримано шляхом аналізу співвідношення планової та процесуальної логіки управління. Доведено, що планування в сучасних умовах виконує допоміжну, а не визначальну роль, оскільки не здатне повністю врахувати динаміку середовища та багатомірність організаційних процесів. Це дало змогу уточнити межі застосування планування та обґрунтувати його інтеграцію в ширший контур стратегування;

– встановлено, що стратегування в закладах вищої освіти має принципово відмінний характер порівняно з бізнес-організаціями, що зумовлено їх інституційною природою, багатомісійністю та соціальною спрямованістю. Обґрунтовано, що університет не може розглядатися як класичний об'єкт стратегічного управління, оскільки його діяльність визначається не лише економічною доцільністю, а й нормативними, академічними та суспільними орієнтирами. Такий висновок отримано шляхом аналізу функціональних і структурних особливостей університету як інституції, що поєднує риси організації і спільноти. Доведено, що стратегування в університеті передбачає узгодження множинних місій, інтересів і часових горизонтів, що формує особливу логіку управлінських рішень. Це дало змогу визначити стратегування як інституційно зумовлений процес, спрямований не лише на досягнення результатів, а й на збереження

і розвиток ідентичності університету. Отримані результати розширюють сферу застосування теорії стратегування та створюють підґрунтя для формування спеціалізованих підходів до управління закладами вищої освіти;

– аналіз теоретичних підходів до резильєнтності дав можливість встановити, що це поняття зазнало суттєвої трансформації в умовах невизначеності. Узагальнення міждисциплінарних досліджень дало змогу виявити, що резильєнтність інтерпретується не як результат відновлення, а як здатність підтримувати функціональну цілісність під час змін. На цій основі уточнено її зміст як іманентної властивості системи, що виявляється безпосередньо у взаємодії з невизначеністю, а не після її подолання. Такий підхід дає змогу відійти від редукції резильєнтності до стабільності чи адаптації та розглядати її як передумову можливості розвитку. Це створює теоретичне підґрунтя для включення резильєнтності в контур стратегічного аналізу організацій;

– поглиблений аналіз освітніх інституцій показав, що резильєнтність у їхньому контексті набуває специфічного змісту, зумовленого інституційною природою університету, його багатомісійністю та відкритістю до множинних середовищ. Доведено, що університет не може забезпечувати безперервність розвитку через жорсткі управлінські механізми або стабільність структури, оскільки функціонує як система зі слабкими зв'язками та високою внутрішньою варіативністю. У цьому контексті резильєнтність виявляється як здатність підтримувати цілісність інституції через автономію підсистем, інтерпретацію змін і організаційне навчання. Такий висновок сформовано на основі поєднання інституційного та організаційного підходів до аналізу університету. Це дало змогу обґрунтувати резильєнтність як базову умову існування університету, що визначає його здатність залишатися суб'єктом розвитку в умовах множинної невизначеності;

– дослідження внутрішньої структури резильєнтності дало можливість перейти від її абстрактного розуміння до конкретизації у вигляді системи взаємозв'язаних організаційних здатностей. Виявлено, що резильєнтність реалізується через здатність організації сприймати зміни, інтерпретувати їх у контексті власної ідентичності, формувати відповідь і водночас зберігати цілісність. Така інтерпретація сформована на основі синтезу теорій sensemaking, організаційного навчання та динамічної рівноваги. Показано, що саме взаємодія цих здатностей забезпечує безперервність стратегічної орієнтації організації, навіть за умов трансформації форм її діяльності. Це дає змогу розглядати резильєнтність як внутрішню архітектуру стратегічної спроможності, що визначає здатність організації формувати і підтримувати власну траєкторію розвитку;

– у межах дослідження здійснено переосмислення резильєнтності як стратегічної спроможності організації, що виходить за межі її трактування як стану

або властивості. Установлено, що в умовах зростаючої невизначеності резильєнтність є метаздатністю, яка забезпечує можливість прийняття стратегічних рішень, їх коригування та збереження стратегічного напрямку розвитку. Такий висновок отримано внаслідок інтеграції концепцій динамічних спроможностей, організаційної резильєнтності та сучасних підходів до стратегічного управління. Показано, що резильєнтність поєднує здатність до адаптації із збереженням інституційної ідентичності, що дає змогу організації діяти в умовах змін без втрати стратегічної цілісності. У цьому контексті стратегування постає як процес реалізації цієї спроможності, а не як її джерело. Це відкриває можливість розглядати резильєнтність як фундаментальну основу стратегічного існування університету;

– унаслідок проведеного дослідження здійснено принципове переосмислення логіки стратегування університету, що дало змогу вийти за межі його трактування як функції планування та обґрунтувати його як інституційно зумовлений процес, що формується на перетині багатомісійності, організаційних здатностей і багаторівневої структури управління. На відміну від класичних моделей, у яких стратегування редукується до раціоналізації цілей і засобів їх досягнення, у роботі доведено, що в університетському контексті стратегування виникає як відповідь на неможливість редукції розвитку до єдиного стратегічного напрямку. Запропонована тривимірна модель дає змогу вперше інтегрувати різномірні аспекти функціонування університету в єдину аналітичну рамку. Її побудовано шляхом синтезу інституційного підходу, теорії організаційних здатностей та концепції багаторівневого управління, що дало змогу виявити глибинний механізм формування стратегічної спроможності університету – як ефект взаємодії, а не як результат централізованого управління. Ключовим результатом є доведення того, що стратегування виникає не в межах окремого виміру (місійного, управлінського або функціонального), а саме в точці їх перетину. Це дає змогу пояснити феномен збереження стратегічної суб'єктності університету навіть у ситуаціях, коли формальні стратегічні конструкції втрачають актуальність. Таким чином, модель не лише описує стратегування, а й розкриває його онтологічну природу як здатність університету підтримувати власну траєкторію розвитку в умовах невизначеності. Отримані положення створюють нову концептуальну основу для аналізу стратегування в закладах вищої освіти, зміщуючи фокус із інструментів на умови можливості стратегічної дії. Це дає змогу перейти від нормативного проектування стратегій до пояснення того, як стратегування фактично відбувається в складних інституціях;

– у межах дослідження здійснено концептуальну реконфігурацію інструментального рівня стратегування, унаслідок чого інструменти розглянуто не як допоміжні засоби реалізації стратегії, а як механізми формування самої стратегічної

спроможності університету. Показано, що в умовах невизначеності ключовою проблемою є не дефіцит інформації, а дефіцит інтерпретації, що зумовлює необхідність переходу від аналітичних інструментів до інтерпретаційних і адаптивних практик. У цьому контексті вперше обґрунтовано включення sensemaking до ядра стратегування як первинного інструменту, що забезпечує формування стратегічної реальності організації. Доведено, що без процесів колективного осмислення стратегічні рішення втрачають зв'язок із реальними процесами університету, що призводить до їх формалізації. Таким чином, стратегування починається не з вибору дій, а з формування спільного розуміння ситуації. Подальшого розвитку набула інтерпретація scenario planning та strategic dialogue, які в роботі розглянуто не ізольовано, а як взаємодоповнювальні механізми адаптивного стратегування. Показано, що сценарне мислення забезпечує відкритість до множинності можливих майбутніх станів, тоді як стратегічний діалог формує здатність організації узгоджувати ці уявлення і трансформувати їх у спільну стратегічну позицію. Їх інтеграція дає змогу перейти від логіки прогнозування до логіки готовності діяти в різних умовах. Окремого значення набуло введення матриці «Mission vs Resources» як інструменту стратегічного балансування, що поєднує місійну архітектуру університету з його ресурсною конфігурацією. На відміну від традиційного ресурсного аналізу, цей інструмент вбудовується безпосередньо в процес стратегування, даючи можливість виявляти структурні асиметрії між задекларованими пріоритетами і реальним розподілом ресурсів. У сукупності це дало змогу сформувати цілісну інструментальну архітектуру резильєнтного стратегування, у якій інструменти виконують не функцію планування, а функцію підтримання здатності університету діяти в умовах відкритого майбутнього. Такий підхід розширює розуміння інструментів управління, переводячи їх із площини технічних засобів у площину організаційних механізмів формування стратегічної дієздатності;

– здійснено критичне переосмислення наявних підходів до вимірювання стратегічної діяльності університету, що дало змогу виявити їх фундаментальне обмеження. Доведено, що традиційні КРІ не здатні відобразити стратегічність як таку, оскільки фіксують наслідки діяльності, але не дають можливості оцінити здатність організації діяти в умовах невизначеності. На цій основі запропоновано зміщення фокусу вимірювання від показників ефективності до індикаторів стратегічної спроможності. Такий підхід сформовано через інтеграцію концепцій організаційних здатностей, резильєнтності та процесуального розуміння стратегії, що дало змогу визначити новий об'єкт вимірювання: здатність університету інтерпретувати зміни, адаптувати стратегічні орієнтири, узгоджувати дії і підтримувати цілісність. Принципово новим є розмежування понять «ре-

зультативність» і «стратегічність»: показано, що високі результати не є доказом наявності стратегування, так само як їх тимчасове зниження не свідчить про його відсутність. Це дає змогу уникнути хибної інтерпретації стратегічного розвитку через короткострокові показники і перейти до оцінювання довгострокової здатності університету формувати власну траєкторію. Запропонований підхід створює підґрунтя для формування нової системи стратегічних індикаторів, які відображають не лише досягнуті результати, а й характеристики самої організаційної дії. Це відкриває можливість переходу від контролю виконання стратегії до оцінювання здатності її формувати і змінювати. У прикладному вимірі це дає змогу університетам переорієнтувати системи оцінювання з фіксації минулого на аналіз потенціалу майбутнього, що є критично важливим в умовах зростаючої невизначеності. Таким чином, вимірювання стратегічності набуває статусу інструменту розвитку, а не лише контролю;

– сформовано цілісне уявлення про імплементацію стратегії як про системно організований процес, що не зводиться до впровадження прийнятих рішень, а передбачає створення внутрішньої архітектури, здатної забезпечити їх життєздатність у динамічному середовищі. На відміну від традиційних підходів, у яких імплементація розглядається як завершальний етап стратегічного циклу, у роботі доведено, що вона є невід'ємною частиною стратегування і співіснує з ним як безперервний процес. Обґрунтовано, що ключовою умовою реалізації стратегії є не лише наявність сформульованих цілей, а й відповідність між стратегічними намірами та організаційною конфігурацією університету. Така відповідність формується через узгодження трьох базових компонентів: інституційної логіки, організаційних здатностей та управлінських механізмів. Це дає змогу розглядати імплементацію не як технічний процес трансляції рішень, а як процес структурного налаштування організації до реалізації стратегічного курсу. У роботі показано, що розрив між стратегією як задумом і стратегією як практикою виникає не стільки через помилки планування, скільки через відсутність відповідної архітектури реалізації. Це дало змогу переосмислити саму природу імплементаційних проблем: вони мають не операційний, а системний характер і пов'язані з невідповідністю між різними рівнями організаційного функціонування. Принципово новим є трактування архітектури імплементації як багаторівневої системи. Такий підхід дає можливість пояснити, чому формально коректні стратегії не реалізуються на практиці, і водночас показує, за яких умов стратегія набуває операційної дієздатності. Окрему увагу приділено ролі багаторівневої структури університету в процесі імплементації. Доведено, що реалізація стратегії не може бути забезпечена виключно через централізовані управлінські механізми, оскільки стратегічна дія формується на різних рівнях

організації. Це обґрунтовує необхідність переходу від моделі «впровадження зверху вниз» до моделі розподіленої імплементації, у якій структурні підрозділи є активними носіями стратегії. Запропонований підхід дає змогу інтегрувати імплементацію стратегії з розвитком організаційних здатностей університету. У цьому контексті реалізація стратегії розглядається не як завершення стратегування, а як процес, у якому сама організація змінюється, набуваючи нових можливостей дії. Це зміщує фокус управління з контролю виконання на розвиток спроможності реалізовувати стратегічні наміри. У прикладному вимірі це створює основу для проектування систем імплементації, які забезпечують не лише виконання стратегічних рішень, а й їх постійне переосмислення та адаптацію. Таким чином, імплементація постає як ключовий механізм перетворення стратегії з декларативної конструкції на реальну інституційну практику, що визначає здатність університету діяти стратегічно в умовах невизначеності;

– проведений аналіз дав можливість вийти за межі традиційного розуміння стратегічних змін як керованого переходу організації від одного стану до іншого та обґрунтувати їх як безперервний інституційно зумовлений процес, що розгортається на перетині структурних трансформацій і змін колективних інтерпретацій. Показано, що університет як специфічна інституція не піддається лінійній логіці трансформації, оскільки його розвиток визначається не лише управлінськими рішеннями. Це зумовило необхідність переосмислення управління змінами як процесу підтримання здатності до стратегічної адаптації, а не контролю над окремими трансформаційними ініціативами. Концептуальним результатом є введення й обґрунтування поняття резильєнтного управління змінами як особливого типу управлінської логіки, що орієнтована не на досягнення фіксованого результату, а на забезпечення безперервної здатності університету змінюватися, зберігаючи при цьому стратегічну цілісність. У цьому підході зміни перестають бути об'єктом управління і постають як середовище, у якому розгортається стратегічна діяльність. Суттєвим внеском є розкриття подвійної природи стратегічних змін, що визначають колективне розуміння діяльності. Саме їх поєднання забезпечує глибинний характер змін і дає змогу пояснити їх нелінійну, кумулятивну динаміку. Подальшого розвитку набула ідея циклічності стратегічної трансформації, яку в роботі концептуалізовано у вигляді моделі резильєнтного трансформаційного циклу, який інтегрує процеси sensemaking, стратегічного вибору, імплементації та організаційного навчання. Такий підхід дає змогу відмовитися від уявлення про зміни як одноразову подію та інтерпретувати їх як безперервний процес стратегічного відтворення університету. Принципово важливим є те, що запропонована модель дає можливість пояснити механізм підтримання стратегічної життєздатності університету в умовах не-

визначеності. Вона показує, що здатність до стратегічного розвитку визначається не стабільністю структури або повнотою планування, а функціонуванням інтегрованої системи, яка поєднує осмислення змін, адаптивні інструменти стратегування та накопичення організаційного досвіду. У прикладному вимірі це означає перехід від управління змінами як набором проєктів до управління стратегічною спроможністю університету. Такий підхід дає змогу формувати системи управління, орієнтовані не на досягнення короткострокових результатів, а на підтримання довгострокової здатності організації діяти в умовах невизначеності. Отримані результати мають системне значення для розвитку теорії стратегічного управління університетами, оскільки дають змогу інтегрувати управління змінами в загальну модель резильєнтного стратегування як її завершальний і водночас динамічний елемент. У цьому контексті управління змінами перестає бути допоміжною функцією і постає як ключовий механізм реалізації стратегічної спроможності університету;

– емпіричне дослідження, здійснене в межах цієї роботи, дало можливість перевести концепцію резильєнтного стратегування з рівня теоретичної конструкції у площину емпірично верифікованого знання. Його ключовим результатом стало обґрунтування можливості дослідження стратегування університету як інституційної практики, що не зводиться до аналізу формальних стратегічних документів, а потребує багаторівневого підходу до вивчення організаційної реальності. Методологічний внесок дослідження полягає у формуванні інтегрованого дослідницького дизайну, який поєднує case-study, порівняльний аналіз та інституційний підхід. Така комбінація дала змогу подолати обмеження традиційних підходів до аналізу стратегії, орієнтованих на текст або показники, і забезпечити дослідження стратегування як процесу, що проявляється одночасно на рівні декларацій, дій та інституційних змін. Це принципово розширює методологічні можливості дослідження стратегічного управління університетами. Принципово важливим результатом є доведення того, що стратегування не може бути адекватно виміряне через кількісні індикатори або формальну наявність стратегічних документів. У межах дослідження обґрунтовано необхідність використання принципу методологічної триангуляції, який дає змогу співвідносити три рівні існування стратегії: як тексту, як організаційної практики і як інституційного результату. Саме це зіставлення дало змогу емпірично виявити розрив між декларативною і реальною стратегіями, що є одним із центральних положень інституційної теорії організацій. Особливого значення набуває сформульована система дослідницьких питань, яка є не лише інструментом збору даних, а й аналітичною рамкою перевірки головної гіпотези дослідження. Ця система дала змогу перейти від фіксації наявності

стратегії до аналізу її онтологічного статусу в університеті. Таким чином, дослідження вперше операціоналізує стратегування як явище, що може бути емпірично досліджене поза межами формальних структур. Важливим результатом є також обґрунтування принципів формування вибірки, яка відображає різні інституційні моделі університетів у глобальному контексті. Включення до вибірки університетів різних типів і з різних регіонів дало можливість виявити стратегування як універсальне явище, що не зводиться до особливостей окремої національної системи. Це створює підстави для узагальнення отриманих результатів на рівні теорії. Ключовим доказовим результатом методологічної частини є підтвердження можливості емпіричної перевірки головної гіпотези дослідження: стратегування університету функціонує не як формальний процес планування, а як інституційна практика, що визначає характер його розвитку. Застосований методологічний інструментарій дав змогу перейти від теоретичного припущення до його емпіричної верифікації, що є критично важливим для надання дослідженню статусу завершеного наукового знання. Таким чином, методологія, розроблена в межах цієї роботи, має самостійне наукове значення, оскільки вона не лише забезпечує валідність отриманих результатів, а й формує новий підхід до дослідження стратегування як складного інституційного явища. У ширшому контексті це дає змогу розглядати університет не як об'єкт управління, а як об'єкт емпірично досліджуваної стратегічної діяльності, що відкриває нові перспективи для подальших досліджень у сфері вищої освіти;

– проведений порівняльний аналіз стратегічних практик досліджених університетів дав змогу перейти від констатації наявності стратегій до виявлення їх якісних відмінностей як інституційних форм. Унаслідок цього встановлено, що стратегування в університетах не є однорідним явищем, а виявляється у вигляді різних моделей, які відрізняються за ступенем інтеграції стратегії в реальну діяльність, характером її зв'язку з інституційною ідентичністю та роллю у формуванні організаційної поведінки. Ключовим результатом дослідження є формування типології стратегічних моделей університетів, яка дає змогу концептуалізувати емпірично виявлені відмінності. У межах цієї типології виділено три базові моделі стратегування: декларативну, інструментальну та інституційно-інтегровану. Принципово важливим результатом є встановлення зв'язку між типом стратегування і рівнем резильєнтності університету. Аналіз показав, що університети з інституційно-інтегрованою моделлю стратегування демонструють вищий рівень здатності до адаптації, збереження стратегічної цілісності й послідовності розвитку. Натомість університети з декларативною моделлю характеризуються фрагментарністю змін і реактивним характером розвитку. Таким чином, емпірично підтверджено, що характер стратегування

є визначальним фактором стратегічної спроможності університету. Важливим внеском є також установлення того, що стратегування в провідних університетах не є окремою функцією управління, а інтегроване в усі рівні організаційної діяльності. Воно виявляється у зв'язку між стратегічними цілями, організаційними рішеннями і довгостроковою динамікою розвитку, що дає змогу розглядати його як механізм інституційного самовизначення університету. Отримані результати дають можливість емпірично підтвердити ключове положення дослідження про те, що стратегування університету не зводиться до формального стратегічного планування, а функціонує як інституційна практика. Водночас встановлена типологія створює підґрунтя для подальшого аналізу розриву між декларативною і реальною стратегіями, що є наступним етапом дослідження. У ширшому теоретичному контексті запропонована типологія має самостійне значення, оскільки дає змогу систематизувати різні форми стратегування університетів і пов'язати їх із їхньою інституційною динамікою. Це створює основу для подальшого розвитку теорії стратегування в закладах вищої освіти і відкриває можливість для порівняльних досліджень у глобальному академічному середовищі;

– проведений емпіричний аналіз дав змогу виявити один із ключових феноменів сучасного університетського управління: системний розрив між формально задекларованими стратегіями та реальною практикою функціонування університетів. Цей розрив не є випадковим або ситуативним, а має структурний характер і відображає глибинну особливість університету як складної інституції. У межах дослідження встановлено, що наявність стратегічного документа не є достатньою умовою існування стратегування як управлінської практики. У значній частині проаналізованих університетів стратегія функціонує як нормативний текст, що формально визначає цілі розвитку, але не інтегрується в процеси прийняття рішень, організаційні зміни та щоденну діяльність університету. Це дає змогу стверджувати, що стратегія може існувати як декларативна конструкція, не виконуючи функції реального механізму розвитку. Концептуальне значення цього результату полягає в поглибленні положень інституційної теорії організацій. Стратегія втрачає статус керівного інструменту і перетворюється на елемент символічної легітимації, що забезпечує відповідність університету зовнішнім очікуванням, але не визначає його внутрішньої логіки розвитку. Водночас емпіричні дані дали змогу встановити, що цей розрив не є універсальним. У частині університетів стратегія інтегрується в реальні управлінські та академічні процеси і набуває статусу інституційної практики. Саме в цих випадках стратегічні орієнтири знаходять своє продовження у структурних змінах, створенні нових напрямів діяльності, трансформації організаційної структури і довгостроковій динаміці розвитку університету. Це дає змогу зробити принципово важливий

висновок: розрив між стратегією і практикою є не неминучим, а таким, що залежить від характеру стратегування. Ключовим результатом дослідження є виявлення причин цього розриву. Аналіз показав, що він виникає внаслідок трьох взаємозв'язаних факторів: фрагментованості місії університету, автономії організаційних підсистем та відсутності механізмів інтеграції стратегії в повсякденну діяльність. Університет, як «слабо зв'язана система», не забезпечує автоматичного переходу від стратегічних рішень до їх реалізації, що створює структурну дистанцію між рівнем декларацій і рівнем дії. Особливо значущим є встановлення того, що саме ступінь інтеграції стратегії визначає здатність університету долати цей розрив. Університети, у яких стратегія є частиною інституційної логіки розвитку, демонструють узгодженість між цілями і діями, тоді як університети з декларативним характером стратегування характеризуються розривом між стратегічними намірами і реальними процесами. Таким чином, розрив є не лише проблемою, а й індикатором якості стратегування. Отримані результати дають змогу емпірично підтвердити центральну гіпотезу дослідження: стратегування університету існує лише там, де стратегія інтегрована в реальні інституційні практики. У випадках, коли такої інтеграції немає, стратегування як процес фактично не відбувається, незважаючи на наявність формальних стратегічних документів. У ширшому теоретичному контексті це дає змогу сформулювати нове розуміння стратегування: воно не є функцією наявності стратегії, а є функцією її інституційної реалізації. Таким чином, виявлений розрив між стратегією і практикою є не лише емпіричним результатом, а й ключовим теоретичним висновком цієї монографії. Він демонструє обмеженість традиційного підходу до стратегічного управління університетом і водночас обґрунтовує необхідність переходу до розуміння стратегування як інституційної практики, що визначає здатність університету діяти, змінюватися і зберігати стратегічну цілісність у складному середовищі.

– емпіричне дослідження дало змогу узагальнити отримані результати і перевірити пояснювальну спроможність розробленої концептуальної моделі резильєнтного стратегування трьох місій університету. У цьому контексті принципового значення набуває питання не лише відповідності моделі емпіричним даним, а й її здатності пояснювати варіативність стратегічних практик університетів. Під час дослідження встановлено, що запропонована модель знаходить емпіричне підтвердження в реальних практиках функціонування університетів. Зокрема, підтверджено, що стратегування виникає як відповідь на багатомісійність університету і є механізмом узгодження освітньої, дослідницької та суспільної діяльностей. Емпіричні дані свідчать про те, що саме в тих університетах, де відбувається інтеграція цих місій у межах єдиної

стратегічної логіки, стратегування набуває характеру інституційної практики, а не залишається формальною процедурою. Принципово важливим результатом є підтвердження положення про зв'язок між характером стратегування і рівнем резильєнтності університету. Дослідження показало, що університети з інституційно-інтегрованим стратегуванням демонструють здатність підтримувати стратегічну цілісність під час змін, тоді як у випадках декларативного або фрагментованого стратегування ця здатність є обмеженою. Таким чином, резильєнтність дістала емпіричне підтвердження як характеристика не стану, а способу організації стратегічної діяльності. У межах верифікації моделі уточнено її ключові положення. По-перше, стратегування постає не як універсальна управлінська функція, а як змінна характеристика, рівень якої визначається ступенем інституційної інтеграції стратегії. По-друге, встановлено, що багатомісійність університету не лише створює передумови для стратегування, а й визначає його внутрішню складність і напруження. По-третє, показано, що резильєнтність не передує стратегуванню і не є його наслідком у прямому сенсі, а формується в процесі стратегування як результат здатності університету підтримувати узгодженість власної інституційної логіки. Ключовим узагальнювальним результатом є доведення центральної гіпотези дослідження: стратегування університету функціонує не як формальний процес розроблення стратегії, а як інституційна практика, що забезпечує інтеграцію місій і підтримання стратегічної цілісності в умовах невизначеності. Це положення дістало підтвердження на основі порівняльного аналізу університетів різних типів і функціональних моделей, що свідчить про його загальний характер. Теоретичне значення отриманих результатів полягає в розширенні розуміння стратегування як категорії дослідження. У роботі вперше стратегування інтерпретовано як форму інституційного існування університету, що дає змогу поєднати управлінський, організаційний і світоглядний виміри його розвитку. Практичне значення дослідження полягає у формуванні аналітичної рамки, яка дає змогу оцінити не лише наявність стратегії, а й її реальний статус у функціонуванні університету. Запропонована модель створює можливість діагностики стратегічної спроможності університету шляхом аналізу інтеграції місій, узгодженості стратегічних рішень і характеру інституційних змін. Це відкриває нові підходи до управління розвитком університетів у складному і невизначеному середовищі. У ширшому науковому контексті результати дослідження формують підґрунтя для подальшого розвитку теорії стратегування в закладах вищої освіти. Вони дають змогу розглядати університет не лише як об'єкт стратегічного управління, а як інституцію, що здійснює стратегічну рефлексію і конструює власне майбутнє через практику стратегування. Таким чином, верифікація моделі резильєнтного

стратегування підтверджує її пояснювальну спроможність і водночас розкриває стратегування як фундаментальну характеристику сучасного університету. Саме тому воно є не лише інструментом розвитку, а й способом інституційного існування університету в умовах зростаючої складності світу.

Отже, у дослідженні не лише уточнено підходи до стратегічного управління університетами, а й запропоновано нову парадигму їх осмислення як інституцій, що формують власну стратегічну спроможність у процесі взаємодії з невизначеністю. Це дає змогу розглядати стратегування не як функцію управління, а як фундаментальну умову існування сучасного університету.

Бібліографічний список

1. Altbach P.G. *The International Imperative in Higher Education*. Rotterdam: Sense Publishers, 2013. 196 p.
2. Altbach P.G., Salmi J. *The Road to Academic Excellence: The Making of World-Class Research Universities*. Washington, DC: World Bank Publications, 2011. 364 p.
3. Ansoff H.I. *The New Corporate Strategy*. New York: Wiley, 1988. 288 p.
4. Ansoff H.I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
5. Bryson J.M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. 352 p.
6. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
7. Glaser B.G., Strauss A.L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967. 271 p. ISBN 978–0202302607.
8. Clark B.R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon, 1998. 163 p.
9. Clark B.R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon, 1998. 163 p.
10. Clark B.R. *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, CA: University of California Press, 1983. 396 p. ISBN 978–0520049613.
11. Clausewitz C. von. *On War*. Princeton: Princeton University Press, 1984. 732 p.
12. Drucker P.F. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954. 404 p.
13. Etzkowitz H. *The Triple Helix: University – Industry – Government Innovation in Action*. New York: Routledge, 2008. 164 p.
14. Etzkowitz H., Zhou C. *The Triple Helix: University – Industry – Government Innovation and Entrepreneurship*. 2nd ed. New York: Routledge, 2018. 320 p.
15. Falkenberg P., Cannon L. *Strategic University Management: Future Proofing Your Institution*. London: Routledge, 2022. 234 p.
16. Flick U. *An Introduction to Qualitative Research*. 6th ed. London: Sage Publications, 2018. 456 p. ISBN 978–1526416070.

17. Flyvbjerg B. *Five Misunderstandings About Case-Study Research. Qualitative Inquiry*. 2006. Vol. 12, No. 2. P. 219–245. DOI: 10.1177/1077800405284363.
18. Hazelkorn E. *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*. London: Palgrave Macmillan, 2011. 256 p.
19. Hazelkorn E. *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*. 2nd ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2015. 368 p. ISBN 978–1137440964.
20. Hamel G., Välikangas L. *The Quest for Resilience. Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 9. P. 52–63.
21. Hinton K. E. *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Ann Arbor, MI: Society for College and University Planning, 2012. 120 p.
22. Holling C. S. *Adaptive Environmental Assessment and Management*. Chichester: Wiley, 1978. 377.
23. Humboldt W. von. *Selected Writings*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. 320 p.
24. Hrabowski F. A., Henderson P., Kim C. *The Resilient University: How Purpose and Inclusion Drive Student Success*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 2024. 256 p.
25. Iakovleva T., Thomas D., Nordstrand Berg L., Pinheiro R., Benneworth P. (eds.). *Universities and Regional Engagement: From the Exceptional to the Everyday*. London: Routledge, 2021. 298 p.
26. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
27. Kotler P. *Marketing Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. 706 p.
28. Krücken G., Meier F. Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori G. S., Meyer J. W., Hwang H. (eds.). *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*. Oxford: Oxford University Press, 2006. P. 241–257.
29. Krippendorff K. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 4th ed. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2018. 437 p. ISBN 978–1506395665.
30. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E. *Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. Journal of Management*. 2005. Vol. 31, No. 5. P. 738–757.
31. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. *Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. Human Resource Management Review*. 2011. Vol. 21, No. 3. P. 243–255.

32. Lytvynov O., Shevchenko I. O. Knowledge Hubs in Times of Crisis: The Economic and Strategic Role of Universities in International Resilience Networks. Vol. 1, No. 165, 2025. *Actual Problems of International Relations*. pp. 123–136. <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.165.1.123-136>
33. Lytvynov O., Shevchenko I. O. Managing Sustainability in Higher Education: The Impact of International Economic Relations on Institutional Strategies. Vol. 1, No. 164, 2025. *Actual Problems of International Relations*. pp. 106–116. <https://doi.org/10.17721/apmv.2025.164.1.106-116>.
34. March J. G. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*. 1991. Vol. 2, No. 1. P. 71–87.
35. Marginson S. *Dynamics of National and Global Competition in Higher Education*. *Higher Education*, 52(1), 2006. pp. 1–39.
36. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press, 1998. 416 p.
37. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.
38. Rowley D. J., Sherman H. *From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2001. 272 p.
39. Slaughter S., Rhoades G. *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State, and Higher Education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 2004. 384 p.
40. Sutcliffe K. M., Weick K. E. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. 272 p.
41. Zomer A., Benneworth P. *The Rise of the University's Third Mission*. In: Enders J., de Boer H. F., Westerheijden D. F. (eds.). *Reform of Higher Education in Europe*. Rotterdam: Sense Publishers, 2011. p. 81–101.
42. Київський національний університет імені Тараса Шевченка: офіційний сайт. URL: <https://www.univ.kiev.ua>(дата звернення: 25.02.2026).
43. Національний аерокосмічний університет «ХАІ»: офіційний сайт. URL: <https://khai.edu> (дата звернення: 25.02.2026).
44. Український католицький університет: офіційний сайт. URL: <https://ucu.edu.ua> (дата звернення: 25.02.2026).
45. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна : офіційний сайт. URL: <https://www.univer.kharkov.ua> (дата звернення: 25.02.2026).
46. Arizona State University: official website. URL: <https://www.asu.edu> (accessed: 25.02.2026).

47. Delft University of Technology: official website. URL: <https://www.tudelft.nl> (accessed: 25.02.2026).
48. Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST) : official website. URL: <https://www.kaist.ac.kr> (accessed: 25.02.2026).
49. Massachusetts Institute of Technology: official website. URL: <https://www.mit.edu> (accessed: 25.02.2026).
50. National University of Singapore: official website. URL: <https://www.nus.edu.sg> (accessed: 25.02.2026).
51. Stanford University: official website. URL: <https://www.stanford.edu> (accessed: 25.02.2026).
52. University of Cambridge: official website. URL: <https://www.cam.ac.uk> (accessed: 25.02.2026).
53. University of Oxford: official website. URL: <https://www.ox.ac.uk> (accessed: 25.02.2026).
54. New American University: official website. URL: <https://newamericanuniversity.asu.edu> (accessed: 25.02.2026).
55. Newman J.H. *The Idea of a University*. London: Longmans, Green, and Co., 1907. 472 p.
56. Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Dow Jones-Irwin.
57. Barnett R. *Being a University*. London: Routledge, 2011. 208 p. <https://doi.org/10.4324/9780203816462>.
58. Brunsson N. *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: Wiley, 1989. 232 p.
59. Brunsson N., Olsen J.P. *The Reforming Organization*. London: Routledge, 1993. 176 p.
60. Berkeley, CA: University of California Press, 1987. 198 p. ISBN 978–0520069372.
61. Cohen M. D., March J. G. Leadership and Ambiguity: The American College President. New York: McGraw-Hill, 1974. 264 p.
62. DiMaggio P. J., Powell W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No. 2. pp. 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
63. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994. 327 p.
64. Kezar A., Eckel P.D. The effect of institutional culture on change strategies in higher education. *Journal of Higher Education*. 2002. Vol. 73, No. 4. pp. 435–460. <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777159>

65. March J. G., Simon H. A. *Organizations*. 2nd ed. New York: Wiley, 1958. 346 p. ISBN 978-0471624370.
66. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>.
67. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
68. Popper K. *The Logic of Scientific Discovery*. 10th ed. London: Routledge, 2002. 513 p. ISBN 978-0415278447.
69. Ragin C. C. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley, CA: University of California Press, 1987. 185 p.
70. Reisberg L., Rumbly L. E. *The Globalization of Higher Education and its Impact on Universities*. In: *Global University Rankings: Strategic Implications for Higher Education Institutions*. Paris: UNESCO, 2010. P. 45–61. ISBN 978-9231040631.
71. Scott W. R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4th ed. Los Angeles, CA: SAGE Publications, 2014. 360 p.
72. Seeber M., Lepori B., Montauti M., Enders J., de Boer H., Weyer E., Bleiklie I., Hope K., Michelsen S., Nyhagen M., Vukasovic M. European universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in public organizations. *Public Management Review*. 2015. Vol. 17, No. 10. Pp. 1444–1474. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.943268>.
73. Stacey R. D. *Strategic Management and Organisational Dynamics*. 6th ed. Harlow: Pearson Education, 2011. 512 p.
74. Weick K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*. 1976. Vol. 21, No. 1. pp. 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>.
75. Weick K. E., Sutcliffe K. M. *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2007. 272 p. ISBN 978-0-7879-7093-3.
76. Weick K. E. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. 417 p. ISBN 978-0803971777.
77. Whittington, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 2006, 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>.
78. Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 2011, 22(3), 531–544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>.

79. Wildavsky A. *Searching for Safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1988. 289 p.
80. Winter S. G. *Understanding Dynamic Capabilities*. *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, No. 10. P. 991–995.
81. Tierney W. G. *The Impact of Culture on Organizational Decision-Making*. Sterling, VA: Stylus Publishing, 2008. 224 p.
82. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
83. Yin R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014. 282 p. ISBN 978–1452242569.
84. Литвинов О. М. Забезпечення стійкості прифронтового університету: 15 есе про досвід ХАІ. *Право*. 2025 URI <http://dspace.library.khai.edu/xmlui/handle/123456789/9214>.
85. Литвинов О. М., Шевченко І. О. Третя місія університету як механізм стійкого розвитку: нова парадигма вищої освіти України // *Часопис економічних реформ*. 2025. №4(60). С. 85–99.
86. Литвинов О. М., Шевченко І. О. Модель університету стійкого типу: інноваційні підходи до внутрішнього забезпечення якості освіти в умовах війни// *Пропілеї права та безпеки*, 2025. №8. С. 22–33. DOI: <https://doi.org/10.32620/pls.2025.8.02>.

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Наукове видання

Литвинов Олексій Миколайович
Шевченко Ірина Олександрівна

УНІВЕРСИТЕТ, ЩО МИСЛИТЬ МАЙБУТНІМ

Монографія

Видається в авторській редакції

Верстка *О. А. Лисенко*

Підписано до друку 18.05.2026. Формат 70×100/16.
Ум. друк. арк. 22,5. Обл.-вид. арк. 15,5. Тираж 100 пр. Зам. № 680

ТОВ «Видавничий дім «Право»,
вул. Харківських Дивізій, 11/2, м. Харків, Україна
Для кореспонденції: а/с 822, м. Харків, 61023, Україна
Тел.: (050) 409-08-69, (067) 574-81-20, (063) 254-50-84

Вебсайт: <https://pravo-izdat.com.ua>

E-mail для замовників послуг: verstka@pravo-izdat.com.ua

E-mail для покупців: sales@pravo-izdat.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 8024 від 05.12.2023

Виготовлено ТОВ «Промарт Плюс»,
вул. Весніна, 12, м. Харків, 61023, Україна
Тел. (097) 445-07-79

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 8388 від 16.07.2025