

**СТРАТЕГУВАННЯ У ВІТЧИЗНЯНИХ ПРАВНИЧИХ ШКОЛАХ
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ЯКИМ МАЄ БУТИ
(В АСПЕКТІ «КЛЮЧОВИХ ПРИНЦИПІВ» ТА ОСНОВНИХ ЕТАПІВ)?**

**STRATEGIZING IN DOMESTIC LAW SCHOOLS UNDER UNCERTAINTY:
WHAT SHOULD IT BE (IN TERMS OF “KEY PRINCIPLES” AND MAIN STAGES)?**

**Коломоєць Т.О., д.ю.н., професор, член-кореспондент НАПрН України,
Заслужений юрист України, декан юридичного факультету
Запорізький національний університет**

**Колпаков В.К., д.ю.н., професор,
завідувач кафедри конституційного та адміністративного права
Запорізький національний університет**

**Франковська С.А., PhD у галузі права,
викладач кафедри конституційного та адміністративного права
Запорізький національний університет**

Анотація. Актуальність теми. Реформування вищої юридичної освіти в Україні (розробка цілої низки новачієних проєктів нормативно-правових актів, які закріплюють нові стандарти вищої юридичної освіти, поєднати та функціонування мережі вітчизняних правничих шкіл, вимоги для їх можливої інтеграції у європейський та світовий фаховий освітній простір, новачієні запити суспільства, держави стосовно компетентностей правників тощо) формує нові виклики перед вітчизняними правничими школами для збереження та підвищення ними рівня своєї спроможності задовольнити відповідні виклики. Формування «сценарію свого майбутнього» є пріоритетним завданням, яке вимагає ґрунтовного аналізу не тільки власних ресурсів вітчизняних правничих шкіл, але й аналізу численних зовнішніх факторів, загроз, можливостей, прогнозування можливих активностей конкурентів й адаптації до новітніх умов, в т.ч., й із формулюванням декількох можливих варіантів «сценарію свого майбутнього» задля уникнення кризового стану й забезпечення своєї стійкості в новітньому освітньому правничому середовищі. Запорукою розвитку вітчизняних правничих шкіл за таких умов є стратегування, використання унікального ресурсу якого дозволяє не тільки реально з'ясувати свої можливості для функціонування на ринку освітніх фахових послуг, але й для розвитку, вдосконалення, тобто це не тільки про об'єктивний аналіз сучасного стану справ, але й про майбутнє вітчизняних правничих шкіл, про прогнозування ними свого майбутнього та формування достатнього ресурсу для можливих адаптацій в умовах невизначеності. Саме остання й об'єктивно актуалізує потребу комплексного аналізу феномену стратегування у вітчизняних правничих школах, виокремлення його основоположних засад, на підставі яких таке стратегування має здійснюватися, а також його основних етапів, задля забезпечення системності, поступовості та ґрунтовності відповідних процесів, практичне спрямування їх на досягнення ефективного результату. Саме поєднання феномену стратегування та акценту на унікальності правничої школи й дозволяє вести мову про можливість прогнозування такими школами свого майбутнього в умовах турбулентності, трансформації, в умовах невизначеності, з огляду на те, що просте планування, на жаль, не є гарантією збереження відповідною школою своєї суб'єктності на ринку вітчизняних освітніх правничих послуг. **Мета роботи** полягає у тому, щоб на підставі аналізу різноманітних джерел, із урахуванням унікальності ресурсу стратегування в цілому та специфіки функціонального призначення вітчизняних правничих шкіл, розглянути стратегування як запоруку розвитку останніх в умовах невизначеності, ефективність використання потенціалу якого варто розглядати, насамперед, з акцентом уваги на його основоположні засади («фундамент») та етапи. **Об'єкт роботи** – суспільні відносини, що виникають у сфері вищої юридичної освіти, безпосередньо пов'язані із функціонуванням вітчизняних правничих шкіл. **Предмет** – «ключові принципи» та етапи стратегування у вітчизняних правничих школах в умовах невизначеності. **Методологічну базу** сформували загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, серед яких: діалектичний, який дозволив дослідити питання у динаміці, і який відіграв роль «домінуючого», а також порівняльно-правовий, спеціально-юридичний, логічний, експертних оцінок, моделювання, прогнозування тощо. Польові дослідження дозволили проаналізувати реальний стан справ щодо функціонування вітчизняних правничих шкіл, виокремити їх ключові проблеми та сформулювати ключові питання для можливого їх вирішення, із використання унікального ресурсу стратегування, для визначення специфіки прояву його ресурсу саме стосовно вітчизняних правничих шкіл. Кожен із них є складовою загальної методологічної бази й використання ресурсу кожного забезпечили формулювання узагальнених висновків. **Результати.** В умовах невизначеності для вітчизняних правничих шкіл стратегування є запорукою їх розвитку, адаптації до нових запитів і викликів, забезпечення своєї конкурентоспроможності. Результативність стратегування у вітчизняних правничих школах можлива за умови дотримання основоположних засад («ключових принципів»), серед яких цілком можна було б виокремити: сценарність планування, гнучкість, оперативність прийняття рішень, пілотне мініекспериментування перед впровадженням, диверсифікація ризиків, інноваційність, а також лише за умови його послідовності (етапності), із поступовим проходженням кількох етапів («зовнішнього», «внутрішнього», «фінального»), тим самим максимально використовуючи весь унікальний ресурс стра

Ключові слова: вітчизняна правнича школа, вища юридична освіта, стратегування, принципи, етапи, невизначеність, здобувач, перспективи.

Relevance. Reforming higher legal education in Ukraine (development of a set of innovative draft laws that set new standards for higher legal education, the structure and functioning of the network of domestic law schools, requirements for their possible integration into the European and global professional educational space, public and state requests for innovations regarding the competencies of lawyers, etc.) poses new challenges for domestic law schools to maintain and improve their ability to meet these challenges. Modelling a “scenario for the future” is a priority task that requires a thorough analysis not only of the resources of domestic law schools but also of numerous external factors, threats, opportunities, forecasting potential activities of competitors, and adapting to the latest conditions, including the formulation of several options for the “scenario of the future” in order to avoid a crisis situation and ensure sustainability in the new legal education environment. The key to the development of domestic law schools under such conditions is strategizing, which allows for both realistically assessing their capabilities for functioning in the market of professional educational services and for development, improvement. In other words, it embraces an objective analysis of the current state of affairs and the future of domestic law schools, forecasting of their future, and the accumulation of sufficient resources for potential adaptation amidst uncertainty. The latter objectively highlights the need for a comprehensive analysis of the phenomenon of strategizing in domestic law schools, identifying its fundamental principles strategizing should rely on, as well as its main stages, to ensure the systematic,

gradual, and thorough nature of the relevant processes and to direct them toward achieving effective results. The combination of the phenomenon of strategizing and the emphasis on the uniqueness of law schools allows us to talk about the option for such schools to forecast their future under turbulence, transformation, and uncertainty, given that simple planning, unfortunately, does not guarantee that a school will maintain its subjectivity in the domestic legal education services market. The purpose of the present work is to analyze various sources, taking into account the uniqueness of the resource of strategizing in general and the specifics of the functional purpose of domestic law schools and to consider strategizing as a guarantee of the development of the latter under uncertainty, whose potential should be regarded, first of all, with an emphasis on its fundamental principles ("foundation") and stages. **The object of the study** is social relations arising in higher legal education, directly related to the functioning of domestic law schools. **The subject** is the "key principles" and stages of strategizing in domestic law schools under uncertainty. The methodological framework comprises general scientific and special methods of scientific cognition, as follows: the dialectical method contributed to examining issues in dynamics and played a "dominant" role, as well as comparative-legal, special-legal, logical, expert assessments, modeling, forecasting, etc. Field studies made it possible to analyze the actual state of affairs regarding the functioning of domestic law schools, identify their key problems, and formulate central issues for their possible resolution, using a unique resource of strategizing to determine the specifics of its application specifically in relation to domestic law schools. Each of them constitutes a part of the general methodological framework, and the use of each resource ensured the formulation of generalized conclusions. **Results.** Under uncertainty for domestic law schools, strategizing is the key to their development, adaptation to new demands and challenges, and maintaining their competitiveness. Effective strategizing in domestic law schools is possible provided that fundamental principles ("key principles") are observed, among which the following could be highlighted: scenario planning, flexibility, prompt decision-making, pilot small-scale experimentation prior to implementation, risk diversification, innovation, and only subject to its consistency (phased approach), with the gradual completion of several stages ("external," "internal," "final"), thereby maximizing the use of all unique resources of strategizing.

Key words: domestic law school, higher legal education, strategizing, principles, stages, uncertainty, student, prospects.

Вступ. Актуальність теми. Реформування вищої юридичної освіти в Україні (розробка цілої низки новаційних проєктів нормативно-правових актів, які закріплюють нові стандарти вищої юридичної освіти, поєднуючи та функціонування мережі вітчизняних правничих шкіл, вимоги для їх можливої інтеграції у європейський та світовий фаховий освітній простір, новаційні запити суспільства, держави стосовно компетентностей правників тощо) формує нові виклики перед вітчизняними правничими школами для збереження та підвищення ними рівня своєї спроможності задовольнити відповідні виклики. Формування «сценарію свого майбутнього» є пріоритетним завданням, яке вимагає ґрунтовного аналізу не тільки власних ресурсів вітчизняних правничих шкіл, але й аналізу численних зовнішніх факторів, загроз, можливостей, прогнозування можливих активностей конкурентів й адаптації до новітніх умов, в т.ч., й із формулюванням декількох можливих варіантів «сценарію свого майбутнього» задля уникнення кризового стану й забезпечення своєї стійкості в новітньому освітньому правничому середовищі. Запорукою розвитку вітчизняних правничих шкіл за таких умов є стратегування, використання унікального ресурсу якого дозволяє не тільки реально з'ясувати свої можливості для функціонування на ринку освітніх фахових послуг, але й для розвитку, вдосконалення, тобто це не тільки про об'єктивний аналіз сучасного стану справ, але й про майбутнє вітчизняних правничих шкіл, про прогнозування ними свого майбутнього та формування достатнього ресурсу для можливої адаптації в умовах невизначеності. Саме остання й об'єктивно актуалізує потребу комплексного аналізу феномену стратегування у вітчизняних правничих школах, виокремлення його основоположних засад, на підставі яких таке стратегування має здійснюватися, а також його основних етапів, задля забезпечення системності, поступовості та ґрунтовності відповідних процесів, практичне спрямування їх на досягнення ефективного результату. Саме поєднання феномену стратегування та акценту на унікальності правничої школи й дозволяє вести мову про можливість прогнозування такими школами свого майбутнього в умовах турбулентності, трансформації, в умовах невизначеності, з огляду на те, що просте планування, на жаль, не є гарантією збереження відповідною школою своєї суб'єктності на ринку вітчизняних освітніх правничих послуг. **Мета роботи** полягає у тому, щоб на підставі аналізу різноманітних джерел, із урахуванням унікальності ресурсу стратегування в цілому та специфіки функціонального призначення вітчизняних правничих шкіл, розглянути стратегування як запоруку розвитку останніх в умовах невизначеності, ефективність використання потенціалу якого варто розглядати, насамперед, з акцентом уваги на його основоположні засади («фундамент») та етапи. **Об'єкт роботи** – суспільні від-

носини, що виникають у сфері вищої юридичної освіти, безпосередньо пов'язані із функціонуванням вітчизняних правничих шкіл. Предмет – «ключові принципи» та етапи стратегування у вітчизняних правничих школах в умовах невизначеності. **Методологічну базу** сформували загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, серед яких: діалектичний, який дозволив дослідити питання у динаміці, і який відіграв роль «домінуючого», а також порівняльно-правовий, спеціально-юридичний, логічний, експертних оцінок, моделювання, прогнозування тощо. Польові дослідження дозволили проаналізувати реальний стан справ щодо функціонування вітчизняних правничих шкіл, виокремити їх ключові проблеми та сформулювати ключові питання для можливої їх вирішення, із використанням унікального ресурсу стратегування, для визначення специфіки прояву його ресурсу саме стосовно вітчизняних правничих шкіл. Кожен із них є складовою загальної методологічної бази й використання ресурсу кожного забезпечили формулювання узагальнених висновків. **Ступінь дослідження проблематики.** Питання стратегування у діяльності вітчизняних правничих шкіл взагалі, в т.ч. й із акцентом на його принципи, етапи, на жаль, безпосередньо комплексно не досліджувалося, що є прогалиною, яка вимагає відновлення у контексті формування новітнього наукового базису для нормотворчих процесів, безпосередньо пов'язаних із докорінним реформуванням вищої юридичної освіти в Україні (забезпечення дотримання принципу науковості). В наявності роботи, безпосередньо присвячені стратегуванню, окремим його інструментам, принципам, етапам (як вітчизняних вчених-представників різних наукових напрямків, так і зарубіжних вчених), роботи з проблематики стратегування у бізнесі (у всьому розмаїтті сфери об'єктивізації стратегування), роботи з проблематики вищої юридичної освіти в цілому, окремих її складових (наприклад, роботи Ю. Бойка, Н. Кузнецової, С. Головатого, Ю. Барабаша, І. Шелемента тощо), навіть з аналізом змісту відповідних проєктів новаційних нормативно-правових актів з реформування вищої освіти (наприклад, роботи М. Оніщука, Н. Оніщенко, Ю. Гришиної тощо). Проте, робіт, які можна було б розглядати як «комбінацію», «мікс» відповідних наукових напрямків, на жаль, немає, що й актуалізує роботу.

Виклад основного змісту. 1. «Ключові принципи» стратегування у вітчизняних правничих школах в умовах невизначеності. Черговий етап у реформування вищої юридичної освіти в Україні варто розглядати у прив'язці до проєкту Закону України «Про вищу юридичну освіту та первинний доступ до правничої професії», положення якого мають у перспективі слугувати фундаментом для визначення новаційних векторів розвитку вітчизняних правничих шкіл. Аналіз положень зазначеного Проєкту дозволяє стверджувати, що вони є новаційними й перед-

бачають докорінну модернізацію мережі вітчизняних правничих шкіл, їх призначення й взагалі нових векторів розвитку вітчизняної юридичної освіти. Так, зокрема, в проекті Закону передбачено зміну пріоритетів стосовно структури вищої юридичної освіти, доступу до вищої юридичної освіти, побудови системи забезпечення якості вищої юридичної освіти, практичної підготовки здобувачів та первинного доступу до правничої професії [1], що фактично означає зміну змісту та форми вищої юридичної освіти, інституційної спроможності вітчизняних правничих шкіл забезпечувати підготовку правників відповідно до вимог демократичного суспільства, посилення вимог до ресурсного забезпечення всіх процесів функціонування зазначених шкіл, орієнтацію останніх на «якісно новий результат своєї роботи» [1]. Все це набуває неабиякого значення, з огляду на функціонування розгалуженої мережі вітчизняних правничих шкіл, яка охоплює 167 різноманітних закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку майже 100000 здобувачів-майбутніх правників різних рівнів вищої освіти [2]. Чи дозволяють ці кількісні показники задовольнити сучасні потреби держави, суспільства у правниках? Чи спроможні випускники вітчизняних правничих шкіл реалізувати себе у професійному правничому середовищі й бути корисними для держави і суспільства? Відповіді на деякі запитання можна знайти у проекті Концепції реформи юридичної (правничої) освіти, в якому у систематизованому вигляді сформовано нагальні проблеми вітчизняних правничих шкіл, серед яких: «... недостатній рівень знань, умінь та практичних навичок у значній частині випускників правничих шкіл України; недостатнє розуміння у значній частині здобувачів вищої юридичної (правничої) освіти суспільної місії правника у демократичному суспільстві, етичних стандартів правничої професії та готовності утверджувати принципи верховенства права; відсутність обґрунтованих критеріїв забезпечення доступності та безоплатності права на вищу юридичну (правничу) освіту; недосконала система доступу до вищої юридичної (правничої) освіти щодо визначення здатності до опанування необхідних компетентностей для успішного виконання освітньої програми; відсутність ефективної системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та освітніх програм з права у закладах вищої освіти, належної прозорості та доступності інформації про діяльність правничих шкіл; відсутність ефективної системи зовнішнього оцінювання якості освітніх програм, забезпечення механізмів підзвітності закладів вищої освіти суспільству за якість освітньої діяльності; недостатній рівень актуальності та впровадження наукових досліджень у сфері права, їх низька ефективність для формування якісних освітніх програм; невідповідно велика мережа закладів вищої освіти, які готують правників, та значний обсяг випускників цих закладів, що не відповідає потребам правничої професії та суспільства загалом; слабка інтеграція українських правничих шкіл у європейський та глобальний освітній простір» [2]. Вирішення відповідних проблемних завдань для вітчизняних правничих шкіл є своєрідним викликом й об'єктивно обумовлює потребу ґрунтовного системного перегляду «сценарію» для свого майбутнього, що безпосередньо передбачає докорінний перегляд своєї місії, візії, цінностей й тощо, аналіз сильних і слабких своїх сторін, основних загроз та можливостей, а отже безпосередньо актуалізує стратегування. Підтвердження цього цілком може слугувати проект Концепції реформи юридичної (правничої) освіти, положення якого навіть структуровані, з акцентом на деталізацію складових стратегування, сфокусованих на особливостях юридичної освіти. Аналіз положень цього Проекту дозволяє виокремити ті стратегічні орієнтири для вітчизняних правничих шкіл, які будуть визначати їх розвиток на найближчу перспективу. Так, вітчизняна правнича школа (саме такий термін вико-

ристовується) визначається як «... правнича школа – заклад вищої освіти (структурний підрозділ закладу вищої освіти), що здійснює освітню діяльність у сфері вищої юридичної (правничої) освіти» [2], проблеми останньої визначаються як «проблеми, які потребують розв'язання», а серед чинників таких проблем виділяються «... неспроможністю багатьох правничих шкіл забезпечити належну якість освітніх програм, у тому числі викладання окремих навчальних дисциплін професійного циклу англійською мовою та іншими офіційними мовами Ради Європи, робочими мовами Європейського Союзу; функціональною неготовністю багатьох правничих шкіл до впровадження сучасних технологій освітньої діяльності, методик викладання права, забезпечення обґрунтованих критеріїв та об'єктивного оцінювання результатів навчання здобувачів освіти; відсутністю або недостатністю якісної практичної компоненти у більшості освітніх програм підготовки правників та труднощами системного залучення правників-практиків до викладання права та забезпечення якісного проходження здобувачами вищої юридичної (правничої) освіти практики в інституціях правничої професії; толеруванням академічною спільнотою порушень стандартів академічної доброчесності; недосконалістю системи добору на навчання до правничих шкіл; відсутністю нормативно закріплених форм та механізмів впливу професійного правничого середовища на якість підготовки правників; відсутністю дієвих механізмів забезпечення академічних свобод» [2]. З акцентом на це, цілі у проекті Концепції формулюються, із їх деталізацією у десяти стратегічних цілях (Стратегічна ціль 1. Система та структура підготовки правників модернізована та відповідає кращим міжнародним та європейським практикам. Стратегічна ціль 2. Система конкурсного добору на навчання у правничі школи забезпечує доступ до вищої юридичної (правничої) освіти мотивованих та підготовлених осіб, які спроможні успішно виконати освітню програму з права. Стратегічна ціль 3. Освітні програми правничих шкіл забезпечують належну якість підготовки правника. Стратегічна ціль 4. Держава контролює якість результатів навчання в правничих школах через ефективність системи зовнішнього забезпечення якості вищої юридичної (правничої) освіти. Стратегічна ціль 5. Правничі школи забезпечують набуття здобувачами вищої юридичної (правничої) освіти належного рівня прикладних практичних навичок та вмінь. Стратегічна ціль 6. Правничі школи готують правників з високим рівнем етичних цінностей та розумінням професійної незалежності та відповідальності перед суспільством. Стратегічна ціль 7. Вища юридична (правнича) освіта надається компетентними, сумлінними та доброчесними викладачами. Стратегічна ціль 8. Побудована система післядипломної освіти правників. Стратегічна ціль 9. Мережа правничих шкіл та обсяги підготовки належної якості правників відповідають потребам суспільства. Стратегічна ціль 10. Правничі школи є вагомими центрами наукового, освітнього та інноваційного розвитку») [2], очікуваних результатах («... підвищенню якості вищої юридичної (правничої) освіти; утвердженню принципів верховенства права та підвищенню компетентності правників; збалансуванню потреби суспільства у правниках і пропозиції з підготовки правників закладами вищої освіти; зростанню конкурентоспроможності українських правничих шкіл в умовах глобалізації на ринку освітніх послуг;

зростанню конкурентоздатності випускників українських правничих шкіл в умовах глобалізації на ринку правничих послуг; здійсненню наукових досліджень такого рівня, який відповідає сучасним викликам; інтеграції вищої юридичної (правничої) освіти України у європейський та глобальний академічний простір») [2] та індикаторах досягнення (розділ III. Очікувані результати реалізації Концепції). Вже у тексті відповідного про-

екту акту системною є увага до стратегування як запоруки функціонування вітчизняних правничих шкіл в умовах реформування юридичної освіти, системним є використання тематичного термінологічного апарату (наприклад, «стратегічні цілі та завдання», «очікувані результати», «індикатори досягнення», «місія вищої юридичної (правничої) освіти» тощо), що знову ж таки актуалізує проблематику стратегування, ґрунтовного аналізу його ключових засад, роль яких відіграють принципи.

Стратегування, зазвичай, розглядається як «процес визначення цілей та розробки шляхів їх досягнення, особливо в умовах невизначеності; це включає в себе обговорення та прийняття рішень щодо довгострокових цілей, вибір стратегій для їх досягнення та планування конкретних дій. Стратегування також розглядається як робота з майбутнім, на відміну від простого спостереження за минулим» [3], «... це інструмент мобілізації внутрішніх резервів, з урахуванням зовнішніх факторів, формування та реалізація стратегій, сприяння розвитку підприємства у довгостроковій перспективі» [4] тощо. Стратегування фактично охоплює: стратегічний аналіз, формування стратегічного бачення (фокусування), стратегічний вибір та стратегічне планування для його реалізації, кожен із яких є досить важливим й зорієнтованим на узагальнений фінальний результат. Якщо стратегічний аналіз дозволяє ґрунтовно попрацювати (зробити скринінг) зовнішнього та внутрішнього середовища, тоді як, наприклад, стратегічний вибір – це вже про формування балансу між зовнішніми запитами до вітчизняних правничих шкіл та їх внутрішніми можливостями їх задовольнити, для визначення того, що останні будуть робити для того, щоб зберегти і посилити свої конкурентоспроможні позиції на ринку юридичної освіти та задовольнити запит держави і суспільства у якісно підготовлених, стійких до викликів невизначеності правників. Мова йде не про розробку «стратегії для самої стратегії» вітчизняної правничої школи («формальна ознака»), а про ґрунтовний підхід для прорахунку «сценарію» свого можливого розвитку в умовах невизначеності, із урахуванням зовнішніх, внутрішніх факторів, загроз, можливостей, відповідей на ряд запитань («взьє коло»): «Хто ми є? Де ми хочемо бути у майбутньому? Що для цього нам потрібно зробити?». Більше того, цілком доречним є формулювання відповідей на «5 «ключових» запитань стратегування» («широке коло») – 5 «ключових П-запитань», згідно із моделлю Генрі Мінцберга, Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective [5], якими є: План («свідомий намір, заздалегідь визначений курс дій, спрямований на досягнення конкретної мети»), Прийоми («конкретні дії, спрямовані на те, щоб перехитрити конкурента або обійти перешкоди», унікальні дії, зорієнтовані на випередження конкурентів), Паттерн поведінки («послідовність дій, що повторюється, і яка формує певний спосіб поведінки», формування організаційної та поведінкової культури, забезпечення усталеності у прийнятті рішень), Позиція («місце ... на ринку або у певному середовищі»), Перспективи («спосіб бачення світу, внутрішня модель організації», спосіб світосприйняття) [5]. Відповіді на ці запитання дозволяють вітчизняній правничій школі «глибинно зануритися у свій ресурс і подивитися на себе ззовні». «1П» – Хто ми є? Якою є наша мета? Визначаємося із тим, якою є місія і візія вітчизняної правничої школи і що потрібно зробити для того, щоб їх реалізувати? Які дії і у якій послідовності їх потрібно здійснити, із розподілом відповідного ресурсного забезпечення для досягнення ефективного результату. Іншими словами, мова йде про планування, саме тому і «1П». «2П» – це вже про відповідь на запитання, завдяки чому вітчизняна правничка школа буде конкурентоспроможною серед розмаїття інших? У чому буде її унікальність, її успіх? А це вже про «прийоми», унікальні дії для випередження конкурентів у вітчизняному освітньому просторі, саме тому і «2П».

«3П» – Чому конкретна вітчизняна правничка школа znana у мережі вітчизняних правничих шкіл в цілому? Що її відрізняє? Якими є її переваги у конкуренції, що формує її успіх сьогодні? Якими є її позитивні практики? У цьому й полягає «3П» – Паттерн поведінки. «4П» – це вже про те, якими є запити до вітчизняної правничої школи, хто є її основними стейкхолдерами, на кого вона зорієнтована у своїй діяльності, у своєму розвитку? І це вже про «4» – Позицію. І, нарешті, «5П» – це про, якими є ключові цінності вітчизняної правничої школи? «У що ми віримо?» «Яким є наш спосіб світосприйняття». Так, наприклад, ключовими цінностями правничої школи КМА є «Інновації, міжгалузєвість та міждисциплінарність, добросесність, відкритість та винайтовість» [6]. Натомість, ключовими цінностями правничої школи УКУ є «служіння суспільству, моральної відповідальності перед ним, етичності, поваги до людської гідності та прав людини» [7]. «5П» – це про світосприйняття, основні цінності вітчизняної правничої школи, які й будуть визначати «сценарій» її подальшого розвитку. Жодна із складових «5П» не має пріоритету у порівнянні з іншими і лише відповіді на всі ці запитання дозволяють «формувати картину можливого майбутнього» вітчизняної правничої школи.

Основоположними засадами будь-якого процесу, будь-якої діяльності є принципи. Не є винятком і стратегування у вітчизняних правничих школах. Серед «ключових» принципів цілком можна виокремити, із урахуванням специфіки функціонального призначення вітчизняних правничих шкіл та базуючись на загальних положеннях теорії стратегування, для умов невизначеності наступні принципи: 1) сценарність (поліваріативність) планування, що передбачає відхід від єдиного, «базового», «фіксованого» планування до «мультипланування», із урахуванням можливих різних сценаріїв «майбутнього вітчизняної правничої школи». Важливо чітко усвідомлювати, що в умовах невизначеності вести мову про розробку й реалізацію єдиного (єдиноможливого) плану розвитку вітчизняної правничої школи взагалі мова не може йти. Досить складно в умовах невизначеності спрогнозувати результати вступної кампанії та формування контингенту здобувачів, організаційну форму освітнього процесу в умовах плінності рівня безпекових загроз у зв'язку із зовнішньою агресією проти України, якість ресурсного забезпечення підготовки майбутніх правників у частині спроможності вітчизняної правничої школи модернізувати матеріально-технічну базу (й навіть забезпечити її цілісність в умовах постійних загроз обстрілів та руйнувань) тощо. Сценарність («оптимістичний», «песимістичний», «змішаний» варіант) планування дозволяє вітчизняним правничим школам підвищити свою готовність до будь-яких «сценаріїв» майбутнього свого, свою стійкість до можливих змін, ризиків, запитів. Лише така поліваріативність вважається «ключовою» для визначення можливих «сценаріїв майбутнього» вітчизняних правничих шкіл, варіантів прогнозування їх готовності до розвитку за будь-яких різних обставин. 2) гнучність (у широкому розумінні – як стосовно самого стратегічного планування, так і стратегічного управління, виконання, із можливими модифікаціями на будь-яких етапах, з акцентом на адаптацію до змін), із періодичністю перегляду як положень самого стратегічного плану розвитку вітчизняної правничої школи, так і його виконання. В умовах невизначеності стратегічний план, зазвичай, розробляється на три роки, проте перегляд його положень є цілком виправданим (наприклад, кожні півроку, щосеместрово), з огляду на ті зміни, в т.ч. й загальнодержавні, які визначають перспективи розвитку вищої освіти, вищої юридичної освіти, запити від стейкхолдерів до правників при допуску їх до правничих професій тощо (наприклад, євроінтеграційний вектор як пріоритет державотворчих та правотворчих процесів, цифровізація сфер суспільного життя, запити воєнного часу та повое-

ної відбудови тощо). Гнучкість варто поширювати на всі етапи стратегування й аж до стратегічного управління та виконання, із можливістю реагування на зміни в режимі реального часу (наприклад, виклики стосовно фінансової спроможності вітчизняних правничих шкіл в умовах глобальних фінансових змін, реагування на запит суспільства на підготовку правників для IT-сфер) або ж шляхом корегування змісту дорожньої карти виконання стратегічного акту або ж із використанням ресурсу локальної нормотворчості вітчизняної правничої школи. Якщо у першому випадку мова йде про гнучкість до напрямку подальшого розвитку вітчизняної правничої школи, ресурсного забезпечення такого розвитку (наприклад, впровадження «наскрізної» магістерської освітньої програми підготовки здобувачів), тоді як в іншому – про можливість ресурсного перерозподілу для забезпечення відповідного напрямку розвитку, про можливість використання «резервного» забезпечення для цього у разі, наприклад, зміни безпекової ситуації в «основній локації» вітчизняної правничої школи й впровадження дистанційної форми навчання як вимушеної тимчасової альтернативи. 3) оперативність прийняття управлінських рішень («короткий цикл прийняття рішень»), що дозволяє забезпечити своєчасність реагування на ситуативні зміни (наприклад, пошук додаткових джерел фінансування у випадку змін у моделях, підходах до фінансування вітчизняних правничих шкіл із державного бюджету, забезпечення життєдіяльності вітчизняних правничих шкіл). 4) пілотне мініекспериментування перед впровадженням глобальних змін, що дозволяє мінімізувати можливі ризики й водночас протестувати відповідні зміни на предмет їх доцільності, ефективності й реальності. З огляду на ті стратегічні цілі, які визначені у проєкті Концепції реформи юридичної (правничої) освіти й які зорієнтовані на кардинальні зміни у функціонуванні вітчизняних правничих шкіл, спрогнозувати їх успішність у кожній вітчизняній правничій школі досить складно, в т.ч. й в аспекті використання достатньо великого ресурсного супроводу. Саме тому пілотне мініекспериментування й дозволяє протестувати в аспекті кожної вітчизняної правничої школи можливі результати таких змін, а також у разі потреби скорегувати формулювання термінів, обсягів ресурсного супроводу будь-яких процесів і дій. В масштабах всієї мережі вітчизняних правничих шкіл в якості прикладу можна навести впровадження пілотного проєкту із ЄДКІ (як мініпроєкту) спочатку на базі декількох вітчизняних правничих шкіл, за підсумками якого відбулося пілотне впровадження вже загальнодержавного характеру у всіх вітчизняних правничих шкіл, а вже потім, із урахуванням певних коректив за підсумками пілотування, й закріплення ЄДКІ як імперативу у Стандарті вищої освіти для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Аналіз проєкту Концепції свідчить, що ЄДКІ розглядається в аспекті однієї із стратегічних цілей реформування юридичної освіти – «Стратегічної цілі 4. Держава контролює якість результатів навчання в правничих школах через ефективність системи зовнішнього забезпечення якості вищої юридичної (правничої) освіти» [2], для реалізації якої кожна вітчизняна правнича школа має визначити свій стратегічний напрямок якісного розвитку. Експериментування може охоплювати будь-які види діяльності вітчизняної правничої школи й мінімасштабність його дозволяє протестувати їх результати для урахування впливу на розвиток вітчизняної правничої школи. 5) диверсифікація ризиків, що дозволяє суттєво зменшити залежність вітчизняної правничої школи від одного виду діяльності (наприклад, освітньої) й забезпечити переорієнтацію на різні модифікації (наприклад, освітньо-наукову, освітньо-програмадську), від підготовки здобувачів лише за однією освітньою програмою й переході до переліку освітніх програм, в т.ч. й їх подвійним дипломом, впровадження додаткових освітніх послуг для здобувачів,

впровадження підготовки іноземних громадян тощо. Кожен вид діяльності вітчизняної правничої школи можна розглядати в аспекті диверсифікації ризиків, як і будь-яку складову загального ресурсу вітчизняної правничої школи (кадрову, інформаційну, матеріально-технічну тощо). Реалізація цього принципу у процесі стратегування дозволяє прогнозувати й забезпечувати практичний супровід (наприклад, орієнтація на запити стейкхолдерів, із корегуванням змісту освітніх програм та освітньої діяльності, доповнення переліку компетентностей, здобуття яких дозволяє випускникам розширити сферу своєї професійної реалізації) зменшення залежності від одного професійного ринку чи продукту у широкому їх розумінні. 6) формування стратегічного резерву й використання його для зміцнення стійкості вітчизняної правничої школи, що дозволяє в умовах невизначеності мінімізувати «втрати» («критичні втрати»). Це можуть бути інші види діяльності вітчизняних правничих шкіл, із фінансуванням з різних джерел, які в умовах, наприклад, істотного зменшення контингенту здобувачів й обсягів навчального навантаження для науково-педагогічних працівників, дозволить мінімізувати «кадрові коливання», запобігти «критичним кадровим втратам» завдяки залученню науково-педагогічних працівників до проєктно-грантової діяльності, із фінансуванням з іноземних джерел, до участі у програмах тривалої академічної мобільності тощо. Завдяки процесам цифровізації у діяльності вітчизняних правничих шкіл можна забезпечити відповідний їх ресурсний супровід й стійкість до будь-яких процесів обсягів фінансування, стану матеріально-технічних об'єктів, рівня підготовки та кількості штатних працівників обслуговуючого персоналу. 7) інноваційність як основа стратегування, що є цілком логічним, оскільки забезпечення якісного довготривалого розвитку вітчизняної правничої школи в умовах невизначеності без радикальних інновацій неможливо. І це має охоплювати всі види діяльності вітчизняних правничих шкіл, всіх їх ресурси у широкому розумінні (як-то: інвестиції у таланти, новітні освітні програми у співпраці із іноземними партнерами, іншомовну підготовку здобувачів тощо) [8].

Отже, стратегування в умовах не визначеності для вітчизняних правничих шкіл – це запорука їх якісного розвитку, підвищення їх конкурентоспроможності у вітчизняному та зарубіжному освітньому фаховому просторі, «ключовими принципами» якого варто вважати: сценарність планування, гнучкість, оперативність прийняття рішень, пілотне мініекспериментування перед впровадженням, диверсифікацію ризиків, інноваційність.

II. Стратегування у вітчизняних правничих школах: якими мають бути його етапи в умовах невизначеності. Стратегування є процесом тривалим, а отже етапним, поступовим. Серед етапів стратегування вести мову можна умовно про т.зв. «зовнішній», «внутрішній», «фінальний» блоки, які охоплюють різноманітні виокремлені у часі та об'єднані єдиними завданнями «кроки», «активності». Якщо зосередитись на т.зв. «зовнішньому» блоці («зовнішньому» у розумінні акценту уваги на фактори, ризики, чинники, які існують незалежно від вітчизняної правничої школи і на які остання, напевно, може впливати), тоді серед ймовірних етапів цілком можна виділити: 1) PEST-аналіз або ж «зовнішні тренди й контексти» (ще можна зустріти його визначення як частини Zoom out); 2) сценарне планування (вже не у розумінні основоположної засади, а саме як певної послідовності дій); 3) корпоративний wargaming. PEST-аналіз фактично дозволяє вітчизняним правничим школам визначити ключові фактори впливу на її діяльність, ключові «зовнішні» ризики й водночас можливості в освітньому просторі, у суспільстві, державі, світі й тим самим адаптуватися, з урахуванням їх. Цей аналіз дозволяє визначити: а) політичний фактор (P), зокрема стосовно впливу державної

політики в цілому, в сфері вищої освіти, в сфері вищої юридичної освіти зокрема, ввідних впливу законодавчої діяльності та законодавства як її результату як в цілому, так і відповідних його частин – законодавства у сфері освіти, вищої освіти, вищої юридичної освіти, правничої діяльності (стосовно допуску особи до професії, побудови професійної кар'єри, особливостей її реалізації в різних сферах правничої діяльності, запиту на спеціалізацію правників, запиту на зміну умов їх професійної діяльності тощо). Саме аналіз цього фактору дозволяє виокремити ключові політики та їх вплив вітчизняних правничих шкіл, випускників останніх, в т.ч. й у частині докорінного перегляду засад підготовки майбутніх правників, а також вимог допуску правників до професійної діяльності, визначення рівня їх професійної компетентності й спроможності до професійної реалізації в умовах невизначеності. Зміна вимог допуску особи до навчання у вітчизняних правничих школах, підсумкової атестації (ЄДКІ) як умови допуску до професійної діяльності, євроінтеграційний вектор державотворення й правотворення, що актуалізує нові запити до професійних компетентностей майбутніх правників, зміна вимог до кадрового забезпечення освітнього процесу у вітчизняних правничих школах, як і зміни у процедурі акредитації вимагають аналізу впливу відповідних чинників й адаптацію до них для подальшого функціонування вітчизняних правничих шкіл в нових реаліях. Зовнішнє збройне вторгнення в Україну, впровадження правового режиму воєнного стану, підвищення безпечних загроз обумовили пошук нових форм організації освітнього процесу у вітчизняних правничих школах, впровадження дистанційних форм роботи, модернізацію матеріально-технічної бази, із будівництвом підземних бомбосховищ або ж підвищення стійкості функціонування вітчизняних правничих шкіл в умовах підвищених безпечних ризиків, модернізацію змісту освітніх програм, із впровадженням освітніх компонентів, безпосередньо пов'язаних із правом війни, військової служби, захистом постраждалих, відшкодуванням шкоди, міграційними процесами, тимчасовим захистом тощо. Що у сукупності дозволяє підвищити конкурентоспроможність вітчизняних правничих шкіл до функціонування в новітніх реаліях, забезпечити їх привабливість для стейкхолдерів. Визначення у проєкті Концепції реформи юридичної (правничої) освіти в якості однієї із стратегічних цілей визначено розмежування підготовки здобувачів-майбутніх правників та здобувачів-майбутніх правоохоронців («Стратегічна ціль 1. Система та структура підготовки правників модернізована та відповідає кращим міжнародним та європейським практикам», досягнення якої передбачає «... установлення, що підготовку правників не можуть здійснювати заклади вищої освіти із специфічними умовами навчання чи вищі військові навчальні заклади» [2]), що дозволяє продемонструвати, як політичний фактор впливає на визначення перспективних напрямків функціонування вітчизняних правничих шкіл за таких умов, із акцентом уваги на модернізацію змісту освітніх програм за спеціальністю «Право», впровадження освітніх програм із подвійними дипломами у співпраці з іноземними партнерами. 2) економічний фактор (Е), аналіз якого дозволяє оцінити економічну ситуацію, що впливає на спроможність вітчизняних правничих шкіл до функціонування в умовах невизначеності. Мова йде про темпи економічного зростання у країні, регіоні, рівень інфляції, рівень безробіття в цілому і на ринку правничої праці зокрема, ціноутворення для визначення вартості навчання у вітчизняних правничих школах, заробітну плату й спроможність вітчизняних правничих шкіл до вдосконалення своєї ресурсної бази, для аналізу видатків та надходжень, оптимізації їх співвідношення, пошуку нових джерел фінансування поточних запитів вітчизняних правничих шкіл та відновлення пошкодженої під час повітряних атак

інфраструктури тощо. Важливим є урахування політики формування індикативних цін на навчання, обсягів державного замовлення на підготовку здобувачів, а також бюджетного фінансування різних видів діяльності вітчизняних правничих шкіл, використання «зовнішніх» джерел фінансування (в т.ч. й за рахунок співпраці із зарубіжними партнерами, міжнародними організаціями – DAAD, Twinning, the World Bank тощо). Цей фактор, наприклад, дозволяє активізувати як пріоритетний напрямок розвитку вітчизняних правничих шкіл проєктну (грантову) діяльність, із залученням додаткових коштів і для модернізації матеріально-технічної бази (наприклад, генератори резервного живлення, спеціальне обладнання тощо) і для підтримки кадрів (наприклад, програми мобільності, програми цільової підтримки тощо), надання до додаткових унікальних можливостей (наприклад, отримання можливості проведення наукових досліджень, із використанням обладнання іноземних партнерів, публікаційні витрати, доступ до унікальних баз даних, хмарних сервісів тощо). Цілом логічно вести мову й про впровадження альтернативних джерел енергопостачання, цифровізацію процесів, що дозволяє оптимізувати витратну частину бюджету вітчизняних правничих шкіл, диверсифікувати надходження і витрати й адаптуватися до нових умов функціонування вітчизняних правничих шкіл. Не варто забувати й про можливий вплив відповідного фактору й на перегляд освітніх програм, за якими здійснюється підготовка майбутніх правників, із тим, щоб забезпечити надходження, підвищити привабливість вітчизняних правничих шкіл (наприклад, освітні програми для другого (магістерського) рівня вищої освіти «Інтелектуальна власність», «Законодавча діяльність та нормо проєктування в Україні» на базі ННІ права КНУ імені Тараса Шевченка, програми подвійних дипломів Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого спільно із Університетом Миколая Ромериса (м. Вільнюс, Литва) або ж здійснити процедуру ліцензування, поряд із освітньою програмою «Право», й освітньої програми «Міжнародне право». 3) соціальний фактор (S), що дозволяє сфокусуватися вітчизняній правничій школі на оцінці демографічних трендів, міграційних процесів, процесів урбанізації, старіння населення, змін і запитах стейкхолдерів, рівні освіти населення тощо. Саме завдяки цьому фактору варто прогнозувати майбутнє вітчизняних правничих шкіл в аспекті потенційного пулу абітурієнтів, формування контингенту здобувачів, в т.ч. й за рахунок розширення географії, впровадження навчання іноземних здобувачів, впровадження додаткових освітніх послуг для різних категорій їх споживачів, кореляції змісту освітніх програм, із урахуванням регіональних запитів, запитів певних категорій правничої спільноти тощо. Неодмінним чинником є урахування при визначенні стратегічних напрямків розвитку вітчизняних правничих шкіл, наприклад, запитів військовослужбовців (на освітні послуги, інші послуги – безоплатна правова допомога, впровадження у зміст освітніх програм відповідних освітніх компонентів, ресурсний супровід освітнього процесу, із акцентом на запити військовослужбовців, членів їх сімей, ветеранів тощо). 4) технологічний фактор (Т), із акцентом на інновації на їх урахування для майбутнього вітчизняних правничих шкіл. Мова йде про урахування про урахування інноваційних технологій, ІІІ як для змісту освітніх програм, освітньої діяльності, так і інших видів діяльності вітчизняних правничих шкіл (автоматизація процесів, обробка даних, прийняття рішень на основі даних тощо). «Без інновацій немає майбутнього» у вітчизняних правничих школах. Всі вищезазначені фактори є взаємопов'язаними й їх розгляд окремо є неефективним, частковим, лише комплексний аналіз (PEST-аналіз) дозволяє оцінити ризики та можливості, ключові вектори змін та сприяти адаптації вітчизняних правничих шкіл до тих зовнішніх чинників, які існують

ють незалежно від вітчизняних правничих шкіл, саме тому PEST-аналіз – це «зовнішній аналіз», «аналіз зовнішнього впливу й пов'язаних із цим можливостей» [9].

У літературі все частіше можна зустріти «ускладнену версію» PEST-аналізу – PESTLE-аналіз або ж PESTEL-аналіз [10], із доповненням його ще двома складовими елементами – екологічним фактором або ж фактором навколишнього середовища (E) та правовим фактором (L), що цілком логічно розглядати в аспекті глобального розвитку та векторів сталого розвитку. В аспекті першого варто звернути увагу на фактори клімату, географії, погодні умови тощо, «екологізацію» сфери об'єктивізації вітчизняної правничої школи, в аспекті іншого – вплив законотворчості та її результатів, як національних, так і європейських та міжнародно-правових стандартів, вплив «глобального правового простору» на майбутнє вітчизняної правничої школи.

«Зовнішній» блок етапів стратегування варто також розглядати, із акцентом уваги на ще один етап, яким є сценарне планування (не в аспекті розуміння принципу, а саме етапу, певної послідовності активностей), із формуванням декількох можливих сценаріїв розвитку вітчизняних правничих шкіл. В умовах невизначеності об'єктивно неможливо розробити єдиний сценарій розвитку вітчизняної правничої школи і саме кілька варіативність дозволяє охопити її можливі перспективи – від «найкращого» («оптимістичного»), «нейтрального» («середньозваженого») й аж до «найгіршого» («песимістичного»). Окрім традиційної «тріади» («плюс», «мінус», «середина») варто в умовах невизначеності і про новацій ний, унікальний, нестандартний, «проривний» варіант («ва-банк»), що дозволяє в якості пілотного запропонувати нестандартний варіант можливого розвитку вітчизняної правничої школи. В умовах воєнного стану вітчизняним правничим школам досить складно передбачити єдиний варіант розвитку, з огляду на безпекові та інші чинники, саме тому сценарне планування дозволяє передбачити «мозаїку майбутнього» вітчизняної правничої школи, із урахуванням результатів ступної кампанії, без пекової ситуації у місці локації вітчизняної правничої школи, «якості» кадрового ресурсу й його географічного розміщення, стану матеріально-технічної бази, рівня фінансової спроможності тощо.

Цілком логічно було б запропонувати «ускладнити» цей етап стратегування й корпоративним wargaming-ом [11], із акцентом уваги на детальний аналіз потенційно можливих дій конкурентів, посиленням практичної складової всього цього етапу стратегування. Іншими словами, спробувати «подивитися на себе, своє майбутнє очима конкурентів» й тим самим спробувати уникнути під час стратегування уникнути «сліпих плям» для свого майбутнього. Не менш значущим варто вважати в умовах невизначеності, саме із акцентом на останню як таку, що передбачає кардинальні зміни у суспільстві в цілому й нові виклики перед вищою юридичною освітою у зв'язку із цим, «турбулентність» («складні умови розвитку й формування майбутнього»), ретрополяцію – планування майбутнього, із окресленням результату розвитку (від бажаного результату до початку) алгоритму його досягнення. Мова фактично йде про протилежний за напрямком процес (від візуалізації бажаного результату й визначення того, що необхідно зробити для його досягнення). Саме «складні» умови формування майбутнього й обумовлюють можливість у «зовнішньому блоці» етапів стратегування впровадження ретрополяції.

Якщо «зовнішній блок» зосереджений на «зовнішніх ризиках, можливостях», можливих сценаріях майбутнього розвитку, «зовнішньому погляді», візуалізації бажаного результату, «внутрішній блок» етапів сконцентрований на внутрішніх резервах вітчизняних правничих шкіл й включає: SWOT-аналіз (ще можна зустріти його визначення як частини Zoom in), формування середньострокової організаційної культури. SWOT-аналіз зорієнтований

на виявлення: а) факторів, на які вітчизняні правничі школи здатні впливати; б) контексту, в якому вітчизняна правнича школа існує, хоча не впливає; в) сильних сторін, які й формують її конкурентоспроможність; г) слабких сторін, які, навпаки її знижують; д) зовнішніх факторів, які формують сприятливі умови для розвитку вітчизняної правничої школи; е) зовнішніх факторів, які ускладнюють її розвиток. Як бачимо, SWOT-аналіз – це «тріада» пар, яка охоплює протилежні складові («+», «-», «слабкі», «сильні» тощо), яка дозволяє провести ґрунтовний «внутрішній скринінг» ресурсів вітчизняної правничої школи. Так, наприклад, в якості «сильної сторони» вітчизняної правничої школи цілком може бути унікальна освітня програма, яка користується попитом серед вступників на території всієї держави (наприклад, освітня програма, яка реалізується у Національному юридичному університеті імені Ярослава Мудрого у співпраці із Університетом Миколаша Ромериса – програма подвійного диплому). Натомість в якості «слабкої сторони» може бути неконкурентоспроможність випускників освітньої програми завдяки «дефектам якості» кадрового, матеріально-технічного забезпечення її реалізації. В якості «зовнішньої складової» SWOT-аналізу може бути «загроза» – зменшення кількості контингенту, а також кількості потенційних абітурієнтів у зв'язку із їх виїздом за кордон й реалізації свого права на освіту у зарубіжних університетах в умовах збройної агресії проти України. Водночас, в якості «можливості» варто розглядати запит суспільства на фахівців у сфері військового права збільшення кількості військовослужбовців, які можуть бути потенційними здобувачами у вітчизняних правничих школах.

«Внутрішній блок» етапів стратегування у вітчизняних правничих школах варто розглядати в аспекті поступових дій (кроків) стосовно формування організаційної культури, із можливим використанням «Моделі 12S» (вдосконаленої моделі McKinsey&Company) [12], із виокремленням 12 складових та концентрацією зусиль вітчизняних правничих шкіл на їх вмілому поєднанні («гармонії», «балансі»), усвідомленні того, що всі вони мають працювати разом як «єдиний організм», «єдине ціле». Не можна «підкрутити» один із них задля досягнення ефективного результату, мають працювати «всі 12 разом» і лише тоді результат буде ефективним. Поєднання «жорстких» (перебувають під прямим управлінням) елементів, серед яких: ціннісна адженда, структура, лідерство, корпоративне управління, процеси та технології та «м'яких» (змінюються, модифікуються через культурну трансформацію), до числа яких варто віднести призначення, скілли, поведінкові моделі, систему заохочень, кадровий склад (люди), екосистему, дозволяє визначити вектор для розвитку вітчизняної правничої школи в умовах невизначеності. Саме на цьому етапі стратегування у вітчизняних правничих школах варто дотримуватися правил не штучних змін структури, а саме докорінного перегляду функціональних процесів («пере прошивки процесів»), інвестицій у кадрове забезпечення («інвестиції у людей»), узгодження керівництва стосовно стратегії й формування «культури продуктивності», що й дозволить досягти у перспективі високого результату ефективності розвитку вітчизняної правничої школи.

Останнім блоком етапів стратегування є «аналіз порт фоліо вітчизняної правничої школи» й безпосередньо завершальний етап – стратегічний вибір. Якщо перші два блоки – це т.зв. «підготовчі», тоді як останній – це вже «фінал». Саме останній блок етапів дозволяє вітчизняним правничим школам, використовуючи BCG-Matrix, визначити ті пріоритетні напрямки, розвиток яких є важливим зараз, на перспективу, а також, щодо яких, навпаки, варто мінімізувати ресурсозабезпечуваність, а можливо й взагалі припинити останню. Робити це варто, із урахуванням темпів зростання, розвитку ринку освітніх правничих

послуг, розвитку науки у вітчизняних правничих школах й тієї частки, яку відповідні напрямки посідають на цьому ринку взагалі й у вітчизняній правничій школі зокрема. У співвідношенні «витрати – надходження» варто прагнути мінімізувати те, що «передбачає мінімум надходжень при мінімумі витрат» й навпаки пріоритетувати те, що «надає стабільно високі надходження при мінімальних витратах» й пам'ятати про «максимальні надходження при максимальних витратах», що має шанс мінімізувати витрати й зберегти позицію «лідера» для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної правничої школи. Мова може йти, наприклад, про англомовні освітні програми, тривалу академічну мобільність, програми міжнародних дипломів, цифровізацію, адресну підготовку (послуги), віртуальність сфери об'єктивізації тощо.

Стосовно ж стратегічного вибору, то це вже про прийняття остаточного «рішення на основі отриманих даних», із вирішенням питання моделі стратегування й оптималь-

ної дорожньої карти практичного втілення прийнятого рішення.

Висновки. В умовах невизначеності для вітчизняних правничих шкіл стратегування є запорукою їх розвитку, адаптації до нових запитів і викликів, забезпечення своєї конкурентоспроможності. Результативність стратегування у вітчизняних правничих школах можлива за умови дотримання основоположних засад («ключових принципів»), серед яких цілком можна було б виокремити: сценарність планування, гнучкість, оперативність прийняття рішень, пілотне мініекспериментування перед впровадженням, диверсифікація ризиків, інноваційність, а також лише за умови його послідовності (етапності), із поступовим проходженням кількох блоків етапів («зовнішнього», «внутрішнього», «фінального»), тим самим максимально використовуючи весь унікальний ресурс стратегування, з акцентом на особливості кожної вітчизняної правничої школи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Проект Концепції проекту Закону України про вищу юридичну освіту та первинний доступ до правничої професії. URL: <https://kompravpol.rada.gov.ua/news/notice/75193.html>
2. Проект Концепції реформи юридичної (правничої) освіти. URL: <https://kompravpol.rada.gov.ua/news/notice/75481.html>
3. Стратегування – це процес ... URL: <https://www.google.com/search?q=%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F+-+%D1%86%D0%B5&oq=%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F+-+%D1%86%D0%B5+&aqs=chrome..69i57j0i22i30j0i512i546l3j69i60l2j69i61.13175j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
4. Лук'янова, В., Головач, Т., & Закижевська, І. (2023). Стратегування як інструмент забезпечення ефективного функціонування підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 314 (1), Р. 234–238; Р. 234. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-35>
5. The Mintzberg 5 P's of strategy: definition and uses URL: <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/mintzberg-5-ps-of-strategy>
6. Місія та стратегія Факультет правничих наук Національного університету «Києво-Могилянська академія». URL: <https://law.ukma.edu.ua/>
7. Факультет права Українського католицького університету. URL: <https://law.ucu.edu.ua/>
8. Програма професійного розвитку академічних менеджерів. Модуль 2. – Стратегування в умовах невизначеності. Сесія 3 – Стратегування: основні кроки. Опорний конспект. URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/training-programme-for-academic-managers>
9. PEST-аналіз: вивчення зовнішнього середовища. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/pest-analiz-vivchennya-zovnishnogo-seredovishha/>
10. Аналіз PESTEL: досліджуйте все та спосіб проведення аналізу PESTEL. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-pestel-analysis/>
11. Корпоративний варгеймінг: проведіть стрес-тест вашої стратегії, перш ніж вона дасть збій. URL: <https://www.management.com.ua/interview/int652.html>
12. Києво-Могилянська Бізнес-Школа. Школа для лідерів, які прагнуть змін – в собі, своїх компаніях, країні та світі. URL: https://kmbbs.ua/ua/?utm_source=google&utm_medium=sps&utm_campaign={campaignname}&utm_content={adgroupname}&utm_term=%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0&gad_source=1&gad_campaignid=858329640&gclid=0AAAAADnz9ZW8Pw6TWBdrvkaKAdHtSJGA&gclid=EAlalQobChMlv4PYnvyEjwMVRxCiAx2SkioNEAAYASAAEgIzfVd_BwE