

ПОЛІТИЧНІ ІНСТИТУТИ ТА ПРОЦЕСИ

DOI 10.31558/2519-2949.2026.2.1

УДК 321.01:351.07:316.42

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3922-7619>

Чальцева О. М., Донецький національний університет імені Василя Стуса

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ТА ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ
АМБІДЕКСТРИЧНОСТІ ПОЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ

У статті здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та операціоналізація концепту «інституційної амбідекстричності» як стратегічного механізму адаптації політичних систем до умов безпрецедентної невизначеності та екзистенційних викликів. У роботі розглянуто амбідекстричність не просто як організаційну властивість, а як свідомо конструйовану «дворуку» архітектуру врядування, що дозволяє поєднувати процеси експлуатації (вдосконалення наявних процедур для підтримання стабільності) та дослідження (генерацію радикальних інновацій і нових можливостей). Особливу увагу приділено режимному виміру проблеми. Авторитарні системи, попри високу ефективність експлуатації ресурсів у короткостроковій перспективі, через ієрархічну фрагментарність та атрофію горизонтальних зв'язків схильні до «пастки успіху» та імітаційної амбідекстричності. Натомість демократичні системи, завдяки поліцентричності та розвиненим петлям зворотного зв'язку, демонструють вищий потенціал адаптивної стійкості у довгостроковому періоді. Методологічна новизна роботи полягає у переході від оцінювання «змісту» державних політик до аналізу «архітектури гнучкості» системи. Запропоновано трирівневу систему (перший критерій - вимірювання інституційної стабільності та контролю, другий критерій (оцінка адаптивної гнучкості та інноваційності), третій, синтетичний критерій (аналіз амбідекстричного балансу та стійкості)) аналізу оцінювання амбідекстричності, що включає критерії та індикатори ітеративності навчання, інклюзивності моніторингу та інституційної емерджентності. Окремо проаналізовано феномен «подвійної інституціоналізації» у транзитних демократіях, де зовнішній вплив виступає екзогенним драйвером інновацій, але водночас створює ризик «пастки невдачі» у разі відсутності внутрішньої інституційної готовності до змін.

Ключові слова: інститути, інституційна амбідекстричність, адаптивне врядування, політична система, експлуатація, дослідження, інституційна пастка, зовнішній вплив, авторитарна система, демократія, транзитна демократія.

Постановка проблеми. Сучасний етап функціонування політичних систем характеризується безпрецедентним рівнем складності, глибокої невизначеності та суспільної конфліктності, що зумовлює у практичному сенсі системну кризу моделей державного управління. З наукової точки зору проблема є актуальною у зв'язку із тим, що постає потреба у теоретичному обґрунтуванні трансформації практик державного врядування на емпіричному матеріалі різних за режимними характеристиками систем.

З огляду на це, стратегічним імперативом виживання та еволюційного розвитку сучасних політичних систем є формування моделі «інституційної амбідекстричності». Цей концепт вимагає свідомого конструювання «дворукої» системи управління, здатної одночасно ефективно експлуатувати (exploitation) і досліджувати (exploration) [1].

Експлуатація – це діяльність, яка передбачає зосередження на вдосконаленні існуючих продуктів, процесів і технологій і спрямована на ефективність, зниження витрат та інкрементальні (поступові) інновації. Дослідження – це зосередження на пошуку нових знань, розробці нових продуктів/послуг, виході на нові ринки. Це діяльність, спрямована на гнучкість, адаптивність, радикальні інновації та впровадження нових можливостей.

Оскільки амбідекстричність слід трактувати як здатність системи до самокорекції, тобто бути одночасно стабільною та інноваційною важливо розробити систему критеріїв, для аналізу державних стратегій в умовах невизначеного середовища. Емпіричні дослідження мають бути зосереджені не стільки на «змісті» політики, скільки на її «архітектурі» яка має бути гнучкою, а саме такою де переважає «дослідження», а не «експлуатація».

Метою роботи є концептуалізація амбідекстричності політичної системи в умовах діаметральних режимних середовищ як механізм адаптації до умов невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Для теоретичного обґрунтування проблеми адаптивності через стратегію амбідекстричності систем принциповим являється те, яка саме в режимному вимірі країна/ни обрана/ні для аналізу. Саме від цього буде залежати стратегія дослідження і зроблені висновки до відповідного типу держав. Об'єднувальним фактором для всіх видів політичних систем є те, що основною метою буде її самозбереження і здатність адекватно реагувати на зовнішні і внутрішні виклики.

Адміністративно-командна природа авторитарних систем зумовлює формування фрагментарної архітектури управління, орієнтованої на короткострокове виживання через жорсткий контроль над всіма підсистемами. Така фрагментарність стає головною детермінантою низької адаптивності та негнучкості системи. Через атрофію механізмів самоорганізації підсистем авторитарна держава втрачає здатність до ефективного реагування на комплексні виклики без безпосереднього втручання вищої вертикалі влади. Авторитаризм як правило демонструє високу ефективність експлуатації існуючих ресурсів. Проте через фрагментованість (вертикальну ізоляцію) та відсутність зворотного зв'язку, він не здатний до якісного дослідження (exploration), як наслідок, це приводить до «імітаційної амбідекстричності» (фасадних реформ при збереженні патрон-клієнтських моделей управління).

Для демократичних держав важливим є не лише інерційне реагування на виклики, а збереження легітимності та емерджентності системи, яка буде відповідати принципам публічного управління. Оскільки демократія за своєю природою поліцентрична, зовнішній вплив та інституційний плюралізм стимулюють постійний пошук нових рішень. Як наслідок, у таких системах вищий ризик «інституційного хаосу» в короткостроковій перспективі, але вища адаптивна стійкість у довгостроковій. Тому нова парадигма має концептуалізувати управління не як пошук статичного ідеалу, а як ітеративний процес «навчання через дію», де публічна політика розглядається як експеримент із вбудованими ефективними петлями зворотного зв'язку.

Для транзитних демократій, ситуація ускладнюється феноменом «подвійної інституціоналізації», а саме деструктивним симбіозом пострадянських/постсоціалістичних патрон-клієнтських ієрархій та нових прозорих інститутів. Емпіричний досвід трансформації політичних режимів у перехідних системах доводить, що формальне збереження виборчих процедур без розвитку поліцентричного співуправління створює сприятливий ґрунт для популістського демонтажу системи стримувань і противаг. В умовах екзистенційних загроз, зокрема територіальних конфліктів та війн, виникає критичний ризик потрапляння в інституційні «пастки». Вони проявляються у готовності соціуму делегувати частину свобод в обмін на безпеку, що легітимізує розширення надзвичайних повноважень виконавчої влади. Тенденція таких повноважень до перманентності створює реальну загрозу поступового згортання публічної сфери та деградації демократичних інститутів. Для перехідних систем саме інституційна гнучкість, міцно вкорінена у демократичній політичній культурі, є єдиним дієвим механізмом, який уможливорює паралельне ведення війни та реалізацію структурних реформ, запобігаючи незворотній деградації політичної системи.

Теоретичні основи адаптивності були закладені роботами представника неінституціональної парадигми Джеймса Марча та дослідниками школи Карнегі. Фундаментальний зсув у розумінні організаційного навчання та дизайну управління відбувся у 1991 році з публікацією статті Джеймса Г. Марча «Exploration and exploitation in organizational learning». Дж. Марч, будучи видатним представником Карнегі-школи та спираючись на роботи по теорії прийняття рішень Г. Саймона, постулював, що виживання будь-якої системи залежить від того, як вона розподіляє ресурси між двома конкуруючими видами діяльності [7].

Експлуатація в розумінні Дж. Марча включає в себе такі аспекти, як уточнення, вибір, виробництво, ефективність, відбір, впровадження та виконання. Вона орієнтована на використання «старих істин» і досягнення короткострокової віддачі. Навпаки, дослідження охоплює пошук, варіювання, прийняття ризику, експериментування, гру, гнучкість, відкриття та інновацію. Основний

конфлікт полягає в тому, що ці два процеси конкурують за одні й ті ж дефіцитні ресурси: час, увагу та фінанси. Більше того, вони вимагають принципово різних організаційних культур та структур управління. Дж. Марч виявив дві критичні пастки, в які потрапляють організації при недотриманні балансу: пастка успіху, коли організація надмірно фокусується на експлуатації, досягаючи високої ефективності в поточній діяльності. Це створює позитивний зворотний зв'язок, який змушує систему ще більше інвестувати в існуючі навички, роблячи її вразливою перед радикальними змінами зовнішнього середовища. Пастка невдачі, коли організація постійно досліджує нові ідеї, не доводячи їх до реалізації. Витрати на експерименти зростають, а відсутність впроваджених результатів веде до нових пошуків, створюючи цикл не ефективних інновацій. Для політичних інститутів і державних органів ця дилема ускладнюється тим, що адміністративні системи за своєю природою схильні до експлуатації, віддаючи пріоритет стабільності, передбачуваності та мінімізації ризиків [7].

Сучасний управлінський вимір проблеми представлений у концепціях менеджеріального підходу. Так, концепція нової парадигми управління (С. Гетцфілд-Доддс, В. Герлаг, Т. Компас, А. Со, 2019) розглядає адаптивне врядування як пряму відповідь на поразку традиційної ієрархічної («командно-контрольної») моделі держави. Дослідники цього напряму виділяють три причини неефективності традиційного управління: складність проблем (екологічні, соціальні, економічні, політичні), глибоку невизначеність та конфліктність інтересів у суспільстві, де не існує єдиного ідеального рішення [2].

Переважає більшість авторів менеджеріального підходу стверджують, що здатність тих, хто управляє оркеструвати та інтегрувати існуючі активи для одночасного дослідження та експлуатації є критично важливою для подолання інерції та забезпечення адаптації системи до мінливого і невизначеного середовища.

Дослідники М. Янссен та Х. ван дер Ворта, викривають парадокс управління, а саме на їх думку, адаптивне врядування є постійним «балансуючим актом» між традиційними імперативами стабільності й підзвітності та сучасною потребою в інноваційності. При цьому, на їх думку, критично важливо розмежовувати гнучкість як швидке реагування в межах існуючих структур та адаптивність як здатність змінювати самі правила та процеси у відповідь на виклики [5].

Емпіричне дослідження інституційної амбідекстричності у публічному управлінні вимагає поєднання методів, які дозволять виміряти два протилежні процеси: exploitation (використання наявних ресурсів, стабільність) та exploration (пошук інновацій, адаптивність). Оскільки амбідекстричність - це здатність системи до самокорекції, ми оцінюємо не стільки «зміст» політики, скільки її «архітектуру гнучкості». Відповідно до такої логіки стратегія дослідження вимагає розроблення композиції методів і чіткої системи метрик.

Для дослідження та оцінювання амбідекстрії доцільним було б використання тривірневої системи аналізу, що охоплює критерії функціональної стабільності, адаптивний потенціал та інтегральний баланс політичної системи.

Перший критерій (вимірювання інституційної стабільності та контролю (exploitation)) зосереджений на оцінці спроможності режиму підтримувати внутрішній порядок та ефективно реалізовувати базові державні функції через існуючі традиційні ієрархії. Основними параметрами тут виступають ефективність бюрократичного апарату, що можна верифікувати через індекс Government Effectiveness (WGI) [11], та сила правопорядку, заснована на показниках підіндексу Rule of Law (WGI)[11]. Принциповою відмінністю між політичними системами є характер правозастосування: якщо в демократіях воно тяжіє до універсальності, то в авторитарних моделях часто трансформується у «вибіркову законність». Додатковим індикатором у межах цього критерію є операційна швидкість прийняття та імплементації рішень. Вона дозволяє виявити переваги авторитарної вертикалі в короткостроковому адмініструванні (за рахунок відсутності публічного діалогу), що, однак, створює ризики низької якості рішень у довгостроковій перспективі.

Другий критерій (оцінка адаптивної гнучкості та інноваційності (exploration)) спрямований на визначення здатності системи до самооновлення та «навчання через дію». Ключовим параметром тут є відкритість до змін, яка вимірюється через індекс демократії (Deliberative Component Index ((V-Dem)) [10]. Це дозволяє встановити наявність або відсутність дієвих петель зворотного зв'язку, які є критично низькими в авторитарних режимах. Інституційна інноваційність може оцінюватись через субіндекс Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index (GII)) [3], що вказує на готовність держави створювати умови для експериментальних проєктів у врядуванні. Завершальним елементом цього блоку є емерджентність, або здатність системи до самоорганізації, що проявляється

у частці автономних рішень на рівні громад (проявляється у демократіях). Високий рівень самоорганізації в децентралізованих демократіях протиставляється заблокованим горизонтальним зв'язкам в умовах авторитарної централізації.

Третій, синтетичний критерій (аналіз амбідекстричного балансу та стійкості), призначений для ідентифікації системних «пасток» та оцінки загальної життєздатності моделі управління. Він включає розрахунок коефіцієнта ієрархічного тиску як співвідношення показників політичної стабільності до рівня підзвітності та свободи слова (WGI). Значний дисбаланс у цьому співвідношенні (зокрема, перевищення показником стабільності рівня свободи більш ніж удвічі) свідчить про перебування системи в «пастці успіху».

Важливим аспектом цього критерію є виявлення рівня стійкості є рівень корупції, емпірично це можна довести через порівняння офіційних антикорупційних рейтингів: Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index (CPI)) [8], Global Corruption Barometer (GCB) [9], Index of Public Integrity (IPI) [4] із даними імітації реформ під зовнішнім впливом. Фінальним показником стійкості системи виступає її реакція на екзогенні шоки (війни, пандемії тощо), що вимірюється через динаміку відновлення ключових соціально-економічних показників. Це дає змогу оцінити реальну, а не задекларовану амбідекстричність політичної системи в умовах кризи. Зовнішній вплив в трансформаційних системах виконує функцію «екзогенного шоку», який примусово виводить систему з «пастки успіху» (пострадянської стагнації). В умовах транзитивної політичної системи, зовнішній вплив міжнародних акторів (ЄС,

НАТО) на прикладі України, виступає ключовим екзогенним драйвером інституційної амбідекстричності, виконуючи роль компенсатора внутрішнього дефіциту інноваційного пошуку (exploration). Однак ефективність цього впливу обмежена феноменом «інституційного розриву»: якщо зовнішні вимоги до модернізації значно перевищують внутрішню спроможність системи до стабільного функціонування, виникає ризик потрапляння в «пастку невдачі», де реальні реформи заміщуються їх імітацією задля збереження зовнішньої легітимності. Зовнішній вплив часто створює ідеальну «карту» (інституційне картування), але неформальні мережі (SNA) [6] перехоплюють ці ресурси, перетворюючи адаптивне врядування на інструмент збереження старого режиму.

Отже, справжня інституційна амбідекстричність політичної системи не є наслідком механічного запозичення іноземного досвіду або зовнішнього впливу. Вона виникає лише за умови глибокої інтерналізації зовнішніх імпульсів, коли інноваційні практики стають органічною частиною внутрішньої політичної культури, а не залишаються декоративним «фасадом» для легітимізації перед суб'єктами, що ініціюють зміни. Перехід від імітаційної до реальної амбідекстрії маркує здатність системи до автентичного самооновлення, де зовнішні драйвери трансформації стимулюють внутрішні інституції до адаптивної стійкості.

Висновки. Режимна специфіка інституційної амбідекстричності виявляється у диференціації алгоритмів реагування на екзогенні та ендогенні виклики, що безпосередньо зумовлює варіативність результативності державних політик у різних часових перспективах. Попри здатність будь-якої політичної системи мобілізувати наявні ресурси для досягнення короткострокової ефективності, довгострокова життєздатність режимів визначається їхньою спроможністю до підтримання амбідекстричного балансу. Зокрема, авторитарна «вертикаль» управління за своєю природою є стратегією гіпертрофованої експлуатації. Вона демонструє високу результативність у стабільних або прогнозованих умовах за рахунок жорсткої концентрації ресурсів та ієрархічного контролю. Проте в довгостроковій перспективі така модель неминуче призводить до зростання інституційної крихкості та можливо розпаду системи. Це зумовлено функціональною нездатністю авторитарних систем до повноцінного оновлення, ініціювання радикальних інновацій та формування гнучких петель зворотного зв'язку. Як наслідок, атрофія механізмів адаптації позбавляє авторитарну державу можливості самокорекції, роблячи її вразливою перед складними, нелінійними кризами, де ієрархічне управління не може замінити емерджентну гнучкість поліцентричних інститутів.

Бібліографічний список / References:

1. Cannaerts, N., Segers, J., & Warsen, R. (2020). Ambidexterity and public organizations: A configurational perspective. *Public Performance & Management Review*, 43(3), 688–712. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676272>
2. Getzfeld-Dodds, S., Gerlagh, W., Compas, T., & Yeo, A. (2019). Adaptive governance: Managing complexity and uncertainty in social-ecological systems.
3. Global Innovation Index. (n.d.). World Intellectual Property Organization.

<https://www.globalinnovationindex.org>

4. Index of Public Integrity. (n.d.). European Research Centre for Anti-Corruption and State-Building.

<https://www.integrity-index.org>

5. Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>

6. Kadushin, C. (2012). Understanding social networks: Theories, concepts, and findings. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/understanding-social-networks-9780195379464>

7. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

8. Transparency International. (n.d.). Corruption Perceptions Index (CPI). <https://www.transparency.org/en/cpi>

9. Transparency International. (n.d.). Global Corruption Barometer (GCB).

<https://www.transparency.org/en/gcb>

10. Varieties of Democracy Institute. (n.d.). Deliberative Component Index (V-Dem). <https://www.v-dem.net>

11. Worldwide Governance Indicators (WGI): Government effectiveness. (n.d.). World Bank.

<https://info.worldbank.org/governance/wgi>

Chaltseva O. Conceptualization and operationalization of institutional ambidextrousness in the political system

The article provides a theoretical and methodological substantiation and operationalization of the concept of institutional ambidexterity as a strategic mechanism for adapting political systems to conditions of unprecedented uncertainty and existential challenges. Institutional ambidexterity is interpreted not merely as an organizational characteristic, but as a deliberately constructed “two-handed” governance architecture capable of combining processes of exploitation — the improvement of existing procedures to maintain stability — and exploration, which involves the generation of radical innovations and new opportunities for development. Particular attention is devoted to the regime dimension of the problem. Authoritarian systems, despite their capacity to ensure highly efficient exploitation of resources in the short term, tend to fall into a “success trap” and develop forms of imitative ambidexterity due to hierarchical fragmentation and the atrophy of horizontal linkages. Democratic systems, by contrast, owing to their polycentric structure, institutional competition, and developed feedback mechanisms, demonstrate a greater potential for adaptive resilience in the long-term perspective. The methodological novelty of the study lies in shifting the analytical focus from evaluating the content of public policies to examining the “architecture of flexibility” of the political system itself. A three-level framework for assessing institutional ambidexterity is proposed: the first level measures institutional stability and control; the second evaluates adaptive flexibility and innovativeness; and the third, synthetic level focuses on the analysis of ambidextrous balance and systemic resilience. The proposed model incorporates criteria and indicators related to iterative learning, inclusiveness of monitoring, and institutional emergence. The article also examines the phenomenon of “double institutionalization” in transitional democracies, where external influence functions as an exogenous driver of innovation while simultaneously creating the risk of a “failure trap” in cases where domestic institutions lack the internal capacity and preparedness for transformation.

Keywords: *institutions, institutional ambidexterity, adaptive governance, political system, exploitation, research, institutional trap, external influence, authoritarian system, democracy, transitional democracy.*