

**Vladimir Shedyakov**

*Doctor of Sociological Sciences,  
Candidate of Economic Sciences,  
Free-lance*

## **SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT STRATEGIES' SELECTION: OPPORTUNITIES AND LIMITATIONS**

### ***Summary***

*The main task of the text is to characterize the harmony of strategy, tactics and operations of transformations as a single complex, opportunities and threats for it, predetermining the optimization of the organizational and managerial choice. The applied methods are based on the unity of historical and logical, analysis and synthesis. A feature of the elaboration is the consideration of the development of a managerial decision as a process of co-creation. To optimize its result, the author analysed the opportunities and threats from the point of view an objective and subjective, fundamental and relevant nature. The decisive differences in the conditions and environment for the realizing of organizational and managerial selection are highlighted, in particular, the period of forced transformations of the post-global transition. The role of hyper-industrialization in the transition to accomplishing of constant modernization is shown. The place of the social environment, Super-project and development clusters for stimulating the desired transformations is characterized. The potential of a flexible balance of strategy, tactics and operational art in the combination of the possibilities of national and regional government and local self-management in the carrying out of reflexive transformations has been revealed.*

*Мы рождены, чтоб сказку сделать былью...*

***П.Д. Герман***

### **Введение**

Как известно, хаос и кризис расширяют коридор возможностей, при выработке обновлённого порядка сужающийся. Так, возможности и риски, даруемые человечеству развёртывающимся историческим процессом, опираются на процессы прогнозируемые и непрогнозируемые, стихийные и целенаправленные, уникальные и закономерные, неуправляемые, самоуправляемые и управляемые, эволюционные и революционные, циклично-волнообразные и необратимо-поступательные (как прогрессивные, так и регрессивные). Период форсированных трансформаций при межпарадигмальных скачках развития испытывает всех: и страны, и народы, и каждого конкретного человека. Понимание

логики истории неизбежно приводит к осознанию необходимости кардинальных трансформаций. Но вот их содержание, задачи, а стало быть, избираемый инструментарий, ближайшие и дальнейшие последствия разнятся в заметном диапазоне. Выработка комплексной общественной модели и программирование восходящей социально-экономической орбиты требуют приоритетного обеспечения единства двух подходов: обеспечения органичных трансформаций на собственной основе и установления общественного консенсуса на целях созидания и развития. Умение опереться на базовые ценностно-смысловые комплексы культурно-цивилизационного мира и культивировать их обеспечивающие безопасность и развитие формы – определяющее умение организатора. Напротив, попытки искусственно сконструировать и насильно навязать организационно-управленческие формы затратны, неэффективны и часто недолговечны. А разрыв между технико-технологическим ростом и нравственно-духовным развитием не только губителен для всякой биосоциальной целостности, но и смертельно опасен для окружающих, ныне, при глобальных масштабах взаимосвязей и возможностей, – для всей ойкумены.

При этом и степень повышения самоограничений и самоконтроля соразмерна высоте притязаний. Но не только. Объективная реальность будущего настоятельно требует более справедливого размещения узлов воспроизводственных циклов и, соответственно, конечного распределения, в частности и отказа от «бесплодного класса», и организации оттока инвестиционно-финансовых средств от перенакопивших и сверхпотребляющих в пользу страждущих, голодающих и терпящих лишения. Очевидная патологизация общества – предоставление привилегий по расовым, религиозным, сексуальным, возрастным и т. д. особенностям, а не распределение (в т. ч. самой деятельности) по труду, отражающему уровень дарований каждого. На переломе эпох совершенно недостаточно полагаться на саморегулирующие силы и случайные процессы в «режиме рыскания», необходимо целенаправленно корректировать применение доступных ресурсно-методологических баз, отбирая наиболее эффективный в данных условиях инструментарий и прямого, и косвенного воздействия.

Теоретико-методологическими ресурсными базами исследования стали работы, во-первых, по соотношению стратегии, тактики и оператики осуществления экономических трансформаций; во-вторых, по их исторической динамике; в-третьих, по соотношению межпарадигмальных изменений и логик переходных периодов.

Основная задача текста – характеристика предопределяющего организационно-управленческую оптимизацию баланса стратегии, тактики и оператики преобразований как единого комплекса, возможностей и угроз для него, свойственных (пост)глобальному переходному периоду.

## **Раздел 1. Трансформация мирохозяйственных условий: (пост)глобальные изменения и среда хозяйствования**

Жизнь готовит свои вызовы и ограничения. И чем выше помыслы и дерзновеннее желания, тем строже должны быть самодисциплина и самоконтроль. Впереди ожидает не расслабленно-травянистое существование рантье «с кофе и круассаном», а предельно насыщенная и потому подчинённая суровым требованиям развития жизнь. Переходный же период предоставляет шанс. Но если потенциально благоприятная закономерность не используется, то шанс не просто упускается; он переходит к другому (часто – сопернику). Итог неочевиден, победа колеблется. А конфигурация уязвимостей и преимуществ: каждого и командных – обнажает очередное «слабое звено». И дело не только в субъектах, но и в выращивании комплекса условий благоприятного организационно-управленческого выбора.

Переживаемый ныне ойкуменой переход – это уже не формирование надбиологической, общественной формы развития, а именно движение к доминированию духовного творчества. В свою очередь, расцвет науки, культуры, искусства, технологий требует свободы мысли в приемлемых для населения формах, а также высвобождения из-под гнёта повседневных хлопот и рутинных обязанностей. Между тем смещение «ядра силы» государства от военно-политической плоскости к экономическому соперничеству, а теперь и информационному состязанию происходит параллельно с трансформированием общественного богатства, где нарастает значение развития и просоциальной реализации способностей к творчеству (прежде всего, интеллектуальному). Время выводит вперёд научно-интеллектуальный потенциал, но фактором (подчас решающим) стратегической конкуренции является не обладание им, а его эффективное развитие и реализация. Это, в свою очередь, ориентирует на обеспечение государством и равнодоступности условий развития и просоциального развёртывания творческой активности, и усиление творческой/трудовой доминанты социальной, материальной и духовной доминанты в общественной жизни. Соответственно, обеспечение сохранения и развития творческого потенциала становится краеугольным вопросом государственной активности. А следовательно, и само государство вынуждено усиливать свою социальную ответственность (в частности, за гуманизацию условий жизни и равнодоступность основных общественных благ). Тем самым эффективное государство неминуемо становится социальным, а кооперация государства и хозяйствующих субъектов – обязательной. Баланс «открытости» и «закрытости», возможностей пострыночного механизма саморегулирования/самоорганизации и государственного воздействия предусматривает формы сочетания энергии частной инициативы, местного самоуправления и предпринимательства с рефлексивным общегосударственным и региональным регулированием.

Подходы социализированного, народного устройства общества и государства становятся последовательно реализуемыми при охвате производственных отношений, проявляясь, в частности, не только в ориентации на создание экологически чистого продукта, но и в тяготении к экологически чистым циклам воспроизводства. Влияние требований экологии (в т. ч. экологии человека) настолько усиливается, что природосбережение входит в адекватное новой эпохе понимание общественной формы производительного труда. Между тем значительная доля социальных болезней порождается застоём творческой энергии общества, окостенением его политической и хозяйственной систем. Соответственно, экономика включается в качестве подсистемы в природную среду. Ресурсно-ориентированная экономика не может не признавать первоочередного значения экологических факторов безопасности и развития общества, в частности при изучении обоснованности применения технологий. Реактуализируется классическое разделение собственно разумной «экономики» и «хрематистики» патологической гонки за наживой.

Одним из острейших противоречий, проявляющихся посредством сонма конфликтов, становится противостояние ценности собственной самобытности (в частности, творческого саморазвития и самоосуществления) и обладания (потребительства или накопительства, облегчающих конформизм, манипулируемость). Принадлежность к доминированию каждой из них генерализирует, выстраивает дерево целей-интересов, функционально-ролевую системность. На уровне как общественной формы, так и технико-технологического содержания воспроизводственного процесса замещение простых функций системами разнообразных агрегатов концентрирует неотъемлемую человеческую деятельность вокруг творчества (преимущественно нравственно-духовного и научно-интеллектуального). Производственные роли формируются в процессе труда, где присутствует широкий диапазон нерутинных заданий и нет постоянства процедур. Определяющее место в отношениях принадлежит ролевым сетям, причем они обширны и динамичны, характер и место выявления ролей переменчивы, а степень взаимодействия высока. Потому актуализируется потребность в кажущемся «избыточным» знании и опыте для правильного поведения (в т. ч. в нестандартных случаях, во время должностных ротаций и освоения техники). Обеспечение наиболее полного выявления и раскрытия творческого потенциала личности вынуждает отходить от единства шаблонов и прокрустова ложа унификаций к углублённому освоению культурно-цивилизационными мирами собственных ценностей и устоев.

Причём если происходящие трансформации имеют глобальный, всемирно-исторический масштаб, то их характер уже (пост)глобален [1–5]. С одной стороны, мироустройство зиждется на международном разделении труда и мировых потоках капитала, товаров и услуг, в

частности глобализации информации и, соответственно, представлений о стандартах уровня жизни, в т. ч. образования, здравоохранения и т. д. Многие из примет сформированного наднационального взаимодействия необратимы. Воспроизводство ойкумены накрепко связало культурно-цивилизационные миры, установив соотношение конкурентности/сопоставительности и партнёрства/кооперации с той или иной степенью комплиментарности или же, напротив, враждебности. С другой стороны, нарастает понимание ценности своей идентичности, «особости» и прямой зависимости качества социально-экономического роста от реальности суверенитета и качества социализации. Структура отношений переходит от строгой формальной упорядоченности социальной системы к состоянию несистемной целостности и гибкому взаимодействию полисистем. Так, от конкуренции за освоение оптимальной модели переходят к построению на основе своего видения будущего собственных уникальных вариантов структурирования и развития. Наступление (пост)глобальной эпохи отражается в комплексном характере перемен: как (пост)глобальности объективного состояния, так и (пост)глобализма осознания происходящего. Ныне интенсифицируются поиски нового мирового порядка, органичных для него моделей развития и взаимодействия. (Пост)глобализм – сохранение глобального масштаба взаимосвязей и взаимозависимостей при ликвидации единообразия стандартов и повышении разнообразия избираемых культурно-цивилизационными мирами на основе собственных базовых ценностно-смысловых комплексов, исторического опыта и практики моделей развития. (Пост)глобализм наиболее выпукло проявляется как качество, во-первых, понимания/восприятия/представлений и, во-вторых, освоения складывающейся действительности в рамках материальных и духовных практик [6–12]. А усиление (пост)глобального состояния миропорядка отражается и на формировании (пост)глобализма как его субъективного восприятия и воплощения в балансе стратегии, тактики и оперативки действий. «Информационный взрыв» повысил значение деятельности по оценке, отбору и переработке знаний, что естественным образом повышает общественную ценность одарённости и компетентности, фиксируясь в явлениях меритократии и экспертократии. А это означает и рост возможностей, и повышение уязвимости – в зависимости от качества «человеческого материала» и умения им распорядиться; опасности от техники (даже с элементами саморегулирования) – в конечном счёте, упираются опять-таки в подходы, намерения и их реализацию людьми-создателями. Безопасность и развитие общества обеспечиваются функционированием контуров координации и самоуправления, качество которых предопределяет характер ответов социальной целостности на внутренние и внешние вызовы. Развитие – условие общественной безопасности. При этом традиции и инновации кажутся противостоящими друг другу в основном при их изолированном рассмотрении и

анализе. Усиление в ойкумене черт несистемной биосоциальной целостности: многополярности, гибкости альянсов, ризомичности трансформаций и различие базовых ценностно-смысловых комплексов культурно-цивилизационных миров – нуждается в неуклонном соблюдении общеобязательных норм международного права и эталонов международного поведения (в частности, принципа превращённых форм).

## **Раздел 2. Создание стимулов действия моделей**

### **социально-экономического развития, адекватных логике истории**

(Пост)глобальные трансформации связаны не только с новой моделью развития, но и с изменением привычных ресурсов регионального управления, с ростом малопрогнозируемости и многоиерархичности. Опора на опыт «ручного управления» закрепляет отставание управленческих решений и тем более действий – от социальных процессов, а вера в оптимальность стихийного развития ослабляет регулятивные возможности общества, тогда как опережающее отражение реальности наукой закладывает базу для адекватности управленческих механизмов мировым тенденциям развития. Уже очевидно: при попытках директивно-точного (командного) управления множатся возникающие социальные отношения, отрицающие результативность многочисленных воплощений кросс-культурных моделей. Логика однозначности причинно-следственных связей (модель «дерева») давно переросла в модель «куст» (характеризующее социальность, выросшую до многофакторности) и «ризому» стохастического состояния социальности, где сплетены самые причудливые сочетания логики бытия. Любая ветвь может стать корнем, узлом нового развития. Причём в условиях глобальной информатизации значение имеет не столько мощь управленческого воздействия на систему как целостную, сколько векторно-целевое влияние на отдельную необходимую точку системы. Технократические организационные подходы всё более не соответствуют современным задачам и структуре общества. Инверсионные явления неклассических трансформаций требуют активно использовать в процессе рефлексивной модернизации вызревшие естественным путём социально-экономические формы, когда стратегия «прогрессоров» «облагодетельствовать насильно» лишь обостряет противоречия, приводит к перерасходу ресурсных баз и вызывает отторжение. Инновационно-синергетический подход в рефлексивном управлении имманентен характеру и задачам модернизации; он обязательно согласовывается с чертами объекта управления и элементами системы принятия решений, т. е. сложность управления нелинейными целостностями содержится в анализе пространственно-временных параметров проблем, что позволяет принимать нестандартные решения, осуществляя точечные изменения с позиций системного видения

желаемого. Так, формирование управленческих композиций кумулятивно сочетает характеристики науки и искусства, а его применение и результат тесно зависят от субъектности преобразований, практической воплощённости ответа на вопросы: кто, с какими целями и в чьих интересах осуществляет реформирование [13–18].

Для успешного перехода к моделям ускоренных преобразований соответственно логике истории кардинально важно культивирование и стимулирующей желательные трансформации общественной (в частности, хозяйственной) среды, и кластеров нового. Таким образом, осуществление опережающих общественных трансформаций (позитивных социально-экономических мутаций) предполагает переход от методов управления, базировавшихся на директивном, безличностном администрировании, к более гуманным рефлексивным подходам, ориентирующим на стимулирование желательных изменений посредством культивирования среды и кластеров развития. Социально-экономические отношения всё больше ориентируют на решение проблем на основании развития способностей и обработки информации. Разнообразные общественные роли формируются в процессе социальной жизнедеятельности, где присутствует широкий диапазон нерутинных задач и отсутствует постоянство процедур. Определяющее место в отношениях принадлежит ролевым сетям, которые обширны и динамичны, а характер, длительность и место обнаружения ролей изменчивы и степень взаимодействия высока. Соответственно, крайне важным становится в процессе проведения рефлексивной модернизации (пост)современного типа интегрировать разные уровни преобразований, сочетая на практике аспекты техники трансформаций, их тактики проведения, оперативного искусства, стратегии и большой стратегии развития. В этих условиях и само понятие развития нуждается в обновлении: кроме стабильного и сбалансированного роста, оно должно обеспечивать инновационными формами традиционно выработанные механизмы общественного бытия и ориентироваться на такие максимы, как солидарность, свобода выбора, убеждений и слова, терпимость, востребуя адекватной гибкости управления (*flexible management*), прежде всего – ресурсами стимулирования. Так, в частности, создание объективных условий для наращивания потребности в творческом труде и реализации высокоиндивидуальной одарённости сотрудника требует кардинальных сдвигов, связанных с переходом от методов директивного управления к стимулированию деятельности, широкому задействованию ценностно-смысловых комплексов персонала, применению арсенала производственной демократии, социального партнёрства, гибких форм организации и регулирования. Соответственно, требуется и изменение управленческой культуры, и обновление арсенала эффективного регулирования. Формируются «локомотивы» роста, генерирующие «цепную реакцию» политико-экономического развития. Смысл соборности в организации

стратегического управления процессами гуманизации общественных отношений – консолидация социума, позволяющая реализацию различных социальных интересов без их антагонизма и подавления. Глубоко личностный характер одарённости отражается в интегральных качествах материального и духовного производства, в ассоциации и кооперации деятельности по созданию и распространению предметов культуры, навыков и знаний. Мотивирование и объединение населения на созидательных задачах поддерживается единством Сверхпроекта развития и myriad более дробных проектов, позволяющих найти себя в сотворчестве каждому; гибкое поддержание баланса мер стратегии, тактики и оператики в осуществлении перемен закрепляется на структурном уровне [19–22].

Соответственно, переход к новой парадигме – это вовсе не отказ от организационно-управленческих функций, а их смещение от административно-приказного деления на руководящих и исполняющих решения к партнёрству и со-участию в поиске и реализации наиболее эффективных вариантов [23–28]. В свою очередь, значимыми задачами управленцев оказываются мотивирование и обеспечение условий трудовой активности (в частности, своевременного и качественного снабжения). Соответственно, дополнительные вложения в человека – это вовсе не обременительная социальная нагрузка, а неперемное условие качественного участия в конкурентной борьбе на верхних этажах экономики, где место экономии на переменном капитале в качестве магистрального направления получения стратегического выигрыша занимает творческий интеллектоёмкий труд, требующий тщательной подготовки и обеспечения, в том числе путем стимулирования и управления. Квалифицированная рабочая сила тяготеет к конкурентоспособным условиям самораскрытия, развития и жизнедеятельности, а (пост)современная глобализация информационного пространства открывает для этого новые возможности и ниши. Международные же тенденции распространения принципов и механизмов экономики знаний распространяются в (пост)глобальном мире, зачастую вызывая к жизни не только миграционные процессы, но и ориентации в подборе работы на внешние фирмы (в том числе и без неперменного изменений страны жительства).

Сегодня наша межпарадигмальность накладывается и на усиление в мировом масштабе структурирования экономикой знаний, и на завершение (пост)советского транзита. Ныне, в исторически краткий момент, необходимо определиться с новым коридором свободы, выбрать свои горизонты и приоритеты. В противоборстве над- и внутригосударственных сил проявляется фундаментальное противоречие: всевластие частного интереса или же (с его использованием) решение гораздо более глубоких задач и, соответственно, повсеместное навязывание шаблонов вестернизации и рыночного фундаментализма или сохранение идентичности и



разнообразия культурно-цивилизационных миров с их множественностью оснований безопасности и развития (с адаптацией мирового опыта и кросс-культурных практик). Обеспечение единства (без перекосов и диктата) государственных возможностей и частной инициативы требует нахождения эффективных механизмов интеграции интересов. Сокращение срока для принятия и осуществления решений, на протяжении которого действия являются продуктивными, увеличивает как роль допущенных к функциям власти и управления, так и весомость народного контроля над их деятельностью (в частности, для препятствия узкокорыстному эгоизму, бюрократической коросте и административной коррупции). Соответственно, требуется не только баланс социального и индивидуального, фундаментального и актуального, но и широкое развитие со-трудничества и со-управления. Объективно необходим переход к состоянию постоянной (а не периодической, разовой) модернизации с ядром в виде гипериндустриализации. Но вот её продуктивный характер должен поддерживаться налаживанием столь же активных процессов оценки и коррекции, придающих ей качество рефлексивности. Соответственно, осуществление проектов «рефлексивной модернизации» взыскует качественно новых моделей участия в глобальной конкуренции, эффективное владение которыми требует более полного использования творческих возможностей людей и соответствующих трансформаций регулятивной системы. Ведь, несмотря на определённые дополнительные сложности, воплощение конкретных форм оптимальной реализации социально-экономических и политических интересов общества предполагает широкое применение алгоритмов сценарного, проектного и вариативного подходов к перспективам развития. Следовательно, в условиях инверсионного развития структурированная общественность предполагает достижение определённого экономического уровня. При гибкой геометрии многоуровневых интересов принятие успешных в долгосрочном плане стратегических решений, а также осуществление стратегического давления в направлении их реализации требуют учёта ожиданий и восприятия населения (прежде всего, на основе ценностно-смысловых комплексов своего культурно-цивилизационного мира).

Очевидно, умение при принятии и реализации решений опереться на «мир регионов» – осязаемый фактор достижения гармонии стратегии, тактики и оперативности [29–34]. При этом децентрация управления как соответствующая процессам нарастания диффузии знаний, умений и навыков повышает устойчивость не только системы управления, но и всей общественной целостности, вызывая активизацию иммунных сил социального организма. Чувствительность устойчивости народа, страны и государства к условиям перехода (тем паче парадигмального уровня) означает не только выработку дерева целей, но и хрупкость каждого из культурно-цивилизационных миров как целостности в период

форсированных преобразований. Притом сложно- и многообразно организованное общество устойчивее к воздействиям и имеет больше возможностей адаптации. (Пост)советские преобразования, накладываясь на особенности постиндустриализма, постглобальности и в целом постсовременности, порождают существенные модификации социокультурной и политико-экономической среды реформ.

### **Выводы**

Всемирно-исторический процесс обнаружил очередной период форсированных преобразований парадигмального уровня, кардинально меняющих условия функционирования и развития ойкумены. Очередной парадигмальный скачок в развитии ойкумены объективно требует соответствующих изменений стратегий социально-экономического развития и защиты национальных интересов. Сохранение органичности развития требует отбора не только исторически оправданных, но и адекватных условиям (как пространственным, так и временным) шагов трансформирования. Поддержание гармонии в интеграции стратегических, тактических и операционных уровней преобразований требует баланса индивидуального и социокультурного начал. Потенциал структурного и бесструктурного, институционализированного и неинституционализированного единства того и другого должна поддерживать комплексность системообразующих отношений, определяемая формами Сверхпроекта и его воплощающих малых конкретных проектов. Одновременное действие мер стратегии, тактики и оператики во внутренних и внешних преобразованиях требует тщательного учёта последствий избираемого курса на макро- мезо- и микроуровнях. Расширение во время переходного периода «коридора свободы» порождает резкий рост потенциала и возможностей, и угроз. Причём то и другое может оказаться не только непосредственным, но и далекодействующим. Изменение же устройства общественной системы требует не только повышения конечной эффективности, но и использования рычагов желательных изменений, в частности путём стимулирующих трансформаций общественной среды и культивирования кластеров положительных перемен. В частности, изменение характера как среды, так и самого процесса развития делает привлекательным включение в эффективное регулирование постоянной модернизации моделей рефлексивного управления гипериндустриализацией. Условием его реализации становятся основанные на народных традициях и социальном наследии формы соединения разноуровневых интересов, в т. ч. развитие общегосударственных проектов, повышение региональных возможностей и применение структур местного самоуправления в тесном контакте с хозяйствующими субъектами.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Валлерстайн И. Конец знакомого мира. *Социология XXI века*. Москва : Логос, 2004. 368 с.
2. Шедяков В.Е. Смена общественной парадигмы в теории и на практике. *Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations* : with Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Amsterdam, 2021. Vol. 2. P. 38–42 DOI: 10.36074/scientia-09.04.2021.
3. Шедяков В.Е. Понимание трансформаций международных экономических отношений как фактор эффективного использования стратегических процессов. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 27. Ч. 2. С. 107–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-41>.
4. Шедяков В.Е. Постглобализм как социально-экономическое явление. *Рухес*. 2016. № 4(3). P. 104–114.
5. Шедяков В. Процеси трансформації міжнародних економічних відносин як «вікно можливостей» для змін стратегічного значення. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. Вип. 6(241). С. 34–39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5521129>.
6. Gamble A. *Crisis Without End? The Unravelling of Western Prosperity*. UK : Palgrave Macmillan, 2014. 240 p.
7. Шедяков В.Е. Создание привлекательных условий жизни и благоприятных для творчества предпосылок – цель и условие долгосрочного эндогенного социально-экономического развития при формировании «умного общества». *The Development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise* : Proceed. of Intern. Scient. Conf. Lisbon, 2016. Part II. P. 34–36.
8. Шедяков В.Е. Международные экономические отношения: стратегические тенденции. *New stages of development of modern science in Ukraine and EU countries / scient. ed. and project dir. A. Jankovska*. Riga : Baltija Publishing, 2019. P. 451–472. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-15-0>.
9. Шедяков В.Е. Развитие международных экономических отношений в эпоху постглобализма. *Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World* : Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Lisbon, 2018. P. 11–13.
10. Шедяков В.Е. Постглобальные возможности и угрозы: диапазон решений. *Economic Development: Global Trends and National Peculiarities / ed. by A. Pawlik, K. Shaposhnykov*. Kielce : Baltija Publishing, 2020. P. 261–275. DOI: 10.30525/978-9934-588-61-7-18.
11. Шедяков В.Е. Межпарадигмальный переход в структуре и организации международной жизни. *Research, challenges and development prospects in the area of social sciences / ed. board: J. Kloc, U. Kempieńska, Z. Brenda ; Cuiavian University in Wloclawek*. Riga : Baltija Publishing, 2020. P. 301–325. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-9934-588-42-6/301-325>.
12. Шедяков В.Е. Метаморфозы миропорядка: место переходного периода. *Labyrinths of Reality / ed. by M.A. Zhurba*. 2021. Issue 8 (13). P. 88–92.
13. Глазьев С.Ю. Рывок в будущее. Москва : Книжный мир, 2018. 768 с.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
15. Егоров И.А. Логика экономического процесса: социоэкономический синтез. *Мировая экономика и международные отношения*. 2004. № 4. С. 27–36.
16. Дагаев А.А. Новые модели экономического роста с эндогенным технологическим прогрессом. *Мировая экономика и международные отношения*. 2001. № 6. С. 40–51.

17. Шедяков В.Е. Распространение интеллектоёмкого творчества и рефлексивного управления – необходимость успеха постсоветской модернизации. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 5(61). С. 9–15.
18. Шедяков В.Е. Творчество или потребительство, новый Сверхпроект или утрата исторической субъектности? *Творчество как способ бытия свободы* : матер. XII Междунар. научно-практ. конф. Киев, 2013. С. 210–212.
19. Шедяков В.Е. Гипериндустриализация – условие суверенитета. *The current state of development of world science: characteristics and features* : with Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Lisbon, 2021. Vol. 1. P. 8–12. DOI: 10.36074/scientia-04.06.2021.
20. Шедяков В.Е. Корпоративная культура в нестабильной среде. *Corporate Governance: Strategies, Processes, Technology* : Proceed. of III Intern. Scient. Conf. Leipzig, 2019. P. 4–6.
21. Шедяков В.Е. Водораздел перехода к состоянию непрерывной модернизации как фактор в соперничестве «Большой Игры». *Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations* : with Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Amsterdam, 2021. Vol. 2. P. 25–29. DOI: 10.36074/scientia-29.10.2021.
22. Шедяков В.Е. Экономика управляемая, самоуправляемая и неуправляемая. *Integrated business structures: models, processes, technologies* : Proceed. of Intern. Scient. Conf. Moldova, 2016. P. 5–7.
23. Акофф Р. Искусство решения проблем. Москва : Мир, 1982. 224 с.
24. Малган Дж. Искусство государственной стратегии: Мобилизация власти и знания во имя всеобщего блага. Москва : Ин-т Гайдара, 2011. 472 с.
25. Shedyakov V. Socially-oriented economy and social state as a need for organic development. *New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges* / scient. ed. by M. Bezpartochnyi. Sofia: St. Grigorii Bogoslov, 2020. Vol. 2. P. 53–61.
26. Шедяков В.Е. Можливості ефективної організації та стимулювання бажаних трансформацій. *Сучасна українська політика*. 2010. Вип. 19. С. 327–338.
27. Шедяков В.Е. Кластеры как локомотивы социально-экономического развития. *Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects* / ed. by S. Smerichevska. Poznań : WSPIA, 2020. P. 129–143.
28. Шедяков В. Мегапроект як умова існування країни. *Політичний менеджмент*. 2012. № 1–2. С. 50–60.
29. Шедяков В.Е. Футуродиагностика как фактор стратегического моделирования и управления. *Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни* : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2015. С. 36–39.
30. 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. P. 282–307.
31. Шедяков В.Е. Поддержание гармонии стратегии, тактики и оператики в условиях постглобальной регионализации. *Virtus*. 2021. Issue 56. Sept. P. 109–113.
32. 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.
33. Шедяков В.Е. Стратегічна культура проведення трансформацій: можливості та загрози. *Розвиток економіки України під впливом економічних, соціальних, технологічних та екологічних трендів* / ред. М.С. Пашкевич, Ж.К. Нестеренко ; М-во освіти і науки України, Запор. нац. техн. ун-т, Нац. гірн. ун-т. Дніпро : НГУ, 2015. С. 30–41.

34. 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>.