

Олексій КИЙКОВкандидат філософських наук,
докторант кафедри соціальної філософії,
філософії освіти та освітньої політикиУкраїнський державний університет імені Михайла Драгоманова;
директорДП «Генеральна дирекція з обслуговування іноземних представництв»,
Київ, Україна<https://orcid.org/0000-0001-8368-6367>

ГІБРИДНІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УНІВЕРСИТЕТ: ІНСТИТУЦІЙНІ ЛОГІКИ, ПУБЛІЧНА СФЕРА І ПРАКТИКА

Стаття концептуалізує університет як гібридну організацію, що одночасно діє в чотирьох полях раціональності – науковому, економічному, публічно-службовому та громадянському – і координує їх через розмежування стратегічного й операційного контурів. У центрі уваги – механізми узгодження інституційних логік за умов мережевої публічності, зростаючої підзвітності та необхідності швидкої адаптації. Теоретичною основою слугує поєднання підходів інституційних логік, акторно-мережевого аналізу та теорій відкритих систем, що дає змогу описати нелінійний характер організаційних змін і роль «слабких сигналів» у перебудові практик. На цій підставі запропоновано модель «Два контури – чотири поля», у якій стратегічний контур визначає місію, довгі цілі, принципи співіснування логік і правила прозорості, а операційний контур відповідає за щоденні процеси, інструменти та двоконтурні метрики. Модель працює через три взаємопов'язані механізми: регулятиви узгодження (кодекси прозорості, етичні тригери, протоколи конфлікт-менеджменту), петлі навчання (публічні огляди, соціальні аудити, внутрішні policy-review) і селективне зчеплення (цільові міжлогічні зв'язки під конкретні завдання). Показано, що напівпроникні межі між полями підтримують продуктивні напруження, запобігають домінації однієї логіки та сприяють інноваційності без втрати академічної якості. Практична цінність полягає у введенні «інтегрального паспорта впливу» для кожної ініціативи, що синхронізує наукові результати, економічну доцільність, публічний сервіс і громадянську користь; а також у розробленні інтерфейсів між полями (спільні ради, відкриті бюджети, репозитарії рішень), які перетворюють публічну сферу на операційний контур прийняття рішень. Запропонована рамка зменшує транзакційні витрати конфліктів логік, підсилює довіру, прискорює організаційне навчання та забезпечує стійкість університету в поліцентричних екосистемах, зберігаючи його ідентичність як місця виробництва знання й агента суспільної зміни.

Ключові слова: гібридні організації, інституційні логіки, публічна сфера, селективне зчеплення, підзвітність, відкриті дані, двоконтурні метрики, університет.

Oleksiy KIYKOV

HYBRID ORGANIZATIONS AND THE UNIVERSITY: INSTITUTIONAL LOGICS, PUBLIC SPHERE AND PRACTICE

The article conceptualizes the university as a hybrid organization that simultaneously operates in four fields of rationality – scientific, economic, public service and civil – and coordinates them through the demarcation of strategic and operational contours. The focus is

on the mechanisms of harmonization of institutional logics under the conditions of networked publicity, growing accountability and the need for rapid adaptation. The theoretical basis is a combination of approaches of institutional logics, actor-network analysis and open systems theories, which allows to describe the nonlinear nature of organizational changes and the role of “weak signals” in the restructuring of practices. On this basis, the “Two contours – four fields” model is proposed, in which the strategic contour defines the mission, long-term goals, principles of coexistence of logics and rules of transparency, and the operational contour is responsible for daily processes, tools and two-circuit metrics. The model works through three interconnected mechanisms: regulatory coordination (transparency codes, ethical triggers, conflict management protocols), learning loops (public reviews, social audits, internal policy reviews) and selective coupling (targeted inter-logical connections for specific tasks). It is shown that semi-permeable boundaries between fields support productive tensions, prevent the dominance of one logic and promote innovation without loss of academic quality. The practical value lies in introducing an “integral impact passport” for each initiative that synchronizes scientific results, economic feasibility, public service and civic utility; as well as in developing interfaces between fields (joint councils, open budgets, decision repositories) that transform the public sphere into an operational decision-making loop. The proposed framework reduces the transaction costs of conflicts of logics, strengthens trust, accelerates organizational learning and ensures the sustainability of the university in polycentric ecosystems, preserving its identity as a place of knowledge production and an agent of social change.

Key words: hybrid organizations. institutional logics. public sphere. selective coupling, accountability, open data, double-loop metrics, university.

Вступ. Університет сьогодні діє як гібридна організація, що поєднує академічні, підприємницькі, публічно-службові та громадянські логіки в одному інституційному тілі. Це поєднання породжує як нові можливості, так і напруження: між автономією науки та вимогами ринку, між свободою дослідження та інструментальною підзвітністю, між локальною місією та глобальними рейтингами. Гібридність вимагає від університету здатності до селективного зчеплення практик: інтегрувати взаємно конкурентні норми, не зводячи їх до спільного знаменника і не руйнуючи їх різноманітність. У цьому контексті зростає значення публічної сфери як простору раціонального узгодження суперечливих вимог, де наукові аргументи повинні бути перекладені мовою суспільного інтересу. Публічна легітимність тут постає не як даність, а як результат постійної комунікації, оцінювання та самокорекції. Водночас університет має залишатися осередком рефлексивності, здатним критикувати власні інструменти вимірювання успіху. Звідси випливає потреба в нових управлінських формах, що утримують баланс між інституційними логіками та ціннісними орієнтирами академічної спільноти.

Дискусії про інституційні логіки показують, що гібридна організація не є компромісом, а радше конфігурацією, де співіснування різних норм підтримується завдяки механізмам узгодження. Для університету такими механізмами стають колегіальні процедури, етичні кодекси, наукові ради, відкриті дані, мережеві партнерства та форми співвиробництва знання. Публічна сфера тут набуває операційного виміру: це не лише простір дебатов, а й інфраструктура прозорості, де прийняття рішень підкріплюється доказами і підзвітністю. Участь стейкхолдерів – студентів, викладачів, роботодавців, громад – переводить університетську політику з режиму «для» в режим «із», тобто співучасті. Гібридність таким чином не нівелює академічну автономію, а перепроцитує її як право й обов'язок на публічну аргументацію. Це потребує від управління нової чутливості до конфліктів логік і запровадження протоколів для їхнього конструктивного розв'язання. Відкриті формати експертизи, індикатори соціального впливу, а також етичні аудити стають необхідними елементами цього порядку. Нарешті, саме в публічній сфері університет відновлює довіру, демонструючи, як дослідницькі результати трансформуються в суспільні блага.

Практичний вимір гібридності проявляється в конкретних політиках і процесах: від фінансування та кадрових рішень до проєктної логіки навчання і трансферу знань. Університети навчаються діяти «в полях напруги»: вони одночасно повинні дотримуватися наукових стандартів і забезпечувати прикладну релевантність, бути конкурентними та інклюзивними, глобальними та місцево вкоріненими. Для цього застосовуються стратегії селективного зчеплення: різні підрозділи відповідають за різні логіки, але пов'язуються горизонтальними зв'язками, що унеможливають домінацію однієї логіки над іншими. Публічна сфера тут виступає як арена випробування практик: відкриті конкурси, публічні захисти, громадські ради, прозорі бюджети й відкриті репозитарії. Важливо, що гібридність не повинна перетворюватися на еkleктику; її якість вимірюється здатністю інтегрувати різні раціональності в когерентну траєкторію розвитку. Тому критичною компетентністю є рефлексивне управління конфліктами цілей і показників, а також навчання організації через зворотний зв'язок. Саме так університет зберігає свою ідентичність як місце виробництва знання і водночас стає агентом суспільної зміни.

Мета статті – концептуалізувати університет як гібридну організацію, описавши взаємодію інституційних логік із публічною сферою та операційними практиками, і запропонувати рамку управління, що підсилює рефлексивність, підзвітність і публічну легітимність.

Виклад основного матеріалу. Університет як гібридна організація функціонує у перехресті кількох інституційних логік, що породжують структурні амбівалентності та продуктивні конфлікти цілей. Академічна логіка наполягає на автономії дослідження, тоді як ринкова логіка потребує релевантності та комерціалізації, а логіка публічної служби орієнтує на інклюзію і соціальний ефект. Така багатологічність не зводиться до компромісу, а радше формує динамічну конфігурацію, що підтримується механізмами узгодження на рівні правил і прак-

тик. Вона визначає розподіл повноважень, структуру прийняття рішень і зміст індикаторів результативності, перетворюючи напруження на джерело організаційної навчальності. Діапазон від «сильного» інтегрування логік до їхнього тимчасового розв'язування вимагає вибудовувати локальні протоколи взаємодії. Саме тут постає питання про мислительні стилі університету, здатні одночасно зберегти наукову якість і публічну легітимність. Така постановка проблеми узгоджується з аналітикою гібридних організацій та багатологічних конфігурацій, у яких різні раціональності можуть стабільно співіснувати за наявності прозорих меж і каналів координації [8, с. 372; 7, с. 1425; 9, с. 280].

Публічна сфера в цьому контексті виконує не лише нормативну, а й інфраструктурну роль, забезпечуючи переклад наукових аргументів мовою суспільного інтересу. Комунікативна раціональність діє як регулятивний ідеал для процедур ухвалення рішень, що передбачає рівний доступ до обґрунтувань і взаємне визнання сторін. Завдяки цьому університет здатен легітимувати свої стратегії не авторитетом традиції, а силою кращого аргументу, перевіреного в інклюзивній дискусії. Водночас цифрові мережі радикально розширюють арену публічності, змінюючи швидкість, масштаб і формат академічних комунікацій. Мережеві платформи стають середовищем для оперативних «циклів зворотного зв'язку», в яких рішення піддаються суспільній перевірці. Відкриті дані, препринти, публічні консультації та «відкриті рецензії» формують нові звички публічної підзвітності. Таким чином, публічна сфера переходить від простору дебатів до операційного контуру регуляції гібридних логік [2, с. 60; 5, с. 250].

Ключовим механізмом внутрішнього управління гібридністю є селективне зчеплення, коли організація свідомо поєднує елементи несумісних логік на рівні практик без повної їхньої інтеграції. Це дає змогу зберегти цінні напруження й мінімізувати руйнівні конфлікти, підтримуючи одночасно різні критерії успіху. Універси-

тет може вибірково зчіплювати, наприклад, підприємницькі механізми фінансування з академічними стандартами публікацій і громадською місією доступності. Внутрішні межі між підрозділами стають «напівпроникними мембранами», що дозволяють обмін і разом із тим запобігають домінації однієї логіки над іншими. Практики зчеплення включають крос-функційні ради, двоканальні індикатори успіху, етичні тригери й публічні аудит-події. Завдяки цьому конфігурація залишається рухомою, але керованою, що підсилює спроможність до інновацій без втрати професійної якості. Цей підхід добре описаний на матеріалі гібридних організацій, у яких конкуруючі інституційні вимоги адресуються через продумане комбінування локальних правил [11, с. 985; 13, с. 440].

Розуміння практик у межах гібридних організацій виграє від акторно-мережевої перспективи, де знання й технології розглядаються як ефекти розподілених асамбляжів. Університетська інновація фіксується не як акт ізольованого генія, а як результат узгодження людських і нелюдських акторів, від лабораторних протоколів до цифрових репозитаріїв. Відстеження траєкторій артефактів і доказів дає змогу виявляти «вузли відповідальності», де повинні вмикатися режими прозорості. Це переводить питання легітимації з рівня абстрактних декларацій на рівень трасування дій і обґрунтувань у відкритих середовищах. Мережеві логіки водночас підсилюють глобальну циркуляцію ідей і підвищують чутливість до локальних контекстів, у яких ці ідеї вкорінюються. Розгортання відкритої науки, спільнот практик і міжсекторальних лабораторій якраз ілюструє таке мережеве збирання. У цій конфігурації практики стають головним засобом підтримання гібридності в робочому стані [10, с. 150; 6, с. 150; 5, с. 120].

Часовий вимір гібридності висвітлює нелінійний характер організаційної еволюції, де флуктуації можуть призводити до нових порядків через точки біфуркації. Переходи між режимами координації не завжди піддаються лінійному плануванню,

адже малий імпульс у правильний момент здатен радикально змінити конфігурацію логік. Це означає, що університетам потрібні сенсори слабких сигналів і готовність до експериментальних протоколів. У таких умовах стратегія мислиться як управління можливостями, а не як жорстке слідування єдиному плану. Самоприскорене навчання організації стає наслідком правильно налаштованих петель зворотного зв'язку й розумного ризику. Філософія змін підказує, що сталість народжується не попри хаос, а завдяки вправному його каналізуванню. Ця оптика резонує з образом світу як потоку та з науковими уявленнями про динаміку відкритих систем [12, с. 10; 3, с. 210].

Нормативне підґрунтя гібридності в університеті передбачає поєднання чеснот розсудливого врядування з вимогами сучасної деконструктивної критики. Ідея спільного блага потребує такої організації процесів, яка не жертвує науковою якістю на вівтар короткострокових інтересів і водночас не ігнорує потреб суспільства. Критична рефлексія щодо власних цілей і показників не дає змоги інститутам перетворитися на ідеологічні машини самовиправдання. Публічний контроль уможливорює відкриття сліпих плям, а інклюзивні процедури додають легітимності обов'язковій для всіх дисциплінарній строгості. Режими аргументації в таких умовах мають бути сумірними з різними типами раціональності, що співіснують у стінах університету. Рішення, отже, конструюються в режимі «науково обґрунтованої публічності», де на перший план виходять відповідальність і прозорість. Цей синтез чеснот і критики створює моральну архітектуру гібридного університету [1; 4, с. 130; 2, с. 72].

Організаційний дизайн гібридності коливається між інтеграцією та розв'язуванням логік, і правильна дозування цих режимів визначає стійкість конфігурації. Коли логіки занадто щільно інтегровані, зникають корисні напруження, а інноваційна енергія зменшується; коли вони надто розведені, зростають транзакційні витрати й ризик фрагментації. Тому потрібні

амбідистрійні структури, що поєднують експлорацію і експлуатацію, довгі цикли дослідження та короткі цикли впровадження. Важливими стають рольові гібриди – менеджери-дослідники й дослідники-комунікатори, які «перекладають» між логіками. Також необхідні двоконтурні метрики, що оцінюють і наукові результати, і соціальний вплив без редукації одного до іншого. Кадрова політика має заохочувати перетин дисциплін і партнерств, але із чіткими гарантіями якості. Емпіричні дослідження гібридних організацій засвідчують, що така конфігуративна чутливість підвищує життєздатність у складних середовищах [8, с. 370; 7, с. 1433].

Екосистемний підхід дає змогу побачити університет не як замкнений інститут, а як вузлового актора в широких мережах знання, політики й економіки. Партнерства з містом, бізнесом, громадськими організаціями та державними агенціями створюють спільні платформи для експериментування. У таких платформах інституційні логіки домовляються у дії, а не лише в документах, виробляючи нові формати довіри. Мережевий характер цих відносин сприяє швидшому масштабуванню вдалих рішень і більшій видимості помилок. Екосистеми також задають рамки взаємної підзвітності: публічні інвестиції в освіту мають конвертуватися у вимірювані суспільні блага. Водночас дбайливе ставлення до локальної культури запобігає поверховому копіюванню зовнішніх моделей. Усе це робить університет лабораторією співдії, де гібридність отримує спільнотний сенс [9, с. 285; 5, с. 180; 6, с. 88].

Оцінювання й підзвітність у гібридному університеті повинні виходити за межі вузьких бібліометричних показників, включно з якісними індикаторами зміни практик і добробутом спільнот. Відкриті репозитарії, публічні звіти, соціальні аудити й «відкриті» захисти створюють сліди, за якими можна відстежувати траєкторію впливу. Важливо, щоб ці інструменти не перетворювалися на самоціль, а підтримували рефлексивне прийняття рішень. Тут корисною є логіка «наука в дії», що

потребує експліцитності процедур перевірки знань і перетворення експертності на видимі практики. Інтеграція студентських і громадських голосів у вимірювання ефектів підсилює довіру та розвиває компетентність співучасті. Взаємні огляди з партнерами допомагають виявляти сліпі плями й переглядати індикатори, які не працюють. Практика підзвітності стає формою навчання та самокорекції організації [10, с. 165; 13, с. 446; 14, с. 128].

Локальний вимір гібридності проявляється особливо виразно там, де університет перебуває у стані вимушеної мобільності, інституційного переналаштування та відновлення. Такі ситуації оголюють конфлікти логік і змушують експериментувати з новими інфраструктурами публічності, партнерств і участі. Водночас вони відкривають вікна можливостей для переосмислення місії в координатах суспільних потреб. Переорієнтація на спільнотні завдання, розбудова мережевих платформ для підтримки студентів і викладачів, а також інституційні союзи з місцевими громадами посилюють соціальний сенс діяльності. Саме тут механізми селективного зчеплення показують свою ефективність у балансуванні між невизначеністю та необхідністю дії. Відкриті формати комунікації допомагають перетворювати кризу на джерело інноваційних практик. Емпіричні описи таких трансформацій засвідчують можливість гібридного перезбирання університету без втрати академічного ядра [14, с. 125; 11, с. 990].

Культурний вимір гібридності потребує чутливості до символічних форм, через які університет артикулює свою ідентичність у публічному просторі. Ритуали академічного життя, наративи про суспільне служіння, естетика наукової комунікації і етика взаємодії зі спільнотами формують «м'які» кордони інституції. Ці кордони важливо робити напівпрозорими, зберігаючи професійні стандарти й відкриваючи можливості для участі. Публічність у такому сенсі означає визнання взаємної залежності між університетом і суспільством, у якому він вкорінений. Саме культурні

форми підтримують довгострокову довіру, без якої неможлива жодна конфігурація логік. Через культуру університет навчається пояснювати свої рішення й помилки, не втрачаючи гідності. Тож гібридність тут виступає не просто менеджерською технікою, а практикою осмисленого співжиття різних раціональностей [2, с. 72; 5, с. 210].

Узагальнюючи, потрібно зазначити, що гібридний університет потребує спільної мови для координації логік, спільних інфраструктур для прозорості та спільних практик для навчання через зворотний зв'язок. Мова забезпечує взаєморозуміння між академічними, ринковими та публічно-службовими акторами; інфраструктури роблять видимими сліди рішень і доказів; практики закріплюють звички відкритості, відповідальності та співучасті. Разом ці три компоненти зменшують транзакційні витрати конфліктів і підвищують швидкість організаційної адаптації. Вони також задають принципи етики, що поєднує чесноти професійної строгості з вимогами соціальної справедливості. Усе це забезпечує баланс між локальною вкоріненістю і глобальною мобільністю. Отже, гібридність стає не тимчасовим сценарієм, а режимом стійкого розвитку університету [2, с. 72; 11, с. 990; 9, с. 286].

Пропоную модель «Два контури – чотири поля». Стратегічний контур відповідає за формулювання місії, довгих цілей і принципів співіснування логік; операційний контур – за щоденні правила, процеси та метрики. У межах кожного контуру діють чотири поля раціональності: наукове (академічні стандарти, репродуктивність, відкрита наука), економічне (фінансова стійкість, трансфер технологій, підприємницькі партнерства), публічно-службове (інклюзія, доступ, суспільні послуги) і громадянське (участь спільнот, співвиробництво, локальна вкоріненість). Ключ – у «перехрестях» між полями, де створюються міжлогічні протоколи: двоконтурні індикатори (наукова якість × суспільний вплив), спільні ради з правом вето за якістю, відкриті бюджети й репозитарії рішень. Напівпроникні межі між полями утримують продуктивні напруження, а ротація ро-

лей і «перекладачі» (менеджер-дослідник, дослідник-комунікатор) забезпечує циркуляцію смислів без домінації жодної логіки.

Дієздатність моделі забезпечують три механізми: регулятиви узгодження (кодекси прозорості, етичні тригери, правила конфлікт-менеджменту), петлі навчання (квартальні публічні огляди, відкриті рецензії внутрішніх політик, соціальні аудити) та селективне зчеплення (проєктні «зв'язки» між конкретними підрозділами різних полів під задачу). На виході формується «інтегральний паспорт впливу» кожної ініціативи, де відстежуються наукові результати, економічна доцільність, публічний сервіс і громадянська корисність. Стратегічний контур періодично оновлює правила гри на основі доказів з операційного контуру; операційний – адаптує процеси до нових стратегічних рамок. Так університет зберігає академічне ядро, водночас нарощуючи суспільну легітимність і стійкість у поліцентричному середовищі.

Висновки. Запропонована модель «Два контури – чотири поля» демонструє, що життєздатність гібридного університету забезпечується не стільки жорсткою інтеграцією логік, скільки керованою взаємодією між ними через напівпроникні межі, двоконтурні метрики та регульовані інтерфейси. Розмежування стратегічного й операційного контурів дає змогу поєднати довгі цілі з щоденними процесами, тоді як чотири поля раціональності – наукове, економічне, публічно-службове й громадянське – утримують баланс між якістю знання, фінансовою стійкістю, суспільним сервісом і локальною вкоріненістю. Ключовими каталізаторами узгодження виступають регулятиви прозорості, етичні тригери, механізми конфлікт-менеджменту та рольові «перекладачі», що запобігають домінації однієї логіки над іншими. Завдяки петлям навчання організація переходить від декларативної підзвітності до рефлексивної самокорекції, а селективне зчеплення дає можливість конструювати проєктні зв'язки під конкретні завдання. У підсумку університет зберігає академічне ядро, вод-

Таблиця 1

Модель «Два контури – чотири поля» для гібридного університету

Контур	Поле раціональності	Стратегічні цілі	Ключові інструменти	Інтерфейси між полями	Приклади двоконтурних метрик
Стратегічний	Наукове	Зберегти академічне ядро, лідерство в дослідженнях, відкриту науку	Політика відкритих даних, дорожні карти досліджень, міждисциплінарні кластери	Економічне (трансфер), публічно-службове (політики), громадянське (співвиробництво)	H-індекс факультетів × публічна доступність даних; частка open access × вплив на політики
Стратегічний	Економічне	Фінансова стійкість, диверсифікація доходів, етика комерціалізації	IP-стратегія, венчурні та партнерські рамки, моделі co-funding	Наукове (патенти), публічно-службове (послуги), громадянське (локальні МСП)	Доходи від трансферу × індекс академічної якості; частка партнерств × соціальна рентабельність
Стратегічний	Публічно-службове	Інклюзія, доступ, вплив на публічні рішення	Стратегії доступності, civic impact framework, політичні брифи	Наукове (експертизи), Економічне (соцпартнерства), громадянське (громади)	Індекс інклюзії × якість програм; кількість policy-briefs × впроваджені зміни
Стратегічний	Громадянське	Локальна вкоріненість, культура співучасті, довіра	Хартія партнерств, Community Advisory Board, спільні лабораторії	Усі поля (платформи співдії)	Рівень участі стейкхолдерів × академічні результати; індекс довіри × соціальний вплив
Операційний	Наукове	Репродуктивність, якість, швидкі цикли перевірки	Препринти, відкриті рецензії, репозитарії, лабораторні SOP	Економічне (НДДКР), публічно-службове (експертизи)	Частка відтворюваних результатів × час до публікації; відкриті дані × цитованість
Операційний	Економічне	Ефективне впровадження, підтримка стартапів	Контракти НДДКР, акселератори, грантові офіси	Наукове (патенти), громадянське (соціальні підприємства)	Time-to-market × наукова новизна; ROI × суспільна корисність
Операційний	Публічно-службове	Доступ до послуг, прозорість процесів	Є-реєстри рішень, відкриті захисти, соціальні аудити	Усі поля (публічні звіти)	SLA освітніх сервісів × задоволеність; виконання рекомендацій × інклюзія
Операційний	Громадянське	Співвиробництво, сервіс-навчання, волонтерство	Service-learning, living labs, публічні консультації	Публічно	

ночас розширюючи публічну легітимність і здатність до швидкої адаптації в мережних екосистемах.

Практична придатність моделі полягає у можливості безпосереднього впровадження її елементів у політиках і процесах:

від двоконтурних КРІ до «інтегрального паспорта впливу» для кожної ініціативи. Вона пропонує інституційний дизайн, що зменшує транзакційні витрати конфліктів логік і підвищує якість прийняття рішень завдяки відкритим даним, соціальним аудиторам і участі стейкхолдерів. Окреслені інтерфейси між полями задають стандарти

публічної комунікації, а механізми ротації ролей підсилюють циркуляцію смислів і взаєморозуміння всередині спільноти. Умовою стійкості є періодичне оновлення стратегічних рамок на основі емпіричних доказів з операційного контуру, що убезпечує від «вітринної» підзвітності і метрик-замінників.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Аквінський, Т.** (2003). Коментарі до Арістотелевої «Політики»; пер. з латини О. Кислюк; авт. передм. В. Котусенко. 2-ге вид. Київ : Основи, 796 с.
2. **Габермас, Ю.** (2014). До реконструкції історичного матеріалізму. *Філософія освіти*. Вип. 2. С. 37–79.
3. **Геракліт** (2002). У: *Філософський енциклопедичний словник*; В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України, Абрис. 742 с. URL: http://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_slovnyk.pdf.
4. **Дерріда, Ж.** (2000). Цілі людини. У: *Після філософії: кінець чи трансформація?* Упоряд. К. Байнес. Київ : Четверта хвиля. С. 114–145.
5. **Кастельс, М.** (2007). Інтернет-галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства. Пер. з англ. Київ : Ваклер, 304 с.
6. **Appadurai, A.** (1996). *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis : University of Minnesota Press. 229 p.
7. **Battilana, J., & Dorado, S.** (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*. 53 (6). P. 1419–1440.
8. **Besharov, M. L., & Smith, W. K.** (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*. 39 (3). P. 364–381.
9. **Denis, J.-L., Ferlie, E., & Van Gestel, N.** (2015). Understanding Hybridity in Public Organizations. *Public Administration*. 93 (2). P. 273–289.
10. **Latour, B.** (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
11. **Pache, A.-C., & Santos, F.** (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*. 56 (4). P. 972–1001.
12. **Prigogine, I.** (1990, October). Time, Dynamics and Chaos: Integrating Poincaré's 'Non-Integrable Systems'. Austin: Center for Studies in Statistical Mechanics and Complex Systems, University of Texas at Austin; United States Department of Energy, Office of Energy Research; Commission of the European Communities. URL: <https://www.osti.gov/biblio/6390561>.
13. **Skelcher, C., & Smith, S. R.** (2015). Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits. *Public Administration*. 93 (2). P. 433–448.
14. **Terepyshchyi, S., Dunets, V., & Dmytro, K.** (2018). Challenges of Hybridity in Transcultural Identity: A Case of Displaced Universities. *Studia Warmińskie*. Vol. 55. P. 119–130.

REFERENCES

1. **Akvinskyi, T.** (2003). Komentari do Aristotelovoi "Polityky" (per. z latyny O. Kysliuk; avt. peredm. V. Kotusenko; 2-he vyd.) [Commentaries on Aristotle's "Politics"]. Kyiv: Osnovy. 796 p. [in Ukrainian].
2. **Habermas, Yu.** (2014). Do rekonstruktsii istorychnoho materializmu [Towards a reconstruction of historical materialism]. *Filosofii osvity*, 2, 37–79 [in Ukrainian].
3. **Heraklit** (2002). U: *Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk* (V. I. Shynkaruk (hol. redkol.) ta in.) [Heraclitus. In: Philosophical Encyclopedic Dictionary]. Kyiv: Instytut filosofii imeni Hryhoriia Skovorody NAN Ukrainy; Abris. 742 p. URL: http://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskiy_entsyklopedychnyi_slovnyk.pdf [in Ukrainian].
4. **Derrida, Zh.** (2000). Tsili liudyny. U: *Pislia filosofii: kinets chy transformatsiia?* (uporiad. K. Baines) [Goals of man. In: After philosophy: end or transformation?]. Kyiv: Chetverta khvyliia. P. 114–145 [in Ukrainian].
5. **Kastels, M.** (2007). Internet-halaktyka. Mirkuvannia shchodo Internetu, biznesu i suspilstva [The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society]. Kyiv: Vakler. 304 p. [in Ukrainian].
6. **Appadurai, A.** (1996). *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis: University of Minnesota Press. 229 p. [in English].
7. **Battilana, J., & Dorado, S.** (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1419–1440 [in English].
8. **Besharov, M. L., & Smith, W. K.** (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39 (3), 364–381 [in English].
9. **Denis, J.-L., Ferlie, E., & Van Gestel, N.** (2015). Understanding Hybridity in Public Organizations. *Public Administration*, 93 (2), 273–289 [in English].
10. **Latour, B.** (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Cambridge, MA: Harvard University Press [in English].
11. **Pache, A.-C., & Santos, F.** (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56 (4), 972–1001 [in English].
12. **Prigogine, I.** (1990, October). *Time, Dynamics and Chaos: Integrating Poincaré's 'Non-Integrable Systems'*. Austin: Center for Studies in Statistical Mechanics and Complex Systems, University of Texas at Austin; United States Department of Energy, Office of Energy Research; Commission of the European Communities. URL: <https://www.osti.gov/biblio/6390561> [in English].
13. **Skelcher, C., & Smith, S. R.** (2015). Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits. *Public Administration*, 93 (2), 433–448 [in English].
14. **Terepyshchy, S., Dunets, V., & Dmytro, K.** (2018). Challenges of Hybridity in Transcultural Identity: A Case of Displaced Universities. *Studia Warmi skie*, 55, 119–130 [in English].



Отримано: 30.09.2025
Рекомендовано: 03.11.2025
Опубліковано: 24.12.2025