

## Соціальна творчість та інноваційність стратегічного управління

Володимир Шедяков,

доктор соціологічних наук, кандидат економічних наук,  
головний науковий співробітник

Національного інституту стратегічних досліджень

*У статті аналізуються можливості та обмеження при використанні інноваційних конструкцій в процесі стратегічного управління при взаємодії різних соціальних систем, характеризується їх роль для соціально-економічного розвитку суспільства. У статті автор продовжує розробку концепції розвитку соціальної творчості на тлі розгортання особливостей ціннісно-сміслових комплексів культурно-цивілізаційних світів. На основі аналізу світового історичного процесу з точки зору соціального та індивідуального діалогу в світових комунікаціях охарактеризовано модель постмодерного м'якого управління – стимулювання бажаних змін.*

**Ключові слова:** соціальна творчість, стратегічне управління, соціальний інноваційний менеджмент.

*The possibilities and limitations of using innovative constructions in the strategic management in the interaction of different social systems are analyzed in the article. Their role in socio-economic development is characterized. The author continues deploying the social creativity development concept on the background of deployment of the value-semantic complexes features of cultural and civilizational worlds. He characterizes the postmodern soft management model – stimulation of desired changes, based on the analysis of world historical process in terms of social and individual dialogue in global communications.*

**Keywords:** social creativity, strategic management, social innovative management.

*В статье анализируются возможности и ограничения при использовании инновационных конструкций в процессе стратегического управления при взаимодействии различных социальных систем, характеризуется их роль для социально-экономического развития общества. В статье автор продолжает*

*разработку концепции развития социального творчества на фоне развертывания особенностей ценностно-смысловых комплексов культурно-цивилизационных миров. На основе анализа мирового исторического процесса с точки зрения социальной и индивидуального диалога в мировых коммуникациях охарактеризована модель постмодернистского мягкого управления – стимулирования желаемых изменений*

**Ключевые слова:** *социальное творчество, стратегическое управление, социальный инновационный менеджмент.*

Відродження країни та забезпечення сталості позитивних процесів вимагає комплексного розвитку соціального середовища. Необхідним є „менеджмент зростання” – стратегічне управління відносинами, націлене на розвиток. Успішне вирішення питання подальшого розвитку громадянського суспільства потребує свого організаційного забезпечення, адекватного покращення стратегічного рівня управління соціальними відносинами, зокрема – в питаннях соціальної творчості [1-6]. Екологія людини та культурно-цивілізаційного світу містить як морально-соціальну екологію, так і екологію культури. Наприклад, в даний час зовсім не якісь формальні конструкти, а якість життя і можливості творчості повинні визначати показники прогресу країни; нові горизонти розвитку відкриваються тим державам, в яких суспільний лад максимально сприяє реалізації творчого потенціалу громадян. Втім, завданням розвитку часто суперечать безмежне розширення фінансових схем, кредитування та консьюмерізму. Навпаки, відчуття правильності, гідності та суспільної корисності дій – могутній стимул вчинків.

Риси та особливості соціальної та індивідуальної творчості розглядали мудреці древності та видатні вчені сучасності. Особливим питанням історії вивчення соціальних відносин у нашій державі є марксистська теоретична спадщина. І тут видається не вдалим (та таким, що не відповідає тенденціям постмодерну) будь-який однобічний підхід. Марксизм створив науковий апарат, що увійшов до класичних надбань соціальних наук, але, разом з тим, припустив антигуманну інтерпретацію суспільного життя та відповідну соціальну інженерію. Питання розвитку творчості розглядалося переважно в контексті „локомотивів історії” та міжформаційного переходу від „предісторії до історії” людства.

В класичній, сучасній та постсучасній філософській, економічній і соціологічній літературі накопичено значний досвід вивчення та критичного засвоєння ідейно-політичної природи, соціальної орієнтації і практичної ефективності організаційних та управлінських систем індивідуальної та соціальної творчості. Питання природи творчої діяльності вивчали І. Буян, В. Белодед, В. Буслинський, О. Волков, Г. Гіргінов, М. Демин, О. Загородній, В. Ковальов, О. Коршунов, О. Леонтьев, Б. Новіков, Я. Пономарьов, В. Сагатовський, Г. Сельє, В. Шаповалов, Ю. Ширяев, особливості логіки

та форм історичного процесу Г. Арефьева, В. Арнольд, О. Ахизер, І. Баригін, В. Вазюлін, В. Васількова, Л. Гумильов, О. Зарубін, В. Кізіма, І. Яковлев, А. Покритан, Ю. Соколов, А. Тойнбі, В. Толстих, В. Фофанов, І. Чернікова, О. Чижевський, О. Шпенглер, Й. Шумпетер, зокрема, його теперішнього стану Р. Абдеев, О. Ахизер, Л. Беляєва, Беркем аль Атомі, І. Бусигіна, О. Буторіна, І. Валлерстайн, С. Гриневецький, А. Етціоні, В. Зарін, Н. Зарубіна, В. Іноземцев, М. Калашніков (В. Кучеренко), О. Ківа, Н. Козлова, В. Козловський, А. Кочергін, Ю. Красін, В. Кремьнін, С. Кургінян, І. Ільїн, І. Ільїнський, С. Караганов, В. Корнілов, М. Лапін, М. Леонт'єв, О. Мамалуй, С. Матвеева, А. Мельвіль, А. Мігранян, Н. Моїсеев, В. Ніконов, Н. Полякова, А. Окара, Ю. Осіпов, Ю. Палкін, А. Паршев, С. Платонов, М. Погребинський, Г. Померанц, С. Рєжабек, В. Рукавішніков, М. Старіков, С. Уралов, А. Уткін, І. Чернікова, В. Федотова, В. Шамрай, І. Шургаліна, можливості та межі ефективного суб'єктивного впливу Є. Ануфрієв, Г. Арефьева, Л. Буєва, В. Голіков, Л. Дятченко, Ф. Кожурін, Л. Мізес, К. Поппер, Є. Старосьцяк, Н. Стефанов, Л. Суворов, Ф. Хайєк та ін.

Сьогодні радикально змінюються вимоги до ролі творчості в діапазоні ресурсів забезпечення структури безпеки та розвитку суспільства [7-11], а також для методологічно-аналітичного усвідомлення, підготовки та здійснення трансформацій [12-23]. Розвиток наукової теорії та практики тісно взаємозв'язані, причому вимоги до якості їх зв'язку посилюються, а роль науки для трансформації дійсності підвищується; додаткова актуальність аналізу можливостей наукового потенціалу пов'язана як з посиленням об'єктивного запиту практики (зокрема, завданнями безперервних інновацій), так і зі специфікою постсучасної методології, яка, з одного боку, намагається інтегрувати принципово різні підходи, з іншого, – має зберігати відмінність науки від інших шляхів засвоєння світу. Особливо важлива методологія наукового пошуку (як природних, так і гуманітарних галузей науки, знання загального і конкретного) для формування методології модернізації рефлексивної. Проте ще представники Франкфуртської школи оголосили науку різновидом ідеології. Оптимізація трансформація передбачає використання елементів науки, мистецтва та ремесла управління змінами. База змін – єдність рис циклічних, повторюваних і незворотних. Спільно з середовищем активно трансформуються теорія та практика управління суспільним розвитком. Фіксуєчи риси ремесла, науки та мистецтва в методології, розробці та здійсненні стратегії, В. Соловйов констатує: „Наука повністю ігнорує індивідуальність дослідника і різні емоційні аспекти. Мистецтво ж, навпаки, первісно глибоко індивідуальне й існує в атмосфері надзвичайно гострого визначення ... позиції творця” [24, с. 18]. Але постнекласична наука інтегрує емоційний та раціональний початки дослідження, активно використовуючи біографічні методи, опрацювання артефактів в контексті повсякденності.

Спрямованість, інтенсивність і структура соціальної творчості в істотній мірі залежать від ціннісно-сміслових комплексів культурно-цивілізаційних світів. Розвиток ціннісно-сміслових комплексів культурно-цивілізаційних світів належить до пріоритетів забезпечення національних інтересів: за рахунок цього забезпечується суб'єктність народу, його можливість соціально-політичної мобілізації на здійснення свого Надпроекту, що зберігає його самоідентифікацію і забезпечує його подальше вдосконалення у формах, що надаються історією. В іншому випадку він перетворюється на об'єкт зовнішнього маніпулювання, потрапляє під зовнішнє управління. Відповідно, втрачаючи суб'єктність, народ здійснює не-свою волю, служить до досягнення не-своїх цілей. При цьому формування продуктивної соціальної середовища вимагає як маневру ресурсною базою, так і зняття адміністративних перепон, а також забезпечення реального пріоритету творчих продуктивних структур.

Стратегічна взаємодія культурно-цивілізаційних світів у світовому історичному процесі включає процеси діалогу і конкуренції, будується за правилами гри з нульовим або ж ненульовим результатом. Разом з тим, ресурсна база, конфігурація загроз і можливостей, внутрішніх і зовнішніх факторів мобілізації продуктивних сил для кожного культурно-цивілізаційного світу своя, особлива, конкретна. При цьому специфіка їх багато в чому закладається рисами ціннісно-сміслових комплексів. Відповідно, соціальний розвиток не привело і не могло призвести до зниження реального розмаїття варіантів формоутворення. А підвищення парадигмального рівня відмінностей підстав трансформації і отримало осмислення в концепціях плюральності розвитку.

Ці зміни можуть бути переважно органічними для ціннісно-сміслових комплексів культурно-цивілізаційних світів (інноваційними для людства) або запозиченими (імітаційними, імітаторськими). Здійснення логіки цих перетворень стає все стрімкіше, відбиваючись у текучого реальності не тільки повсякденності кожного з світів, а й постійному непостійності їх положень відносно один одного. Закінчення періоду евроцентризму співпало із завершенням логіки односпрямованість розвитку і генералізації оптимальної моделі розвитку. Здійснення стратегічної конкуренції культурно-цивілізаційних світів може моделюватися в контексті консервативної думки через „призначення людей та визначення бюджетів” (Р. Макнамара) при пріоритеті підходів щодо забезпечення захисту національних інтересів або ліберальних шукань (через регулювання соціальних відносин і форм) за домінування завдань розповсюдження ієрархій цінностей і норм [25-30].

Успішна участь в стратегічній конкуренції здійснюється на базі здійснення політичної та соціально-економічної мобілізації народу з формуванням на основі культурно-цивілізаційних переваг модернізаційних кластерів (наприклад, при використанні моделей фронтира, форсайта, т.д.). Від руйнування історичної суб'єктності і переходу до маніпульованим,

об'єктному станом може вберегти лише вихід на світові рівні ефективності та конкурентоспроможності, насамперед – за рахунок розгортання інтелектуально-творчого потенціалу народу. Власне, механізми демократії існують саме для того, щоб у суспільстві перемагали і просувалися на загальнодержавний рівень найбільш якісні: лідери, ідеї, ідеології. Навпаки, як замикання в автаркії, так і скочування в будівельний елемент чужої цивілізації означає реальне зникнення зі світової мапи. Захист своєї моделі розвитку передбачає активну участь у справах всієї ойкумени; спроби замикання в собі чреваті зовнішнім оперуванням за принципом „чорного ящика”. Однак, вкрай важлива і спрямованість обраного вектора трансформації, його відповідність ціннісно-смісловим комплексам свого культурно-цивілізаційного світу: тільки в цьому випадку перетворення будуть стабільними і міцними. Підйом ж рівня конкурентоспроможності свого цивілізаційного проекту вимагає руху від орієнтацій на сировинне виробництво до інтелектомісткого виробництвом з високим ступенем переробки.

Для формування соціальної творчості вкрай важливим є суб'єктність змін. Перш за все, значення має якість середнього класу, еліти та управлінських рішень. Творчість іманентно природі людини, хоча до ініціювання значних нововведень здатні небагато. Разом з тим, на реалізацію свободи вибору наукової діяльності робить істотний вплив середовище: глобальна (наприклад, можливість інформаційного обміну), державна (перш за все, визначення умов і заходів регулювання, зокрема – стимулювання), позиція і зацікавленість роботодавця, організованість і щільність експертного середовища (можливості апробації ідей) і т.д. При цьому акцент на індивідуальності творчості все помітніше доповнюється вимогами сприятливих умов для формування творчості соціального: сама творчість з діяльності особливою перетворюється в загальну. Однак орієнтація на наукову діяльність, прагнення до неї можуть не реалізуватися (або ж реалізовуватися не повною мірою) через нестачу фінансово підкріпленої затребуваності її. Між тим, не можна поскаржитися на брак як міжнародних, так і вітчизняних регламентують актів і норм. Але через неповноту забезпеченості і не комплексності підходу мотивування наукового розвитку може залишитися потужним рушієм суспільного прогресу, а лише порожньою декларацією.

У свою чергу, сьогодні, коли фіксують кризовість становища та світогляду класичного середнього класу (в результаті, наприклад, з'являються заяви, подібні формулам Джонатана Ройча „Захід середнього класу: майбутнє сім'ї, зайнятості та економіки в США” або Джорджа Фрідмана „Криза середнього класу загрожує могутності Америки”), об'єктивно зростають передумови посилення соціальної та економічної ролі своєрідного „соціального клею” для нового середнього класу і тісно пов'язаного з ним науково-інтелектуального потенціалу суспільства. Безумовно, наївно було б вважати, ніби процеси взаємозалежності,

кооперації та глобалізації минуть дрібних товаровиробників – вони масово перетворюються на клітинки технологічних ліній з їх жорсткими вимогами та обмеженнями. Стрімко змінюються і прикмети класичного ринку з вільним ціноутворенням, коли ціну не можна прорахувати наперед, її виявляє лише сам ринок. Та й повністю реалізовувалася абстракція класичного конкурентного товарного ринку лише коротку історичну мить – й в дуже обмеженому сегменті товарів.

Проте, новий середній клас вкрай неоднорідний. У ньому, поряд з „інтелектуальними трудівниками”, помітні „інтелектуальні споживачі”. Звичайно, і офісні працівники, і рантє прагнуть до самоназви „креативного класу”, однак фактично тяжіють до вибору споживачів (причому, благ не тільки матеріальних, а й духовних). Навпаки, науково-інтелектуальний потенціал суспільства формується, розвивається і реалізується навколо стрижня цінностей творчості. Таким чином, якщо для однієї частини нового середнього класу свідомі пріоритети життя задаються споживацтвом, тоді як для іншої – творчістю. Цим задається реальне протиріччя наших днів. При цьому результати посилення / ослаблення громадського впливу будь-якої з цих частин швидко позначаються і на інтелектуальному та духовному кліматі культурно-цивілізаційного світу, і на якості життя в ньому, і на його позиціях в глобальній конкуренції, і на ролі у всесвітньо-історичному процесі. Відповідно, вчені для фіксації нового середнього класу використовують то показники споживання (і його можливостей), то діяльнісні характеристики. І результати такі підходи надають різні.

Спільні трансформації методології, теорії, практик та технології організації та стимулювання соціальної творчості в суттєвій частині залежать від якості поєднання рис культури традиційної, модерної та постмодерної; тенденцій глобалізації та стандартизації; підвищення ролі інтелектуальної праці (зокрема, у процесі виробництва). Причому зміни у сфері промислової тісно пов'язані з розвитком демократичних інститутів у суспільстві. Неправомірно при цьому зводити логіку змін у промислових відносинах виключно до детермінації культури технологічними інноваціями. Важливого значення набуває вплив саме культурного середовища на появу і сприйняття нововведень техніки та економіки. Гуманізовані технології постмодерну тому не є соціально нейтральними, вже на стадії проектування в них закладається свідомо орієнтація на розвиток і збагачення культури.

Особливість нинішнього часу – зростання творчості як найважливішого ознаки життєдіяльності, але у формах відчуження, перетворення, ірраціоналізму, який ускладнює вибір провідного напрямку прогресу. Творчість з соціально випадкового, елітного має стати загальним. Проте сьогодні воно пріоритетне пов'язано з певними видами діяльності (в першу чергу, художньої та наукової). Причому наукова діяльність поєднує якості універсальної і, в той же час, спеціалізованою. Втім, звичайно, працівники наукової сфери не завжди є суб'єктами наукової

творчості. Спроби ж абсолютизації простого витрачання м'язової енергії, виконавської діяльності – очевидні рудименти часу до науково-технічної революції. Для забезпечення гідного становища країни та її населення стан „між” великими соціально-економічними творчоструктуруючими проектами повинно закінчитися. При цьому не можна як проігнорувати загальносвітові тенденції (які іноді характеризуються фахівцями як розвиток постмодерну і створення умов для проведення модернізації в рефлексивної формі), так обійтися без сили Модерну. Причому перспективними є тільки ті шляхи засвоєння соціальної раціональності постсучасного світу, які дозволяють підвищувати добробут народу, його впевненість у майбутньому і зміцнювати захист самоідентифікації.

Звісно, може скластися уявлення, що управлінські навички інформаційної ери – то клопіт провідних держав. Але в цьому напрямі діють вже й загальносвітові закономірності (у випадку неготовності конкретної країни – вона лише залучається до них несвідомо, в некорисних для неї формах), і підтримувати потрібно пріоритет саме тих шляхів та „точок розвитку”, які в змозі забезпечити стабільне зростання та реалізацію можливостей України та підйом якості життя її населення. Коли дійсно кардинально змінюються умови для забезпечення власної конкурентоздатності, необхідно змінюватися структурі розвитку, регулятивному механізму та інфраструктурі країни.

Для стабільності прогресивних змін, забезпечення стійкого стану розвитку культурно-цивілізаційного світу необхідно і формування вектора суспільних трансформацій, і підтримка соціальної тону (драйву, напруги). Для цього необхідний новий Проект розвитку, що базується на соціальному досвіді цінностях і традиціях, надаючи їм прогресивну спрямованість, а не зламувати них, що поєднає раціональні та внераціональні фактори соціального життя у творчій енергії народу, формуючи в якості міцного мотиватора дій почуття співучасті в історичних звершеннях часу [31-34].

Відповідно, велике значення для заміщення відчуженої праці вільною творчістю зараз має принцип відплатності, відповідно до якого не тільки компенсується суспільно-необхідні витрати праці індивіда, але і сам індивід діє в рамках передбачуваного заохочення. Принцип відплатності в економічно організованому суспільстві повинен мати всеосяжний характер, реалізуючись через вартісну еквівалентність, розподіл по праці, специфічні форми соціальної справедливості. Найбільш загальне втілення суті та суперечностей від платності відбувається через механізми стимулювання і конкуренції. Той і інший зв'язаний орієнтуванням на алиментарність, співвіднесена діяльності з результатом, де самоцінність діяльності існує, але вимагає й зовнішнього підтвердження. Але вони суперечливі не тільки внутрішньо, але і зовні, по відношенню один до одного. З одного боку, конкуренція виступає сильним внутрішнім стимулом діяльності, а стимули припускають конкурс за їх отримання. З іншої, –

гранична конкуренція означає абсолютизацію тільки саморегулювання суб'єкта господарювання, а стимулювання кимось – регулювання ззовні. Поєднання того і іншого має місце при з'єднанні елементів плану і ринку, загальності і відособленості. Зовнішнім чином і стимулювання, і конкуренція можуть суперечити уявленням щодо природи творчості, яка не припускає ні втручання ззовні, ні співвідношення з іншими, – із-за свого персоналізму, самодіяльності. Але в конкретних умовах творчість набуває в конкуренції і стимулюванні край специфічних, але необхідних форм розвитку.

Загалом сьогодні демократичні принципи забезпечення соціальної творчості „йдуть до основи”; до них апелюють, ними аргументують будь-які дії, але часто уявлення суттєво відрізняється від дійсності. Формування соціально-політичного простору постмодерну часто відбувається при зміні колишніх форм соціальної впорядкованості, що виникли під впливом ідеалів демократії, проте підвищується роль продуктивного налагодження державно-приватного партнерства на базі існуючих традицій та укладів. По-друге, нині суспільство, переструктурується скоріше на підставі нових солідарностей, які виникають із тенденцій творчої самодіяльності, ніж колишніх ідеологічних, професійних, класових груп, – що радикально змінює ресурси та можливості стратегічної конкуренції та забезпечення якості взаємодії. По-третє, зростає значення інформаційної сфери життєдіяльності та мережевих шляхів впливу.

Особливість інформаційної ери – збільшення ролі інформаційних засобів стратегічної конкуренції. За відомим твердженням французького філософа Б. Штіглера, капіталізм сьогодні управляється не стільки виробництвом, виробниками, ринковою конкуренцією, скільки споживачами (зокрема, інформаційного продукту). Відтак важливим напрямом модернізації інформаційної інфраструктури суспільства як однією з найважливіших ознак державотворення, так і обов'язковою умовою та характеристикою самого інформаційного суспільства стає якість доступу до інформаційного простору. Від того, наскільки швидко та масштабно відбувається його формування, багато в чому залежить у тому числі і стан безпеки особи та суспільства.

Сучасний процес інформатизації суспільства, пов'язаний з розвитком інформаційних технологій, різко збільшує потоки соціально-політичної інформації, циркулюючої в суспільстві, багато в чому змінює її якість. Втім інформація, що функціонує в суспільстві, містить суб'єктивні оцінки, уявлення та сприйняття. Тому актуальною є проблема адекватності (синтаксичної, семантично-сислової та прагматично-споживчої) соціально-політичної інформації. Давньокитайська сентенція: якщо вас вдалося утягнути до стану війни, отже ви вже програли, набуває в сучасних умовах особливого значення. Виграш – за „спостерігачем”, що керує процесами, відносинами, особистостями.



*Література:*

1. Мир после кризиса. Глобальные тенденции – 2025 : меняющийся мир / [Под ред. Гл. Павловского]. – М. : Европа, 2010. – 188 с.
2. **Петров С. И.** Политика и обеспечение национальной безопасности России / С. И. Петров. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 2008. – 158 с.
3. **Ожиганов Э. Н.** Стратегический анализ политики: Теоретические основания и методы / Э. Н. Ожиганов. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 272 с.
4. **Ситник Г. П.** Національна безпека України: теорія та практика / Г. П. Ситник, В. М. Олуйко, М. П. Вавринчук; [За заг. ред. Г. П. Ситника]. – Хмельницький-Київ : Кондор, 2007. – 616 с.
5. **Ліпкан В. А.** Теорія національної безпеки / В. А. Ліпкан. – К. : КНТ, 2009. – 631 с.
6. **Загривенко В. Б.** Політика національної безпеки в інституціональному вимірі В. Б. Загривенко // Політологічний вісник. – Вип. 54. – С. 246-255.
7. **Демин М. В.** Природа деятельности / М. В. Демин. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1984. – 168 с.
8. Деятельность : философский и психологический аспекты / [Под ред. В. Н. Сагатовского и др.] – Симферополь : Изд-во Симферопольского ун-та, 1988. – 248 с.
9. **Буян И. В.** Труд становится творчеством / И. В. Буян. – К. : Политиздат Украины, 1987. – 133 с.
10. **Пономарев Я. А.** Психология творчества / Я. А. Пономарев. – М. : Наука, 1976. – 303 с.
11. **Коршунов А. М.** Творчество и отражение в историческом познании / А. М. Коршунов, В. Ф. Шаповалов. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1984. – 191 с.
12. **Гелд Д.** Глобальні трансформації. Політика, економіка, культура / Д. Гелд, Е. МакГрю, Д. Голдблатт, Дж. Перратон. – К. : Фенікс, 2003. – 584 с.
13. **Карл Австрийский.** Основы стратегии // Стратегия в трудах военных классиков / Авт. и научн. рук. проекта И. С. Даниленко. – М. : Финансовый контроль, 2003. – С. 389–401.
14. **Макиавелли Н.** Государь / Н. Макиавелли. – М. : Планета, 1990. – 79 с.
15. **Мольтке Х.** О стратегии / Х. Мольтке // Стратегия в трудах военных классиков / Авт. и научн. рук. проекта И. С. Даниленко. – М. : Финансовый контроль, 2003. – С. 369-471.
16. **Свечин А. А.** Стратегия / А. А. Свечин. – 2-е изд. – М. : Военный Вестник; Прибой, 1927. – 265 с.
17. Военная стратегия / [Под ред. Соколовского В. Д.]. – М. : Военное издательство, 1968. – 464 с.
18. **Кокошин А. А.** Стратегическое управление / А. А. Кокошин. – М. : МГИМО-У; РОССПЭН, 2003. – 528 с.

19. **Катькало В. С.** Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало. – Изд. дом СПбГУ, 2006. – 548 с.
20. **Минцберг Г.** Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
21. **Шедяков В. Є.** Технології соціального управління в практиці постсучасності / В. Є. Шедяков // Соціальна психологія : наук. журнал / голов. ред. Ю. Ж. Шайгородський. – 2008. – № 6 (32). – С. 25-34.
22. **Mintzberg Н.** Tracking Strategies. Toward a General Theory / Н. Mintzberg. – Oxford: Oxford Univ. Press, 2007. – 405 p.
23. **Эко У.** Несколько сценариев глобальной войны / У. Эко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://anthropology.ru/ru/texts/eco/global\\_war.html](http://anthropology.ru/ru/texts/eco/global_war.html)
24. **Соловйов В. С.** Творчість як філософсько-антропологічна проблема: автореф. дис. ... канд. филос. наук : 09.00.04 / Ін-т філософії НАН України. – К. 2003. – 24 с.
25. Производство как общественный процесс (актуальные проблемы теории и практики) / [Отв. ред. В. И. Толстых]. – М. : Мысль, 1986. – 350 с.
26. **Дікон Б.** Глобальна соціальна політика (Міжнар. орг. й майбутнє соц. добробуту) / Б. Дікон, М. Халс, П. Стабс. – К. : Основи, 1999. – 346 с.
27. **Шедяков В. Є.** Підвищення якості еліти як умова успішного вирішення завдань нової модернізації / В. Є. Шедяков // Сучасна українська політика. – 2012. – Вип. 27. – С. 175-185.
28. Соціальна безпека : теорія та українська практика / [І. Ф. Гнибіденко, А. М. Колот, О. Ф. Новікова та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 292 с.
29. **Конарева Л. А.** Стратегия реализации социальной ответственности в XXI веке / Л. А. Конарева // США – Канада : экономика, политика, культура. – 2009. – № 2. – С. 117-127.
30. **Яницкий О. Н.** Элементы теории социальных движений / О. Н. Яницкий // Официальный сайт ИС РАН [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.isras.ru/publ.html?id=2429>.
31. **Шедяков В. Є.** Маяки середнього класу в політичному процесі / В. Є. Шедяков // Сучасна українська політика. – 2013. – Спецвипуск : Матеріали IV Конгресу політологів України. – С. 140-150.
32. **Шедяков В. Є.** Якість соціального управління як чинник національної безпеки / В. Є. Шедяков // Стратегічна панорама. – 2009. – № 1. – С. 39-43.
33. **Шедяков В. Є.** Стратегічне управління модернізацією країни: межі, можливості, оптимізація впливів / В. Є. Шедяков // Політичний менеджмент: наук. журнал / голов. ред. Ю. Ж. Шайгородський. – 2011. – № 2 (47). – С. 44-53.
34. **Шедяков В. Є.** Процеси суспільного розвитку як об'єкт стратегічного управління (на прикладі промислових відносин) / В. Є. Шедяков // Гілея : наук. вісник / голов. ред. В. М. Вашкевич. – 2012. – Вип. 66. – С. 647-653.