

**Vladimir Shedyakov**

*Doctor of Sociological Sciences,  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor  
Freelancer scientist*

## **CONSOLIDATION WITHOUT SUPPRESSION OF ALTERNATIVES: RESOURCE AND METHODOLOGICAL BASES OF MANAGEMENT**

### **Summary**

*Nowadays, humanity has faced the vital necessity of implementing radical transformations and created a set of opportunities for their successful implementation. Therefore, the actualization of these changes is a historic challenge, the search and realization of which answers are in the area of freedom and responsibility of the present generation. The criticality of decisions in this direction determines the importance and relevance of the chosen topic of study, and its essence is connected with the improvement of integration mechanisms without suppressing otherwise thinking, comprehensive productive consolidation of qualitatively heterogeneous. The purpose of the study is to elucidate the results of studying organizational and managerial possibilities for the realization of the consolidation of society without oppression of socially important resource-methodological bases in the methodological, objective and subjective perspectives. The methodology of work contains a systematic analysis based on the organic unity of the historical and logical, and also based on the complex of possibilities of post-classical scientific drift. It is not material, but the spiritual dominant of life; not consumer, and creative activity – the leading sphere of further outstanding achievements of the Ojkumeny, which requires relevant methodological, objective and object-subjective changes. The image of the world and the value-semantic systems of creativity are transformed together with the resource-methodological bases of organization and management of the vital activity of society and man. At the same time, the resource-methodological basis for the realization of life itself creates the true goal, which may not correspond to the declared.*

### **Вступ**

На сьогодні людство водночас і встало перед життєвою необхідністю здійснення кардинальних трансформацій, і створило сукупність передумов їх успішної реалізації [1–5]. Отже саме проведенні цих змін є історичним викликом, пошук і реалізація відповіді на який знаходяться у площині свободи і відповідальності нинішнього покоління. Критичність рішень в цьому напрямку зумовлює важливість та актуальність обраної

теми дослідження, а її сутність пов'язана з удосконаленням механізмів інтеграції без придушення інакшемилення, всебічної продуктивної консолідації якісно різнорідного.

Мета дослідження – викладення результатів вивчення організаційно-управлінських можливостей здійснення консолідації суспільства без пригноблення суспільно важливих ресурсно-методологічних баз в методологічному, об'єктивному та суб'єктивному ракурсах.

Методологія роботи містить системний аналіз на основі органічної єдності історичного та логічного, також спираючись на комплекс можливостей постнекласичного наукового дрейфу.

Кардинально важливими здаються аспекти суспільного та індивідуального вдосконалення для запобігання системної (зокрема, економічної) катастрофи людства, що вивчені, зокрема А. Аллегом, Ж. Алфьоровим, Ю. Андрєєвим, Дж. Аррігі, Ж. Атталі, О. Ахiezером, В. Багдасаряном, С. Батеніним, М. Бердяєвим, Ж. Бодрияром, О. Бузгаліним, В. Букреєвим, С. Булгаковим, П. Бьюкененом, В. Вазюліним, І. Валлерстайном, М. Вілісовим, Б. Вишеславцевим, К. Гаджієвим, Ф. Гваттари, М. Гефтером, Дж. Гілдером, Ж. Делезом, П. Ещенко, С. Жирарді, О. Зинов'євим, В. Зомбартом, Л. Івашовим, Е. Ільєнковим, І. Ільїним, Л. Іоніним, Д. Калаічем, М. Калашниковим, Е. Канетті, М. Кастельсом, Я. Кедмі, А. Колгановим, Ю. Красіним, Дж. Куртом, С. Кьєркегором, А. Міллером, М. Монтенєм, Ж.-Ф. Лиотаром, В. Личутиним, Р. Макнамарою, І. Острецовим, К. Петровим, С. Платоновим, Г. Плиссоньє, В. Пякиним, В. Сагатовським, С. Сулакшиним, Е. Смітом, В. Тугаріновим, С. Ураловим, Дж. Урри, Г. Федотовим, В. Франклом, С. Франком, Э. Фроммом, Ж. Фреско, А. Фурсовим, Ї. Хейзінгі, О. Хомяковим, А. Чухно, П. Швейцером, А. Етціоні тощо.

### **Розділ 1. Домінанта духовної творчості – умова виживання та розвитку людства: необхідні зміни управлінської методології**

Як переконає аналіз історичного досвіду та його порівняння з рисами постглобальності, емансипація особистості (обіцяна ліберальним капіталізмом) виродилась на звільнення тваринних інстинктів з втрачанням найбільш цінного – високого продуктивного імпульсу модерна (сполученого з протестантською етикою, вірністю обов'язку, напруженою працею тощо). Водночас, рівень споживацтва та відповідні ідеали, забезпечені для заможних прошарків найбільш благополучних регіонів, не можуть бути навіть близько розповсюджені на усіх, насамперед, із-за пов'язаного техногенного тиску на навколишнє середовище. При цьому зростає «канцерогенність» «людини економічної» як для оточення, так і для себе. У площині управління та відповідальності національної еліти знаходиться теоретична и практична відповідь на три питання. Перший історичний вибір: людина – творець

або споживач, другий – які пріоритетні цілі та засоби, отже – сфери розвитку й, відповідно, третій – самоцінність народу або існування в якості обслуги. Саме навколо цього має формуватися стратегія розвитку зі стратегічним дизайном і формами ефективного управління [6–11]. Водночас, від обраних засобів буде залежати реально досягнута мета.

Необхідними стають трансформації з дієвим поєднанням:

- загальної та приватної зацікавленості, громадського і особистого інтересу, соціалізації та індивідуалізації,
- вірності минулому і спрямованості в майбутнє, суспільно важливих традицій та інновацій,
- моральності і інтелектуальності,
- ресурсно-методологічних баз Традиції, Модерну і постмодерну,
- свого і чужого, протекціонізму і фритредерства, відкритості і закритості,
- мотивуючої суспільного середовища і кластерів – драйверів розвитку,
- еліти і народу, демократії-аристократії і меритократії-експерткратії,
- стратегії, тактики та оперативного мистецтва проведення змін.

Радикальний характер і розмах зрушень наочні. Збільшується гетерогенність, невизначеність, взаємопроникання фрагментів різних структур, рухомість меж, кардинально змінюється співвідношення норм і аномалій. Перехід до логіки розвитку в нових умовах є переходом до логіки свободи та, одночасно, відмовою від єдності будь-якого базису розвитку. Жодна система цінностей вже не може розглядатися як єдино можлива для людства. Відбуваються світоглядні трансформації, втрачається довіра до логіки, як колись до мавок і лісовиків. Коли немає стабільної опори у вигляді загальної ідеології, єдиної культури, стереотипної науки, тоді необхідно визнавати право на існування несхожого, особливого і незвичайного та творчо використовувати в управлінських композиціях наявний потенціал соціальної міфотворчості.

Перехід до нових організаційно-управлінських базисів серйозно змінює структури розвитку, вимагає переоцінки ресурсної бази і вектора змін. У наявності складний рух, який одночасно поєднує в собі різні моделі, сценарії та процеси. Успішне використання в організації та управлінні особливостей культури вдається швидше організаціям і державам, що обростають сонмом слабкоструктурованих, але ефективних утворень. Готовність до пошуку свого поза заданого зовнішньої техноструктурою шаблону стає додатковим козирем в міжцивілізаційному протистоянні. Причому торжество інформації як такої – не попереду, а позаду: рух від обміну товарами через обмін інформацією до обміну здібностями вже виявив за інформаційними засобами вираження їх підставу – різноманітність творчих здібностей людини. Реалізується «обертання методу»: його результат фіксується в формах досягнення єдності предмета і методу, що мають своїм змістом критику, що є сутністю теоретичного ставлення до фактів історичного

розвитку. Таким чином, теоретична критика – це як раз первісна форма розв'язання суперечності між предметом і методом з перевагою методу. Вона не тотожна морально-практичного відношення до дійсності, оскільки не здатна до знімаючої (що включає) критиці. Час вимагає іманентності методу, його безпосереднього знаходження в сутності предмета суспільствознавства, так що метод розвивається відповідно до змісту, застосування ж його багаторівневе і позаієрархічно. Живий процес, як правило, поза цілей. У самому процесі вони неявно. Мета виявляється у зупиненого, мертвого. І, разом з тим, лише нерозвинений об'єкт несе свою методологію окремо, тоді як більш досконалі структури включають методологію всередину себе. Так і власне логічний метод в стратегічному управлінні: то вже не потрібен, то недосконалий. І в будь-якому випадку він не застосуємо безпосередньо до необробленому емпіричного матеріалу, і вимагає спеціальних теоретичних понять. Він придатний швидше при виробленні способу розуміння фактів. Коли метод застосовується, як щось, явно відмінну від матеріалу (предмета) – він ще нерозвинений, безсилий. При спробі виділити метод в чистому вигляді, дослідники отримують щось інше, суть же його вловлюється лише разом з іманентною йому розвитком предмета. Так що як тільки наука шляхом теоретичної критики доводиться до стану, коли її можна уявити логічно, матеріал починає жити власним життям без необхідності в спеціальному методі і методологія вмирає в предметі. В цілому ж, чим здійснено робота, тим непомітніше метод. Тобто коли методологія досягає розквіту, вона вмирає, втрачає своє окреме існування поза теорії.

Отже, для складноорганізованого суспільного середовища метод (як організації життя, так і проведення його трансформації) все більше входить в сутність трансформування, як управління розчиняється у самоврядуванні, а місія т.зв. «еліти» – в народі. Однак це передбачає різке підвищення методологічної, концептуальної грамотності населення. Вибір пануючої еліти трансформується в цивілізаційний вибір і вростає в соціокультурне середовище. Стан емоційного інтелекту еліти не тільки демонструє свою якість вторинності від характеристик соціальності культурно-цивілізаційного світу, а й стає вагомим чинником подальшого соціогенеза. В результаті, майбутнє кожного культурно-цивілізаційного світу все більше залежить від прийнятих рішень стратегічного рівня, а отже – від якості еліт. Масове розмивання еліти «унтер-офіцерами колишнього суспільства», підміна турботи про майбутнє народу проблемами гешефту для своєї сім'ї істотно ускладнюють участь у взаємодії культурно-цивілізаційних світів. В результаті, в черговий раз може реалізуватися небезпеку заплатити за нове не тільки руйнуванням старого, але і загибеллю альтернатив самого нового. Характер елітного протиборства в умовах затягування потрясінь в суспільстві і фіксації на верхівці суспільної піраміди зуміли привласнити значну частину

загальнонародної власності в період ліквідації СРСР потребує врахування специфічних рис мігрантів у владі.

В свою чергу, діалектика опредметнення – розпредметнення у людській діяльності дозволяє створювати форми інтеграції, виробляти на основі базових для культурно-цивілізаційних світів ціннісно-сміслових комплексів суспільно та індивідуально прийнятні механізми партнерства. Розвиток – умова громадської безпеки. При цьому здається, що традиції та інновації протистоять один одному в основному при їх ізольованому розгляді і аналізі. У русі функціонування і розвитку традиції постійно видозмінюються, породжуючи нові форми і створюючи простір для суспільно важливих інновацій. У свою чергу, закріплення в суспільстві інновацій забезпечується їх вкоріненості в традиціях, близькістю базових ціннісно-смісловим комплексам культурно-цивілізаційного світу. Надпроект дозволяє відчувати свою індивідуальну причетність до громадських звершень, знайти «своє місце в загальному строю», надавши шлях суспільно продуктивному розвитку і реалізації сутнісних сил кожного. Таким чином, подальше олюднення механізмів життєдіяльності культурно-цивілізаційного світу корелює із забезпеченням взаєморезонування процесів індивідуалізації та соціалізації. Підтримка ж Надпроектом балансу різнорідних соціально-політичних сил з різноманітним їх інтересів і цілей без придушення особливостей при збереженні продуктивності суспільства і його розвитку входить в розуміння соборності. Разом з тим, з одного боку, створення умов, сприятливих для індивідуальної та колективної творчості, духовного виробництва – обов'язкова риса продуктивного стану сім'ї та суспільства; з іншого, мають передбачатися як заміна або відновлення громадських зв'язків, що стають з яких-небудь причин інвалідними, так і імунне відторгнення шкідливих впливів, запобігання або локалізація девіацій та антигромадської поведінки. Відповідно, Надпроект для консолідації народу на продуктивних цілях потребує підкріплення масою малих творчих проектів [12–16]. При цьому ресурсно-методологічні основи здійснення життєдіяльності самі створюють справжню мету, яка може і не відповідати декларованій.

Втім, збуджені емоціями резерви організму (індивідуального та соціального) можуть бути колосальними. Введення людини в стан зміненої психіки дозволяє йому сприймати інакше і більше взаємозв'язків, чим в стані спокою. Ця комплексна обробка породжує соціальні потоки «підконтрольних творців»: фактично – «соціальних зомбі», але з можливостями творчої ініціативи у реалізації навіяних цілей – в першу чергу, серед носіїв латентної ознаки схильності до певного типу інформаційної і психофізичної дії. Люди як правило не бачать того, чого не чекають побачити. Так що можуть бути задалегідь створені та закладені ситуації («соціальні та індивідуальні автомати»), які передбачатимуть стандартні рішення та здатні змінювати вектори

бажань, їх силу та спрямованість. Втім, незважаючи на наявність загальних моментів інформаційних впливів різних епох, вимоги до ресурсів, їх використання при підготовці та проведенні інформаційних впливів під час задіяння нових засобів поширення інформації (переважно, усних, газетних, радіо, телевізійних або за допомогою Інтернету) трансформувалися. Одночасно через існування величезного розмаїття кількісних масивів, суперечливості динамік, запорошення основних в сьогоденні і визначних для майбутнього тенденцій фактами дійсності, що відмирає, оперування статистичними посиленнями виявляється залежним від обраної методології та формально-правове поле, завжди запізнаючись, лише фіксує співвідношення інтересів у розгортанні протиріч. Зокрема, і громадська думка (зокрема, у політико-економічній площині) формується, скоріше, за закономірностями буденної, а не теоретичної свідомості – з обмеженою рефлексією процесів та орієнтацією на розповсюджені оцінки та шаблонні підходи, які можуть і не забезпечувати сьогоденну і перспективну реалізацію корінних інтересів народів. При цьому суттєво зростає роль соціальних ілюзій та свідомого соціально-економічного проектування дійсності. Отже, під тиском різноманітної інформації та поширення ролі духовного виробництва не зменшується, а різко посилюється значення соціокультурних чинників політико-економічних ризиків, що потребує віддзеркалення на організаційно-управлінському рівні.

Але саме в ході повсякденної діяльності кожна індивідуальність створює річні форми рефлексії та налаштовується на певну структуру буття. Особистість набуває цілісного вигляду саме як соціальна. Відповідно, економічне та політичне міфотворення часто здійснює визначальний вплив на стан суспільної, колективної і індивідуальної свідомості. Позначилися і межі зростання: збільшення соціальної несправедливості підточує політичну стабільність, знижує ефективність управління країною. У той же час характер подібної конкуренції смислів часто (особливо – в мережевому суспільстві) визначається не стільки жорсткими державними кордонами, скільки регіонами. Як правило, наприклад, представники модерного стилю поведінки в більшій мірі прагнуть до самореалізації, тому в цілому їх цінності раціоналізуються, а вони більш активні і впевнені в собі, тоді як аграрне населення традиційних виробництв більше орієнтоване на соціальне оточення, конформізм і традиції.

Як відомо, в організаційній культурі і превалує або агресивний підхід (дозволу і заборони), або миролюбний (приписи і заповіді). Відповідно, домінують відносини якої конкуренції, або партнерського співробітництва. Ці чільні підходи пронизують системи світогляду, цінностей та норм, переконань і відносин (міфів, обрядів, ритуалів), а відповідно, і сприйняття ролі змін, фактора часу, відмінностей за ознаками статі, віку, етнічних особливостей і т.п., ініціюючи домінування

індивідуалістичної або колективістської культури (які зримо відрізняються в параметрах відносини до втручання в особисте життя, ступеня впливу організації на самопочуття кожного, патерналізму і розрахунку на підтримку групою, ієрархічний рух – виключно всередині знайомого середовища і відповідно стажу або як всередині, так і поза відповідно до компетентністю, дистанційності або згуртованість в соціальних комунікаціях, правило «жити, щоб творити» або «одержувати, щоб споживати», прагнення бути першим або бути як всі, тяга до незалежності або солідарності, соціальна прихильність до успішних або невдахам, домінування логіки або інтуїції при прийнятті рішень та ін.). Ціннісний концептуальний корелят, що формує стиль життя, складається під тиском величезних інформаційних потоків. Суб'єктивні аспекти довіри і переваги інформаційних каналів трансформують споживчі вибірковість і активність. Відповідно, частота висловлення незгоди для культури з високим рівнем дистанціювання влади – переважно, низька, тоді як з низьким рівнем – висока, бажаний стиль управління в першому випадку – директивний, у другому – демократичний, сприйняття нерівності – в першому випадку, в основному, як нерівності людей, у другому – як нерівності ролей, ставлення до представників апарату управління «вони» або «ми», кардинально змінюються також доступність керівництва, співвідношення права і традиції, архітектоніка господарських структур, розміри диференціації доходів і станів, численність периферійних соціальних груп, ступінь інформованості членів груп, статусність представників різних груп, поведінкові особливості в зв'язку з високим / низьким рівнем уникнення невизначеності. І якщо інструментальні, актуальні життєві цінності вторинні по відношенню до ієрархій потреб, то цінності фундаментальні самі багато в чому їх визначають. Ієрархії же цінностей активно беруть участь у виробленні мотивів активності людини, а в сукупності – її поведінкові характеристики. Таким чином, для корекції політики має сенс аналізувати весь комплекс зв'язків «цінності – мотиви – поведінка (включно політико-економічна)». У кожному конкретному випадку його вплив накладається на суб'єктивні особливості. Об'єктивується соціальна потреба у забороні на насильницьке маніпулювання інноваціями навіть аутсайдерського типу, на руйнування навіть контркультурних логік: нова епоха створює свої культурні світи, де є місце всім. Тим часом, період «бурі і натиску» повсюдно робив характерними, звичними і загальними технології адміністрування і жорсткого управління-насильства. Цивілізації вирости на ідеях жорсткої утопічною соціальної інженерії, які передбачають, що всі корисні інститути начебто виявляються результатом цілеспрямованої і усвідомленого конструювання. Причому аналіз багатьох подій підтверджує: додатковий вантаж проблем часто виникає саме з прагнення зламу об'єктивного циклу, насильницького переходу в нову якість. Згадаймо: «природа – не храм, а майстерня»,

«коли ворог не здається»... Для суспільства індустріального часом це було виправдано і нормативно. Інша справа – час глобальної трансформації, проростання блоків постглобальності, фіксації господарських систем до-, пост- і власне індустріальних в одному часовому просторі. На передній план виходять процеси, які жорстко не детермінуються принципово. Ними не можна управляти взагалі. Або їх регуляція обмежена. Від відомих катаклізмів епохи (де причини, хто ляльковод?) До виробничих нарад і прийняття рішень (процес і структура контролюють учасників). Так, відповідно до аналізу Фрідріха Августа фон Хайека, справа – в неуважності до знання і досвіду, які принципово не централізуються (на відміну від влади). При цьому втілюється знання не стільки у фактах, скільки в звичках і традиціях, навичках і інтуїції, передаючись при взаємодії людей. Рішення диктує переважно підсвідомість, свідомість часто лише раціоналізує прийняте рішення. Тому забезпечення вкоріненості змін досягається створенням нових, які відкривають простір розвитку форм сформованих традицій при опорі на тенденції загальноцивілізаційні, трансформацію і врахування існуючої соціальної пам'яті.

## **Розділ 2. Організаційно-управлінські відносини у епіцентрі трансформацій**

Отже трансформації організаційно-управлінських відносин зміцнюють підходи, що відкривають нові можливості, пов'язані з більш активним використанням традицій і звичаїв, колективних відносин і взаємодій, неформальних комунікацій і соціальних мереж, з синтезом елементів керованості, самокерованості та некерованості. На сьогодні основне джерело вартості – інтелектуальний потенціал, а не психофізичні зусилля співробітника; пріоритет стратегій розвитку – виробництво знань і ефективне застосування них; додана вартість розподіляється з урахуванням витрат виробника; демократизуються системотворчі відносини суспільства (праці, власності, управління); трансформується суспільне та індивідуальне споживання, ліквідуються основи класичних форм відчуження; з'являється новий тип виробництва; змінюється тип суб'єкта, предмета й знаряддя праці в економічній та інституціональній структурах виробництва. Відтак стійкий успіх, як правило, нині пов'язаний з підвищенням кваліфікації персоналу, а також з вдосконаленням систем стимулювання творчої ініціативи кожного з робітників, підвищенням відповідальності персоналу, розгортанням внутрішньокорпоративного безперервного процесу навчання, підвищенням гнучкості організації діяльності, розвитком часткової зайнятості, гнучкого графіку праці тощо. Міжнародний поділ самого виробничого процесу, віддзеркалений концепціями сегментації діяльності, аутсорсінгу, вертикальної спеціалізації тощо, – субординує учасників діяльності, що знаходяться в різних куточках земної кулі. Ця



обставина дозволяє їй ефективно варіювати територіальне розміщення різних стадій загального виробничого циклу, у тому числі – високо- і низькотехнологічних, і підпорядкування інтелектуалів – вихідців з інших культурно-цивілізаційних світів. При глобалізації ринку, коли виробництво часто перетікає в регіони, де праця найбільш дешева, основною конкурентною перевагою індустріальної країни з високими зарплатами та вимогливістю персоналу (у тому числі – до умов праці) залишаються висококваліфіковані кадри. Для трансформації організації суттєво, що характерним для «нової економіки» стає з'єднання ознак масово-конвеєрної та ремісничої організації виробництва, що дозволяє швидко перебудову виробничого циклу під часту зміну випуску високоякісної продукції, створюючи додаткові підстави для підвищення вимог до менеджменту [17–20].

Отже, як демонструє світовий та вітчизняний досвід, гарантії стабільності й грошової одиниці, й умов господарювання – не запаси іноземних грошей, а власні багатства, насамперед, рівень свого науково-промислового розвитку та загальний стан промислового менеджменту. Зокрема, для підвищення ефективності системи господарювання необхідна прискорена модернізація організаційно-управлінських структур, підйом якості відповідних послуг на базі розповсюдження технологій стимулювання праці. У соціально-економічній стійкості країни престижність висококваліфікованих найманих працівників (менеджерів, учених, лікарів, інженерів, робочої аристократії і т.п.) – неодмінна умова виконання середнім класом своєї функції забезпечення стійкості соціуму. Недооцінка (у тому числі і буквальна) кваліфікованої та професійної праці, роботи в духовному виробництві – шлях до відставання країни, деградації її господарства. Творчість стає не тільки ідеально загальним, а й реально загальним процесом. Недостатня затребуваність професіоналів поряд з неконкурентними умовами у сфері праці прискорює їх вимивання за кордон. Якщо Україна передбачає зберігати (і нарощувати) свій трудовий потенціал, вона зобов'язана піклуватися про умови праці. Причому сприйняття працівників вже орієнтоване на вищі світові стандарти, зокрема – рівнів оплати та споживання. Водночас, у балансі можливостей і небезпек, які актуалізуються асоціацією з Євросоюзом, одна з найважливіших переваг пов'язана з інтеграцією досвіду та використанням передових форм стимулювання, переформатуванням управлінсько-організаційних відносин у сфері праці. Причому підсвідомість може актуалізувати самий нестандартний спосіб інтерпретації та дій, про який свідомість навіть не думає, – але «витягування» його вимагає інколи тривалих практик трансформації психофізичних систем. Так, може стати вкрай практичним упровадження ментальних кліше. При активному інформаційному і психофізичному впливі і зміні соціальної картини з внесенням соціального вірусу можливим стає феномен «зовнішнього

самоврядування», коли, думаючи, нібито керується виключно власними інтересами, об'єкт реалізує чужу стратегію за вбудованим в його світоуявлення планом. Власні цілі на несвідомому рівні підміняються зовнішніми. Тобто відчуження досягається переважно не втратою свого змісту, а отруєнням чужою «начинкою», «троянським конем». Причому може бути доцільним (у зовнішній управлінській стратегії) маскувати діяльність несамотійних вже об'єктів під стихійне переслідування ними своїх цілей. Відповідно, зміна прихованої мотивації стає елементом методики впровадження ідей. Наприклад, спираючись на провідні системні символи та психокомплекси дозволяє, оминаючи бар'єри критичності, закріпити інформацію в підсвідомості людини, відповідним чином пофарбувавши її. У свою чергу це створює потрібну установку, що закріплює потрібним чином інтерпретацію інших відомостей та поведінку (зокрема, економічну). Формується «інформаційний якор» й «інформаційна установка» сприйняття та реакції. Відповідно, підкоряючись домінантній установці, людина сама вбудовує в свою життєдіяльність необхідні фрагменти, домислює те, що не дістає та інтерпретує те, що відбувається. Тим значніший вплив здійснюється при опорі на провідні символи й родові архетипи на колективне сприйняття дійсності натовпом. Створення та трансформація міфічно-символьних конструкцій зберігає компенсаторну (відносно інформації та недостатніх/відсутніх інституцій соціальної раціональності) управлінську функцію та, відповідно, тісно пов'язані з механізмами дії принципу перетворених соціально-інформаційних форм.

### **Розділ 3. Зміни в реалізації суб'єктності – необхідність успіху**

В свою чергу, якість соціального управління залежить від національної еліти: її рівня, системи відбору та підготовки. При цьому, зрозуміло, чим вище суспільне становище людини, тим жорсткіші вимоги до неї. Природно, рівень еліти визначається у першу чергу двома чинниками: масштабом особистості її представників та здатністю підкоряти свої дії загальнонаціональним глибинним інтересам. Прогресивність провідного напрямку трансформації еліти та ступінь її адекватності світовим та національним змінам визначається вмінням вирішувати фундаментальні та актуальні внутрішні проблеми, зустрічати зовнішні виклики, використати на користь народу світові трансформації, здатністю її представників до рефлексивних оцінок, дій, стратегічного мислення. Завдання вдосконалення механізмів мобільності членів еліт і прогресивної трансформації структури економіки щільно взаємозв'язані та в наявних умовах не можуть реалізовуватися окремо. Латентний стан відповідних процесів примушує говорити про те, що досі визначаються лише напрями змін, але не суттєво більш складні питання визначення їх конкретних форм, темпів та співвідношення окремих напрямів. Нові поштовхи активності українського суспільства вже дають чіткі сигнали

елітам, далі якої межі вони не можуть заходити, та виносять до порядку денного соціально-політичних процесів проблеми трансформації структури правлячого класу і його філософії, так само як і загального духу відносин між суспільством і елітами. Але, на жаль, якщо міжелітний пакт в Україні можливий і реальний, то перспективи елітно-суспільного пакту поки залишаються туманними. Причому якісне вирішення питання ефективного формування національної еліти – не в чергуванні владних груп, а в успіху процесу інституціоналізації та забезпеченні легітимності інститутів. Водночас, народ добре помятає досвід наслідків соціального управління 90-х років, коли керівництво держави декларувало прихильність шляху європеїзації-вестернізації, а в наслідок практичних кроків країна не тільки не отримала успіху, але й, за оцінками деяких дослідників та думками представників багатьох соціальних страт, зазнало історичної поразки – пережила розпад соціуму, катастрофічне падіння рівня життя населення, ерозію соціальних інститутів, крах надій на макро- і мікрорівнях. З'явилися нові для нашого населення форми відчуження народу від влади, недовіра до її певних представників, які добре знають, як створювати корумповані схеми і як брати з бюджету. Водночас, нині під удар підпадають навіть ті явища соціального життя, збереження яких раніше, під час «залізної завіси» уявлялося природним, мімовольним. Як відомо, шанси не втрачаються; вони лише переходять до конкурентів. Природно, забезпечення необхідних темпів трансформацій передбачає мобілізуючий дизайн процесів, створення політичної міфології, адекватної вимогам постсучасності. Тому для суспільства життєво необхідно притримуватися відповідного рівня контролю за безперервним міфотворенням.

Водночас, глобалізація техносфери підтримує практику технологічного та інформаційного неокolonіалізму. Транснаціональні корпорації використовують своє становище для стримування технологічного розвитку потенційних конкурентів і викачування з них доходів на основі нееквівалентного обміну. Одночасно найбільші монополії, володіючи величезними грошовими і технологічними ресурсами, для оптимізації співвідношення «витрати – ефект» зацікавлені не стільки у впровадженні інновацій, скільки в їх ліквідації у потенційних конкурентів. Для дрібних же господарюючих суб'єктів під тиском необхідності боротися за виживання щодня зникає можливість омертвляти капітал у вкладеннях, чия віддача носить ймовірнісний і віддалений характер. Ставка на високотехнологічні галузі та висококваліфікованих фахівців в галузях колишніх устроїв веде, з одного боку, до підвищення ролі когнітаріату (робітників, що працюють за допомогою знань) з властивою йому шкалою цінностей і вимог, з іншою, – до необхідності регулярного оновлення як знань, вмінь та навичок (причому як з освоєння суб'єктивно нових, так і з вироблення суспільно нових) персоналу, так і самого виробництва. Й необхідність постановки в центр виробничого циклу творчо настроєних

фахівців і підвищення рівня самостійності та відповідальності працівника вимагає відповідної оптимізації організаційно-управлінських моделей, насамперед, – руху ефективного управління від жорсткого директивного адміністрування до впровадження стимулювання бажаної поведінки та потрібних змін [21–23]. Наростає швидкість загальносвітових змін, актуалізуючи і потреби в їх осмисленні. «Стріла часу» летить все швидше, вимоги до реформування та модернізації зростають. Відповіді на запити часу треба шукати швидше.

Тенденції постсучасного менеджменту по-різному проявляються в різних організаційно-управлінських інноваціях. У тому числі – за допомогою підходів виробничої демократії, збагачення діяльності, соціального партнерства, проектного управління, людських ресурсів; прийомів забезпечення якісної роботи груп, технологій використання гнучких режимів праці, структурних трансформацій і адекватних змін ролі й навичок керівника. Наприклад, перша з них орієнтує на активне залучення персоналу в процес прийняття рішень, а друга рекомендує урізноманітнити та насичувати творчістю трудові функції. У сукупності вони готують ідеологію самодіяльної активності, дозволяючи плідно мотивувати персонал і використовувати особистісні задатки працівника не тільки безпосередньо на робочому місці, а й у пошуку шляхів організаційно-управлінського вдосконалення. Продуктивнішим при цьому є поєднання елементів з посиленням ними один одного при створенні «управлінських композицій», здатних відображати місцеві особливості і тенденції, що лише зароджуються. Для цього конкретні форми організації та управління працею пов'язують в єдину цілісність виробництва і управління.

Тут починають виникати умови для «стимулювання діяльністю», її якістю, характером, умовами. При цьому в управління залучаються резерви, що не виявляються централізованим чином. Здійснюється «самонастроювання» на індивідуальному та колективному рівнях. За рахунок наростання нововведень, конвеєризації інновацій соціального менеджменту підвищується рівень адекватності регулювання, єдність структур керованої і керуючої. Тобто досить поверхневі власне розподільні стимули трудової активності персоналу доповнюються відтворювальними, що відображають якість самих відносин праці, власності та управління. Під впливом громадської модусу соціокультурних зв'язків, переважаючих норм і цінностей людина вступає в трудові відносини не тільки тому, що до цього що-небудь зовнішнім чином зобов'язує (заробіток, громадську думку тощо), а й у силу того, що процес діяльності несе щось душі, «хочеться бачити», «це природно», відповідає природним і соціальним ритмам. Водночас, поряд з кваліфікаційними навичками і рівнем майстерності, дійсними і значущими для типових виробництв в масштабі галузі, для працівника стають майже настільки ж професійно важливі ті конкретні знання та

вміння, які він набуває у своїй фірмі. З констатації цього факту випливає кілька висновків: а) втрачає своє значення тип професійно-технічної підготовки, що базується на засвоєнні сукупності кваліфікаційних навичок, традиційно забезпечують доступ до робочого місця; б) часто вже не настільки високо цінується поведінка працівника, що ґрунтується на лояльності (або навіть «вірності») стосовно фірми; в) це робить форми службового просування дуже різними в конкретних обставинах.

Суттєвим також є той факт, що сьогодні у багатьох впливових державах до влади йде покоління «пост-бебі-бумерів», з представниками якого і конкуруватимуть лідери України. Нова генерація державних управлінців у світі, як правило, суттєво відрізняється від попередників значно більшою технократичністю, глобальністю підходів, байдужістю до колишніх ідеологем, трансформацією ієрархій цінностей, засобами дій, відсутністю різнопланового життєвого досвіду тощо. В цій ситуації стає вкрай загрозливим відставати від життя, зберігати та отримувати колишні стереотипи та ілюзії. Таким чином, сьогодні вимоги до створення, розвитку та реалізації довготермінової соціальної стратегії суттєво підвищуються. Зростає об'єктивна потреба суспільства у розвитку реальної конкуренції ідей, удосконаленні механізмів соціального відбору, мобільності членів еліт.

Навпаки, на даному етапі сучасне політичне і економічне керівництво пострадянських країн здійснює соціальне управління недостатньо високого рівня. По-перше, багатими вони стали, як правило, шляхом привласнення частини загальнонаціональної власності, а то і – злочинів, так що вітчизняний бізнес (і наявність багатства) розглядається громадською думкою як нелегітимний за визначенням, злодійкуватий і антигромадський. Їх укорінені звички виникли не при зростанні власних особистих можливостей у міру розвитку і відтворення своєї «справи», а при здійсненні історії різноманітних «відбирань» вже існуючого майна (яке при цьому на наростало, а навпроти, часто приходило в занепад). По-друге, свої владні можливості «лідери нації» використовують зовсім не для відстоювання національних інтересів, а для забезпечення себе і свого економіко-політичного клану (при цьому часто виносячи внутрішні проблеми на розгляд світової спільноти, запрошуючи до втручання у внутрішні справи – бодай до «зовнішнього управління»). По-третє, негативне відношення додаткове провокує різке майнове розмежування суспільства, яке фіксується коефіцієнтом Джіні, (розрив між 10% найбідніших і 10% найбагатших). Останні дослідження ряду економічних центрів показують, що якщо поррахувати правильно, то даний коефіцієнт опиняється для нас як в Латинській Америці. А розриви між бідними і багатими вважається найважливішою причиною політичної нестабільності. Разом з тим, ускладнюються і можливості легітимної соціальної мобільності, перетворюючи подібні випадки із закономірних у випадкові; представники нашої політичною і бізнес-еліти у всі роки

незалежності демонстрували зворушливу однаковість в тому, щоб не допускати «чужаків» до розділу і перерозподілу загальнонаціональної власності. По-четверте, інколи владні групи орієнтовані зовні; і їх капітал виводиться ними за рубіж, і діти вчяться поза країною. Таким чином, специфіка нинішньої української еліти: формування і «родові плями» радянської номенклатури, бандитів, цеховиків; «популярність» своїми відмітними особливостями ще на тлі СРСР; формування переважно з тих рівней еліти, які не зуміли вибитися на загальносоюзний рівень, – поклялася на періоди пострадянського різкого відторгнення кадрів попередників. Так, наприклад, в рамках «оранжевих» подій з сфери управління були масово витиснені професіонали управління (тільки за офіційними заявами – десятки тисяч). Тому ж прикладу послідували і інші хвилі владних змін.

Правлячий клас (як зовнішній, так і внутрішній) часто розглядав державу не як своє, рідне, яке треба привести до кращого майбутнього, але як певну територію, «мисливські угіддя», простір для економічних афер і вивозу грошей в інші країни. Саме поведінка багатих шарів часто виявлялася демонстративно скандальною і зневажливою до більшості населення і національних інтересів, оберталася примітивним побутовим хамством. І виникала уява про ніколи і ніде не озвучена домовленість розглядати країну як якийсь феодал, де всі спори про права володіння і розподіл доходів повинні вирішуватися виключно між собою, в «елітарному сімейному колі», котра виконувалася куди послідовніше і твердіше, ніж публічно проголошені обіцянки і урочисто підписані угоди. Тому суттєва частина населення вважає, що нині багатством і владою володіють не кращі, а гірші – найаморальніші, безсовісні. І багато представників вітчизняної «еліти» наочно підтверджують цю оцінку. Систематичне порушення ними всіх моральних норм і навіть законів, їх особиста нескромність кидають виклик громадській думці. Відповідно, на сьогодні визначальними чинниками, що заважають успішному проведенню назрілих реформ, стали трайбалізм (в національних умовах, насамперед, сімейщина, кумівство) та «rent seeking» – механізм перерозподілу державних ресурсів та грошових потоків в інтересах угруповань, що мають підтримку владних структур. Відповідно, серйозною суспільною проблемою стає підміна «політикостворюючих шарів», суб'єктів трансформацій – і розбіжності декларованого ними і реального вектора змін, що негативно впливає як на політико-економічну, так і на соціокультурну ситуацію в країні. І в першу чергу це стосується представників «несучої соціальної конструкції» культурно-цивілізаційного світу – його середнього класу, а також управлінських (в політиці – владних і опозиційних, елітних і контрелітних рівнів). Маргіналізація суспільства, розмивання рис середнього (і «нового середнього») класу і еліти, відсторонення народу від вирішення життєво важливих питань стають загрозливими для розвитку тенденціями.

Зокрема, поняття еліти пов'язано не стільки з «перебувають при владі» або «тими, хто бореться за владу» (контреліта), скільки з «кращими представниками народу», його найбільш гідними членами. Криза середнього класу також переживається сьогодні в світовому масштабі, він теж набуває рис все більшої неоднорідності. У ньому, поряд з «інтелектуальними трудівниками» все помітніше вплив «інтелектуальних споживачів». Звичайно, і офісні працівники, і рантє волюють до самоназви «креативного класу», проте часто тяжіють до вибору споживачів благ (втім, не тільки матеріальних, а й духовних). Навпаки, науково-інтелектуальний потенціал суспільства формується, розвивається і реалізується навколо стрижня ціннісно-сміслових комплексів творчості. Таким чином, для частини суб'єктів нової модернізації осмисленість життя задається творчістю, творенням, тоді як для іншої – споживацтвом, конс'юмеризмом. Сходження фіктивних соціальних утворень, властиве розвинутій формі устрою, потурає різноманітності квазіявищ і псевдоявищ, перехід суб'єктності на рівень яких може змінити вектор руху.

Після «інформаційного вибуху» в глобальному масштабі, а також у міру зростання ролі праці інтелектуальної і творчої всупереч функціям фізичним і механічним значення творчого початку і володіння методологією (що дозволяє створення нового і відбір необхідної інформації з моря сірого шуму), не тільки збільшується, а й вимагає мотиваційно-спонукальної ієрархії, пов'язаної з відносинами не підпорядкування, а співробітництва. Для максимального розвитку і продуктивного використання інтелектуального потенціалу суспільства вкрай важливо бачити в людині, якій ставиш завдання, не підлеглого, а колегу. Відповідно, для керівника вже зовсім недостатня професійна компетентність; вона повинна поєднуватися з умінням мотивувати, зацікавити в результаті. Нині сприйняття та розповсюдження соціального партнерства базується на положенні про необхідність ретельного обліку інтересів всіх зацікавлених сторін, а стратегія – на моделі соціального партнерства, ігри з ненульовим результатом, де виграє кожен та зростає сукупний соціальний капітал суспільства (win-win strategy, green-green strategy). Це і стає фундаментом як внутрішньої, так і зовнішньої культури корпорації. Ядро зацікавленості корпорації полягає в збільшенні людського капіталу; воно пов'язане, в першу чергу, з творчим, інноваційним потенціалом людини як в нутрі корпоративного бізнесу, так и ззовні. Серед інших пріоритетних напрямів соціальної відповідальності бізнесу – захист навколишнього середовища, підвищення безпеки та якості споживчих товарів, охорона здоров'я, культура, покращення етнонаціональних стосунків, допомога недієздатним категоріям населення, підтримка прав людини в сфері трудових відносин, забезпечення умов праці, включаючи охорону здоров'я і дотримання техніки безпеки, припинення недобросовісних прийомів ведення бізнесу,

якісне управління, (медичне обслуговування персоналу, створення комфортного середовища на залучення мешканців місцевих співтовариств до вирішення проблем соціального плану, питання соціального розвитку усередині корпорації і в місці її розташування. За великим рахунком уся ця діяльність або безпосередньо робочому місці), або побічно (підвищення якості екології та споживчих товарів, створення сприятливого соціокультурного середовища тощо) допомагає збільшенню соціального капіталу та зближенню з суспільством як окремих компаній, так и бізнесу в цілому. Нині для соціальної стабільності загрозливим може бути, наприклад, розрив доходів крайніх децильних груп населення. Крім того, використання соціального середовища як стимулу економічного середовища потребує посилення етичних основ життя, цінності кваліфікованої праці, рівня культури населення – загальної та духовного виробництва. В свою чергу, рішення цих питань пов'язане з якістю соціальної інфраструктури, в тому числі – інфраструктури діяльності в сфері духовної культури (комплекс умов, що забезпечують мотиви та функціонування освіти, підвищення культурного рівня, організації дозвілля). Втім, зростання продуктивності соціально-економічної системи – потребує формування нового соціального стандарту та підвищення рівня соціального управління усіма складовими соціальної (і не тільки) сфери та гармонізації їх діяльності, регламентацію надмірно високих бонусів для топ-менеджерів, стандартизацію міжнародної фінансової звітності, забезпечення координації дій регулюючих структур різних країн, подолання на цій основі елементів соціального безладу. До найбільш наочного втілення конкретики корпоративних відносин та їх зв'язку з соціальним капіталом відносить добровільство, або волонтерство, тобто діяльність працівників корпорації з допомоги місцевим співтовариствам та їх громадянам. Внесок корпорацій в зростання людського та соціального капіталу, який виявляється в фінансуванні та налагодженні процесу загальної, професійної та вищої освіти, а також в наданні інших видів допомоги, передбачає, зокрема тісну взаємодію з місцевим співтовариствами, розвиток партнерства з некомерційними організаціями.

### **Висновки**

Зміни у сфері організаційно-управлінських відносин – необхідність якісного використання комплексних трансформацій. Зокрема, зовсім не матеріальна, а духовна домінанта життєдіяльності; не споживацька, а творча активність – провідна сфера подальших визначних досягнень ойкумени, що потребує відповідних методологічних, предметних та об'єкт-суб'єктних змін. Разом з ресурсно-методологічними базами організації та управління життєдіяльністю суспільства і людини рухається вся картина світу і ціннісно-сміслові комплекси творчості. Підвищення ролі свободи від зовнішніх зобов'язань кардинально піднімає



значення моральності стержня, який фіксує базові ціннісно-сміслові комплекси культурно-цивілізаційного світу. У свою чергу діалектика опредмечування – розпредмечування в людській життєдіяльності дозволяє створювати форми інтеграції, виробляти суспільно і індивідуально прийнятні механізми партнерства. Культурно-моральний і духовно-інтелектуальний розвиток посилюють свою значимість як фактори розвитку, що сорезонують, породжуючи кумулятивний, синергетичний ефект. При цьому традиції та інновації здаються протистоять один одному в основному при їх ізольованому розгляді і аналізі. У русі функціонування і розвитку традиції постійно видозмінюються, породжуючи нові форми і створюючи простір для суспільно важливих інновацій. У свою чергу, закріплення в суспільстві інновацій забезпечується їх вкоріненості в традиціях, близькістю базових ціннісно-сміслових комплексам культурно-цивілізаційного світу.

Найважливішим завданням стратегічного управління є створення Надпроекту, здатного консолідувати і мотивувати народ, закріпивши структури безпеки і розвитку і надаючи традиційним ціннісно-смісловим комплексам культурно-цивілізаційного світу новаторські форми. Надпроект дозволяє відчутти свою індивідуальну причетність громадським звершенням, знайти «своє місце в загальному строю», надавши шляху суспільно продуктивним розвитку і реалізації сутнісних сил кожного. Таким чином, подальше олюднення механізмів життєдіяльності культурно-цивілізаційного світу корелює із забезпеченням взаєморезонування процесів індивідуалізації та соціалізації. Для складноорганізованого суспільного середовища метод усе більше входить в сутність трансформування, як управління розчиняється у самоврядуванні, а еліта – в народі. Підтримка ж Надпроектом балансу різнорідних соціально-політичних сил з різноманіттям їхніх інтересів і цілей без придушення їх особливостей при збереженні продуктивності суспільства і його розвитку входить в розуміння соборності. Водночас ресурсно-методологічні основи здійснення життєдіяльності самі створюють справжню мету, яка може і не відповідати декларованій. Причому найближчі роки можуть стати вирішальними у визначенні архітектоники і вектора трансформацій післякризового світу, коли загострилася стратегічна конкуренція культурно-цивілізаційних світів й визначається «питома вага» і «місце» кожного з них, якість життя людей в ньому. Отже, щоб успішно провести свою чергову модернізацію та використати соціальну творчість як її важливий чинник, Україна повинна обзавестися механізмом не «заганяти в цехи», а зацікавлювати в діяльності та стимулювати. Відтак, потрібно відмовитися від апології економічного насильства і соціального експериментаторства, бути готовим зустрічати чуже як інше своє, а не як свідомо вороже, вчитися співіснувати і розвиватися в новому світі, створюючи навколо ресурсних баз стимулювання суттєво більш демократичні управлінські композиції.

Втім, питання забезпечення матеріальної основи національного суверенітету України сьогодні постає таким чином: з одного боку він неможливий без зміцнення та модернізації індустріальної серцевини виробництва (включно й кадри відповідної кваліфікації та мотивації), з іншого, – неможливо ігнорувати нові тенденції, специфічні загрози та можливості, що тісно пов'язані з духовної творчістю та діяльністю науково-освітньо-виробничих кластерів. Творчість виносить на рівень пріоритетних цінностей якість суспільних відносин. Вільна самодіяльна творчість як свідомо демократичний спосіб громадської організації соціально-економічних контактів протистоїть соціально-економічному простору відчуження. Зміцнення місця творчості в суспільному відтворенні культурно-цивілізаційного світу вимагає сталості (само) освіти і (пере) навчання, виносячи на авансцену історичного процесу соціально-економічні драйвери – науково-освітньо-виробничі комплекси з ядром з духовно-аналітичних центрів та мотивуючої суспільного середовища. Серед найважливіших викликів, які повинно вирішити соціальне управління, ця проблема є й фундаментальною, й невідкладною.

#### Список використаних джерел:

1. Gamble A. Crisis Without End? The Unravelling of Western Prosperity. UK : Palgrave Macmillan, 2014. 240 p.
2. Ивашов Л.Г. Человечество. Мировые войны и пандемии. Москва : Кн. мир, 2021. 544 с.
3. Ещенко П.С., Арсеев А.Г. Куда движется глобальная экономика в XXI веке? Киев : Знання України, 2012. 479 с.
4. Шедяков В.С. Посилення духовно-інтелектуальної спрямованості трансформацій – умова виживання та розвитку людства. *The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration and Globalization: Proceed. of Intern. Scient. Conf. Greenwich, 2018. Part I. P. 45–47.*
5. Шедяков В.С. Стратегічна культура проведення трансформацій: можливості та загрози. *Розвиток економіки України під впливом економічних, соціальних, технологічних та екологічних трендів / за ред. М.С. Пашкевич, Ж.К. Нестеренко; М-во освіти і науки України, Запор. нац. техн. ун-т, Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ : НГУ, 2015. С. 30–41.*
6. Хайек Ф.А. Конкуренция как процедура открытия. *Мировая экономика и международные отношения.* 1989. № 12. С. 7–13.
7. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Москва : Экономика, 2002. 767 с.
8. Бурега В. Социально-адекватный менеджмент. Киев : Академия, 2001. 272 с.
9. Shedyakov V.E. Organizational and managerial resource-methodological possibilities for competitiveness guaranteeing. *Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine / Jankovska A. (scient. ed. & project dir.). Riga : Baltija Publishing, 2018. Part 1. P. 495–517. DOI: dx.doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5\_25*
10. Шедяков В.Е. Развитие и реализация научно-интеллектуального потенциала в осуществлении стратегической конкуренции. *Innovative development of the economy: global trends and national features / ed. by J. Žukovskis, K. Shaposhnykov. Kaunas : Baltija Publishing, 2018. С. 394–405.*

11. Шедяков В.Е. Возможности и риски эпохи: научно-исследовательская рефлексия – рефлексивное управление – рефлексивная модернизация. *Management of modern socio-economic systems.* / ed. by J. Žukovskis, K. Shaposhnykov. Kaunas : Baltija Publishing, 2017. Vol. 1. P. 201–218.
12. Galbraith J.K. Economics and the Public Purpose. Boston : Houghton Mifflin, 1973. 334 p.
13. Mintzberg H. Tracking Strategies. Toward a General Theory. Oxford : Oxford Univ. Press, 2007. 405 p.
14. Шедяков В.Е. Экономическое мышление за пределами либерализма. *Содружество.* 2016. № 5. С. 90–94.
15. Шедяков В.Е. Экономика управляемая, самоуправляемая и неуправляемая. *Integrated business structures: models, processes, technologies:* Proceed. of Intern. Scient. Conf. Chisinau, 2016. P. 5–7.
16. Shedyakov V. Economics of development or dying away: the role of social and information technologies. *Development of modern science: the experience of European countries and prospects for Ukraine* / Jankovska A. (scient. ed. & project dir.). Riga : Baltija Publishing, 2019. P. 289–307. DOI: [https://doi.org/10.30525/978-9934-571-78-7\\_16](https://doi.org/10.30525/978-9934-571-78-7_16)
17. Sarrazin T. Deutschland schafft sich ab. Wie wir unser Land aufs Spiel setzen. München : Deutsche Verlags-Anstalt (DVA), 2010. 463 p.
18. Шедяков В.Е. Субъектность общественных трансформаций и формирование их вектора и результатов. *Актуальні проблеми філософії та соціології.* 2016. Вип. 12. С. 148–152.
19. Shedyakov V. Creation and realization of organizational-management strategy during paradigm transformation. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities* / ed. by M. Bezpartochnyi. Przeworsk : WSSG, 2019. Vol. 3. P. 345–364.
20. Shedyakov V. Strategy of forces transformations: moral-spiritual bases of socio-economic changes. *Theoretical and practical aspects of the development of the European Research Area* / Jankovska A. (scient. ed. & project dir.). Riga : Baltija Publishing, 2020. P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-53-2-30>
21. Shedyakov V. Strategy of changes: challenges, measurements, priorities. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension* / ed. by M. Bezpartochnyi. Sofia : St. Grigorii Bogoslov, 2019. Vol. 2. P. 51–62. DOI: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11839233.v1>
22. Шедяков В.Е. Осуществление парадигмальных трансформаций: сорезонирование стратегии, тактики и оперативного искусства в управленческих композициях. *Development and modernization of social sciences: experience of Poland and prospects of Ukraine* / Maria Curie-Sklodowska University. Lublin : Baltija Publishing, 2017. С. 282–307.
23. Шедяков В.Е. Политико-экономическая стратегия форсированных трансформаций. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine* / ed. by A. Pawlik, K. Shaposhnykov. Kielce : Baltija Publishing, 2018. Vol. 1. P. 287–303.

### References:

1. Gamble A. (2014) Crisis Without End? The Unravelling of Western Prosperity. UK: Palgrave Macmillan.
2. Ivashov L.G. (2021) *Chelovechestvo. Mirovye voyny i pandemii* [Humanity. World wars and pandemics]. Moskva: Kn. mir. (in Russian)

3. Eshchenko P.S., Arsenko A.G. (2012) *Kuda dvizhetsya global'naya ekonomika v XXI veke?* [Where is the global economy moving in the 21st century?]. Kiev: Znannya Ukrainy. (in Russian)
4. Shedyakov V.E. (2018) Posulennya dukhovno-intelektual'noi spryamovanosti transformatsiy – umova vzhivannya ta rozvitku lyudstva [Strengthening the spiritual-intellectual orientation of transformations is a condition for the survival and development of mankind]. (in Ukrainian). *The Formation of a Modern Competitive Environment: Integration and Globalization: Proceed. of Intern. Scient. Conf.*. Greenwich, part I, pp. 45–47.
5. Shedyakov V.E. (2015) Strategichna kuljtura provedennja transformacij: mozhlyvosti ta zagrozy [Strategic culture of transformation: opportunities and threats]. *Rozvytok ekonomiky Ukrainy pid vplyvom ekonomichnykh, socialjnykh, tekhnologichnykh ta ekologichnykh trendiv* / Pashkevych M.S., Nesterenko Zh.K. (eds.); M-vo osvity i nauky Ukrainy, Zapor. nac. tekhn. un-t, Nac. ghirn. un-t. Dnipropetrovs'k: NGhU, pp. 30–41. (in Ukrainian)
6. Khayek F.A. (1989) Konkurentsija kak protsedura otkrytiya [Competition as a discovery procedure]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, no. 12, pp. 7–13. (in Russian)
7. Kondrat'ev N.D. (2002) *Bol'shie cikly kon'unktury i teoriya predvideniya* [Large conjuncture cycles and the theory of foresight]. Moskva: Ekonomika. (in Russian)
8. Burega V. (2001) *Social'no-adekvatnyi menedzhment* [Socially adequate management]. Kiev: Akademiya. (in Russian)
9. Shedyakov V.E. (2018) Organizational and managerial resource-methodological possibilities for competitiveness guaranteeing. *Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine* / Jankovska A. (scient. ed. & project dir.). Riga : Baltija Publishing, part 1, pp. 495–517.
10. Shedyakov V.E. (2018) Razvitie i realizatsiya nauchno-intellektual'nogo potentsiala v osushchestvlenii strategicheskoy konkurentsii [Development and implementation of scientific and intellectual potential in the realization of strategic competition]. (in Russian). *Innovative development of the economy: global trends and national features* / Žukovskis J., Shaposhnykov K. (eds.). Kaunas: Baltija Publishing, pp. 394–405.
11. Shedyakov V.E. (2017) Vozmozhnosti i riski epokhi: nauchno-issledovatel'skaya refleksiya – refleksivnoe upravlenie – refleksivnaya modernizatsiya [Opportunities and risks of the era: research reflection –reflective management – reflective modernization]. *Management of modern socio-economic systems* / Žukovskis J., Shaposhnykov K. (eds.). Kaunas : Baltija Publishing, vol. 1, pp. 201–218. (in Russian)
12. Galbraith J.K. (1973) *Economics and the Public Purpose*. Boston: Houghton Mifflin.
13. Mintzberg H. (2007) *Tracking Strategies. Toward a General Theory*. Oxford: Oxford Univ. Press.
14. Shedyakov V.E. (2016) Ekonomicheskoe myshlenie za predelami liberalizma [Economic Thinking Beyond Liberalism]. *Sodruzhestvo*, no. 5, pp. 90–94. (in Russian)
15. Shedyakov V.E. (2016) Ekonomika upravlyaemaya, samoupravlyaemaya i neupravlyaemaya [Economy controlled, self-controlled and uncontrolled]. (in Russian). *Integrated business structures: models, processes, technologies: Proceed. of Intern. Scient. Conf.* Chisinau, pp. 5–7.
16. Shedyakov V. (2019) Economics of development or dying away: the role of social and information technologies. *Development of modern science: the experience of European countries and prospects for Ukraine* / Jankovska A. (scient. ed. & project dir.). Riga: Baltija Publishing, pp. 289–307.
17. Sarrazin, T. (2010) *Deutschland schafft sich ab. Wie wir unser Land aufs Spiel setzen*. München: Deutsche Verlags-Anstalt (DVA).

18. Shedyakov V.E. (2016) Sub'ektnost' obshchestvennyh transformatsii i formirovanie ih vektora i rezul'tatov. [The subjectivity of social transformations and the formation of their vector and results] (in Russian). *Aktual'ni problemu filosofii ta sociologii*, vyp. 12, pp. 148–152.
19. Shedyakov V. (2019) Creation and realization of organizational-management strategy during paradigm transformation. *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities* / Bezpartochnyi M. (ed.). Przeworsk: WSSG, vol. 3, pp. 345–364.
20. Shedyakov V. (2020) Strategy of forces transformations: moral-spiritual bases of socio-economic changes. *Theoretical and practical aspects of the development of the European Research Area* / Jankovska A. (scient. ed. & project dir.). Riga: Baltija Publishing, pp. 1–26.
21. Shedyakov V. (2019) Strategy of changes: challenges, measurements, priorities. *Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension* / Bezpartochnyi M. (ed.). Sofia: St. Grigorii Bogoslov, vol. 2, pp. 51–62.
22. Shedyakov V.E. (2017) Osushchestvlenie paradigmat'nyh transformatsii: sorezonirovanie strategii, taktiki i operativnogo iskusstva v upravlencheskih kompozitsiyah [Realization of paradigm transformations: co-resonance of strategy, tactics and operational art in managerial compositions] (in Russian). *Development and modernization of social sciences: experience of Poland and prospects of Ukraine* / Maria Curie-Sklodowska University. Lublin: Baltija Publishing, pp. 282–307.
23. Shedyakov V.E. (2018) Politiko-ekonomicheskaya strategiya forsirovannykh transformatsiy [Political and economic strategy of forced transformations]. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine* / Pawlik A., Shaposhnykov K. (eds.). Kielce: Baltija Publishing, vol. 1, pp. 287–303. (in Russian)