

Стратегічне планування та організаційна культура

Предмет дослідження – цінність стратегічного планування для успіху перетворень, зокрема, місце стратегічного планування для оптимізації макро– та мікрорівнів економіки та організаційно–управлінської культури.

Метою написання **статті** є розгляд можливостей та шляхів вдосконалення стратегічного планування для розвитку мікро– та макрорівней господарського середовища та організаційно–управлінської культури.

Методологія статті ґрунтується на дослідженнях соціально–економічних динамік. Інформаційною базою дослідження є дослідження стратегічного планування, організаційно–управлінських відносин та господарського середовища як чинників конкурентоспроможності. Також інформаційну базу дослідження становлять нормативні акти, вітчизняні та зарубіжні публікації, дослідження з питань змісту міжнародних економічних відносин, спрямованості і характеру мегатрендів світового розвитку, ролі перехідних періодів, співвідношення стратегії і тактики в прийнятті організаційно–управлінських рішень.

Результати роботи – здійснено дослідження ресурсно–методологічних баз підвищення якості стратегічного планування для розвитку організаційно–управлінської культури та загального успіху перетворень. Посилення значення творчої активності для систем безпеки та розвитку означає, зокрема, зростання необхідності культивування продуктивних у даному політико–економічному та соціокультурному середовищі форм інтеграції управління та самоврядування, включаючи потенціал стратегічного планування. Своєю чергою, соціальні комунікації як виступають показником зрілості економічної системи, а й можуть бути вагомим джерелом економічних переваг. Наприклад, здійснення сталого розвитку потребує стабільності стратегічного планування як частини організаційно–управлінської культури. Повнота планомирного розкриття соціальних резервів економічних відносин – невід’ємна умова успішного освоєння умов економічної взаємодії. У цьому частині основ для господарювання втрачає своє значення, тоді як інші виходять на основні ролі. Для плідного використання перехідного періоду форсованих трансформацій зовсім недостатньо окремих випадкових перетворень на макро– та мікрорівні. А досягнення комплексного рівня відродження та підйому орієнтує не тільки на розуміння дерева короткострокових цілей, а й на стратегічне планування висування та досягнення довгострокових інтересів, подальших завдань, засобів, ресурсного забезпечення, шляхів комплексного впровадження інновацій та методів контролю. Для оптимізації системних трансформацій потрібне стимулювання бажаних змін шляхом культивування як ключових кластерів – точок концентрації позитивних зрушень, та благодійного середовища, насамперед, техніко–технологічного, соціально–економічного морально–духовного. Відповідно, необхідне здійснення великомасштабного маневру з уточненням курсу промислової політики. Зокрема, всебічність забезпечення нової модернізації, оптимізація шляхів досягнення її результативності вимагають комплексних перетворень, зокрема, в умовах, що складаються – загальної вищої освіти з посиленням її теоретико–методологічного та практичного аспектів. Оптимізація суспільних (зокрема, виробничих) трансформацій ґрунтується на стимулюванні як системних кластерів позитивних змін – локомотивів народногосподарського комплексу, так і благодійного для бажаних переміщень середовища: насамперед, техніко–технологічного, політико–економічного, духовно–морального. Вирощування адекватної постглобальності господарського середовища передбачає організацію не випадкових точок «хаотичної модернізації» (найчастіше, витратних, неосмислених, що змітаються подальшим перебігом історичного процесу), а системний промисловий курс з ядром із програмних проєктів гіперіндустріалізації. Їх організація багато в чому підпорядковується логіці, можливостям та загрозам епохи. Господарська поведінка, яка залежить від економічної антропології, реагує на потужний потік суспільно важливих інновацій. Корпорації багато в чому формують традиції та звички, що відрізняються від вироблених століттями традицій, і укладом господарювання. Понад те, феномен «корпоративного громадянства» відрізняється від «державного громадянства». Тим часом, вторгнення міжнародних корпорацій, які часто мають

найпотужніший капітал і гнучкі можливості (у тому числі – вплив на співробітників місцевих філій та громадське середовище), стає серйозним фактором метаморфоз. Водночас, крім глобальної логіки трансформацій, діють і внутрішні закономірності безпеки та розвитку. Безумовно, персональне поєднання влади політичної та господарської, політичних та економічних інтересів – одна з потужних підстав для системних порушень продуктивних правил чесної конкуренції. А втягування в опосередковану війну – очевидний засіб не лише надзбагачення ділків військово–промислового комплексу, а й комплексних політико–економічних, соціально–демографічних та організаційно–управлінських деформацій. Треба враховувати і вплив на економічне мислення як тенденцій пост–глобальності, і особливостей перехідного періоду до неї. Таким чином, міцність господарської поведінки випробовується на міцність станом та динамікою трансформацій. Вочевидь, результат масового сприйняття корпоративних етик багато в чому визначається формуванням середовища господарювання: і змістовної, політико–економічної та соціокультурної, і нормативно–юридичної формальної впорядкованості та підготовленості.

Ключові слова: прогноз, проект, стратегічне планування, організаційна культура, розвиток.

VLADIMIR SHEDYAKOV

Strategic planning and organizational culture

The subject of the research is the value of strategic planning for the success of transformations, in particular, the place of strategic planning for optimizing the macro– and micro–levels of the economy and organizational–managerial culture.

The purpose of writing the article is to consider the possibilities and ways to improve strategic planning for the development of micro– and macro–levels of the economic environment and organizational–managerial culture.

The methodology of the article preparation is based on research on socio–economic dynamics. The information base of the study is the study of strategic planning, organizational–managerial relations and the economic environment as factors of competitiveness. The information base of the study is also made up of regulatory acts, domestic and foreign publications, research on the content of international economic relations, the direction and nature of megatrends of world development, the role of transitional periods, the ratio of strategy and tactics in making organizational–managerial decisions.

Results of the work – a study of resource–methodological bases for improving the quality of strategic planning for the development of organizational–managerial culture and the overall success of transformations was carried out. The increasing importance of creative activity for security and development systems means, in particular, the growing need to cultivate productive forms of integration of management and self–government in a given political–economic and socio–cultural environment, is including the potential for strategic planning. In turn, social communications not only act as an indicator of the maturity of an economic system, but can also serve as a significant source of economic advantages. For example, the realization of sustainable development requires the stability of strategic planning as part of the organizational and managerial culture. The completeness of the systematic disclosure of social reserves of economic relations is an integral condition for the successful development of the conditions of economic interaction. At the same time, some of the bases for economic management lose their significance, while others come to the fore. For the fruitful use of the transition period of forced transformations, individual random transformations at the macro and micro levels are completely insufficient. And achieving a comprehensive level of revival and recovery focuses not only on understanding the tree of short–term goals, but also on strategic planning for the promotion and achievement of long–term interests, further tasks, means, resource provision, ways of comprehensive implementation of innovations and control methods. To optimize systemic transformations, it is necessary to stimulate the desired changes by cultivating both key clusters – points of concentration of positive shifts, and a favourable environment, primarily technical and technological, socio–economic, moral–spiritual. Accordingly, it is necessary to implement a large–scale manoeuvre with a clarification of the course of industrial policy. In particular, the comprehensiveness of ensuring new modernization, optimization of ways to achieve its effectiveness require complex transformations, in particular, in the current conditions – universal higher education with the strengthening of its theoretical, methodological and practical aspects. Optimization of social (in

particular, production) transformations is based on the stimulation of both systemic clusters of positive changes – the locomotives of the national economic complex, and an environment favourable for the desired shifts: first of all, technical–technological, political–economic, spiritual–moral. The cultivation of an adequate post–globality of the economic environment presupposes the organization of not random points of «chaotic modernization» (often costly, meaningless, swept away by the further course of the historical process), but a systemic industrial course with a core of hyperindustrialization program projects. Their organization is largely subject to the logic, possibilities and threats of the era. Economic behaviour, which directly depends on economic anthropology, reacts to a powerful flow of socially important innovations. Corporations largely form customs and habits that differ from the traditions developed over centuries and the way of doing business. Moreover, the phenomenon of «corporate citizenship» differs from «state citizenship». Meanwhile, the invasion of international corporations, often possessing powerful capital and flexible capabilities (including the impact on employees of local branches and the public environment), is becoming a serious factor in metamorphoses. At the same time, in addition to the global logic of transformations, internal laws of security and development are also in effect. Certainly, the personal combination of political and economic power, political and economic interests is one of the powerful grounds for systemic violations of the productive rules of fair competition. And involvement in a proxy war is an obvious means not only of super–enrichment of the bigwigs of the military–industrial complex, but also of complex political–economic, socio–demographic and organizational–managerial deformations. It is necessary to take into account the influence of both post–global trends and the characteristics of the transition period to it on economic thinking. Thus, the strength of economic behavior is tested for strength by the state and dynamics of transformations. Of course, the result of mass perception of corporate ethics is largely determined by the formation of the economic environment: both substantive, political–economic and socio–cultural, and normative–legal formal orderliness and preparedness.

Key words: *forecast, project, strategic planning, organizational culture, development.*

Постановка проблеми. Пошук шляхів оптимізації подальшого вдосконалення господарського середовища та комплексу організаційно–управлінських операцій на макро– та мікрорівнях – важлива складова частина відродження та розвитку економіки [1–5]. Можливість та вміння прогнозувати зміни підвищує ймовірність плідного їх використання. Час виводить вперед науково–інтелектуальний потенціал, але фактором (часом вирішальним) стратегічної конкуренції є не володіння ним, а його ефективні розвиток і реалізація взаємопов'язаності. Економічна наука виконує своє призначення, якщо за ефективними аналізом і поясненням надає можливості як прогнозування, а й конструктивного впливу процесу, і навіть підтримки пропорційності і оптимальності балансів. Висока технологічна насиченість змінює відтворювальну структуру (підсилюючи, зокрема, значення форм поглибленого взаєморезонування технологій і виробничого життя, поширення прекаріату) й комплексно впливає на систему всіх суспільних відносин, створюючи, наприклад, феномен кіберсоціалізації. У свою чергу, сете–центризм постглобального середовища стимулює плюральність формування організаційно–управлінських рішень. Розпорошеність у суспільстві знань та досвіду по–

требує скоординованих зусиль щодо системного залучення персоналу до управління та планування. Причому всі ці фактори впливають як на внутрішній спосіб життя (зокрема, господарського), так і на місце в міжнародному поділі праці і, загалом, у структурі світопорядку, що виникає. Перехідний період – це час як форсованого пошуку практично і теорії нових механізмів, і підсилює можливість відкату у розвитку: як елемента прогресу чи як генералізуючої тенденції трансформацій.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Теоретико–методологічними основами дослідження є, перш за все, принципів розробки з питань цінності планування у контексті підвищення ефективності організаційно–управлінських важелів, а також ресурсно–методологічні особливості плідного втручання у господарські процеси при посиленні постглобальних тенденцій.

Метою написання **статті** є вивчення арсеналу зростання можливостей стратегічного планування у контексті підвищення організаційної культури.

Виклад основного матеріалу. Властиве міжпарадигмального переходу зростання хаосу створює імпульси до розвитку, дарує своєрідну «премію» за його творче використання та впорядкування, за дії «на випередження». У разі зростан–

ня ризиків та невизначеності збільшується і можливість стратегічного виграшу, виходу на висхідну орбіту. Період сфокусованих суспільних перетворень, з одного боку, розширює рамки можливостей, з іншого, – формує основу подальших соціально-економічних трансформацій і, відповідно, характер використання цього часу багато в чому визначає подальший «коридор свободи» як у внутрішньому, так і в міжнародному житті. Перехідний період постглобальних зрушень створює фундамент подальшого відродження та розвитку. Його стійка основа та органічні динаміки спочивають як на новітніх світових досягненнях, так і на вікових національних традиціях. Черговий парадигмальний стрибок у розвитку ойкумени об'єктивно потребує відповідних змін стратегій соціально-економічного розвитку та захисту національних інтересів. Їх корінна модернізація тим нагальнішою, що здійснюється перехід до принципової багатополюсності та визнання права на різноманітність. І багато в чому саме лідери, здатні розуміти та ефективно працювати на відродження та розвиток власного культурно-цивілізаційного світу, стають вагомим фактором виявлення та продуктивного використання глобальних процесів. У цей час необхідна аж ніяк не автаркія, яка відкриває дорогу зовнішньому маніпулюванню на принципах «чорної скриньки», а «свобода рук» для дій у своїх інтересах при вирішенні фундаментальних та актуальних завдань розвитку та безпеки народів культурно-цивілізаційного світу. Вочевидь, створення умов стратегічного відродження та розвитку потребує відновлення як внутрішнього, так і зовнішнього контуру розвитку, поєднання врахування процесів, що знаходяться в умовах управління, самоуправління та не управління.

Відновлення керованості політико-економічними процесами нині характеризується як загальними закономірностями, і специфічними умовами. Так, ситуація збагачується і спадщиною попередніх періодів, і особливостями розміщення продуктивних сил, і «деревом цілей»: і реальних, і декларованих. При цьому змінюється діапазон конкретних можливостей та ризиків, на стан, ієрархію та динаміку яких впливає управління. Організація ефективного застосування технологій «м'якого» впливу вимагає адекватного використання позаінституціональних форм. При цьому навіть ситуативний вплив, заснований, зокрема, на реакції на слабопередбачувані соціетальні зміни, повинен включати

заздалегідь розроблені і підготовлені моделі впливу, в чиїх інтересах буде здійснювати зміни. Зокрема, чи відбуватимуться вони в корінних інтересах народів світу або ж транснаціональних корисливо-олігархічних кланів. «Місце» кожного з них, рівень і спосіб життя людей в ньому. Здатність народу до політико-економічної самоорганізації має властивість ставати неодмінною умовою якісної реалізації інших напрямів його творчої активності. виживання. Навпаки, формування соціально-політичної культури інфантилізму та утриманства, очікування «манни небесної» ведуть до угоди перед сильними на даний момент та зрадою корінних інтересів народу заради сьогочасного благополуччя.

Проблема чергового імпульсу до реформаторських інновацій має два підрівні. Перший пов'язаний з підтримкою умов саморозгортання «імунної системи» економіки, стихійного відторгнення нежиттєздатних виробництв; тут провідними важелями стають природна активність новаторів, заповзятливість організаторів, стимули трудовий активності. Соціогосподарська спільнота сама може впоратися з деякими перешкодами, локалізувавши їх та викликавши компенсаційні дії контрагентів. Другий рівень формується необхідністю корекції як економіко-організаційними, так і позаекономічними засобами. У кризові періоди роль другого підрівня зростає, вимагаючи уточнення місця держави, регіонів та міст у державному та муніципальному підприємстві. Водночас застосування арсеналу кооперування, м'якого управління та підтримки балансу (зокрема планування) виявляється необхідною умовою використання на індивідуальному та соціальному рівнях розумових/інтелектуальних задатків, переростання їх у суспільно значущі здібності людського розуму. Якість стратегічного управління під час форсованих трансформацій здатне виявитися у результаті вирішальним чинником перетворень. Зміни геостратегічного регіонального позиціонування за міжпарадигмального переходу завжди супроводжує посилення соціально-економічної невпорядкованості, хаотичності. Ефективне управління хаосом при цьому передбачає пріоритетність гнучкості, включення стимулювання бажаних поведінки, подій та процесів, підтримки балансу між технікою змін, тактикою дій, стратегією та мегастратегією трансформацій.

Причому формування об'єктивної потреби суспільства в пошуку, розвитку та реалізації мак-

симальної площі наявної обдарованості починають, по-перше, необхідність доступності суспільних можливостей розвитку для кожного (незалежно від достатку, сімейних і кланових зв'язків), по-друге, виведення розумної ініціативи кожного за межі вузькоробочих функцій, по-третє, організаційно-управлінських рішень та здійснення народного контролю за менеджерами. Зрештою, потрібно мінімізувати витрачання життєвої енергії на вирішення рутинних (зокрема, побутових) питань, створивши умови для переміщення її спрямованості на творчість, насамперед – духовну, морально-інтелектуальну: як відомо, лідирують ті, хто створює ідеї та смисли, формує правила; аутсайтери тиражують речі. Відповідно треба забезпечити як перехід пріоритетного акцентування від покірнього репродукування до масового інноваційного продукування, в т. ч. шляхом залучення широких мас трудящих у організаційно-управлінську творчість, і ресурсну інтеграцію і оптимізацію. Забезпечення ефективності діяльності на досягнутому етапі цивілізаційного розвитку не дозволяє задовольнятися вузькоспеціалізованим натягуванням. Перенесення підходів, відомостей і навичок з однієї сфери знань до іншої, часті перемикання у процесі праці, гнучкість переналадження вводять глибину освоєння до ознак професіоналізму. Уміння покластися він, колектив і суспільство стягує виховання, зокрема, вміння відбирати відомості та критичність сприйняття. Захист державності вимагає і громадянської активності, і набуття міцних концептуально-методологічних знань.

Стратегічне цілепокладання – суттєва характеристика як стану, а й устремління (отже, динаміки) держави. Держава «опускається з надбудови в базис», аж ніяк не задовольняючись питаннями політики та влади, але беручи активну участь у господарському регулюванні, співвідношенні попиту та пропозиції, ціноутворенні. ДМК вже свідчить про наростання єдності держави та монополій. Пізніше зазначене Д. Ейзенхауером перетворення військово-промислового комплексу на фактор, що диктує дії державі, ускладнює боротьбу за дійсне народовладдя. Держплан – один із інструментів приборкання олігархічної змови, елемент підкорення приватної ініціативи загальнонародним інтересам і оптимізації дій, використання ресурсної бази. Початок 21 століття ознаменовано не просто підвищенням концентрації капіталу,

але посиленням шляхів злиття могутності коштів приватного та приватного впливу. Нині ситуація повертається до положення глобального балансу – вже не за двостороннього (соціалістичного та капіталістичного таборів), а за багатопольсної «геометрії сили». Захист співгромадян за колосальної розділеності народу об'єктивно теж став серйозною відповідальністю. Якісне соціально-економічне планування пов'язує стратегію, тактику та оперативку перетворень. Повсякденність і стратегування перемижуються, сприйняття суспільного простору спресовується, а час ухвалення вірних рішень скорочується. Доводиться заздалегідь прораховувати можливі варіанти відповіді для їхнього «блокового» застосування у відповідному випадку, komponуючи завчасність та гнучкість. Відповідно, планування – важлива частина гри на випередження. Індикатори планування органічні при відображенні умов, цілей, можливостей та ризиків періоду. Потенціал стійкості та розвитку за участю в інтеграційних процесах постглобального рівня та якості багато в чому забезпечується розмаїттям моделей життєустрою та поєднанням освоєння новітніх укладів з вирощуванням інноваційних форм базовими ціннісно-смысловими комплексами. Тим часом підвищення як інтенсивності комунікацій, так і ступеня взаємозалежності відбувається за складного переплетення трансформаційних тенденцій, в яких перемагають риси постглобалізму. Відповідно, зараз науковою методологією обґрунтовано неефективність для прийняття та здійснення стратегій отримання «розірваних» знань про ситуацію, коли її різні сторони вивчаються ізольовано один від одного, а теоретичний синтез для створення уявлення на основі відокремлено отриманих знань про нього відкладається на якийсь час після осмислення та систематизації аналітиком. Отже, необхідно змінити традиційний підхід наукових досліджень та вимоги до обробки та організації отриманого стратегічного рівня знання. А методи, розвинені у сфері діяльності, можуть ефективно застосовуватися у зовсім іншій: існує безліч форм раціональності, які зводяться друг до друга. Застосування ж у підготовці та здійсненні управлінських композицій методології дозволяє відокремити головне від другорядного, закономірне від випадкового, забезпечуючи правильне розуміння суті процесів та тенденцій, а також точну оцінку можливості на них впливу з прогнозованим результатом.

Якісне соціально-економічне планування пов'язує стратегію, тактику та оператику перетворень. Повсякденність і стратегування пере-межовуються, сприйняття суспільного простору спресовується, а час ухвалення вірних рішень скорочується. Доводиться заздалегідь прораховувати можливі варіанти відповідей для їхнього «блокового» застосування у відповідному випадку, компонуючи завчасність та гнучкість. Відповідно, планування – важлива частина гри на ви-передження. Індикатори планування органічні при відображенні умов, цілей, можливостей та ризиків періоду. Потенціал стійкості та розвитку за участю в інтеграційних процесах постгло-бального рівня та якості багато в чому забез-печується розмаїттям моделей життєустрою та поєднанням освоєння новітніх укладів з виро-щуванням інноваційних форм базовими цінніс-но-смысловими комплексами. Тим часом підви-щення як інтенсивності комунікацій, так і ступеня взаємозалежності відбувається за складного переплетення трансформаційних тенденцій, в яких перемагають риси постглобалізму. Разом з тим, співвідношення аспектів (в т.ч. соціальних та індивідуальних) конкурентоспроможності для культурно-цивілізаційних світів є різним і рух-ливим. Причому стріла історії летить все швид-ше: трансформації все швидше. І саме періо-ди максимального наростання розгулу не лише природних, а й соціальних стихій містять потен-ціал катастрофічного зламу рівноваги та руйну-вання гармонійного стану суспільного балансу. Згасання ж найважливіших ознак соціальнос-ті корелює з назріванням соціальних катакліз-мів стратегічного значення (за деякими спосте-реженнями, що тісно пов'язані з природними). Відповідно, зараз науковою методологією об-ґрунтовано неефективність для прийняття та здійснення стратегій отримання «розірваних» знань про ситуацію, коли її різні сторони вивча-ються ізольовано один від одного, а теоретичний синтез для створення уявлення на основі відо-кремлено отриманих знань про нього відклада-ється на якийсь час після осмислення та систе-матизації аналітиком. Отже, необхідно змінити традиційний підхід наукових досліджень та вимо-ги до обробки та організації отриманого страте-гічного рівня знання. А методи, розвинені у сфері діяльності, можуть ефективно застосовуватися у зовсім інший: існує безліч форм раціональнос-

ті, які зводяться друг до друга. Застосування ж у підготовці та здійсненні управлінських компози-цій методології дозволяє відокремити головне від другорядного, закономірне від випадкового, за-безпечуючи правильне розуміння суті процесів та тенденцій, а також точну оцінку можливості на них впливу з прогнозованим результатом. На-впаки, «простенька» наука результативною мо-же лише ситуативно, збиваючись на загальнові-домі факти і пропонуючи нехитрі стратегії. Отже, велике значення щодо стратегічного аналізу має адекватна викликам часу організація мислення, його налаштування на операційному, наочному і власне рефлексії рівнях.

Рефлексія як осмислення суб'єктом своєї по-шукової активності є основою зрілої методології. Саме кардинальна різниця між свідомістю науко-вим (рефлексивним) та різними варіантами до-наукового дозволяє реагувати на причини явищ і на процеси, а не їх прояви. Основними орієнти-рами тут виступають три рівні існування: минуле (попередні стани), майбутнє (напрямок розвит-ку) та сьогодення (функціонування), яке виникає мінливим моментом між минулим і майбутнім. Використання ж різноспрямованих сил та соці-етальних можливостей може передбачати орі-єнтацію на гнучке поєднання ресурсів соціальної дійсності та механізмів м'якої та жорсткої влади в рамках «smart power» (розумної влади) із засто-суванням діапазону дій, які прямо не спрямовані виключно на боротьбу за голоси. У цій ситуації для успішного проведення своєї чергової модерніза-ції та використання соціальної творчості як її най-важливішого чинника регіон має культивувати механізми не «зобов'язувати», а спрямовувати, зацікавлювати. Так, для організації форм творчої активності необхідно визначитися з її спрямова-ністю, каналами, об'єктами та суб'єктами. У цій ситуації для успіху не обов'язково щоразу потріб-ний новий проект; люди, готові до участі у ньому; відповідну організаційну структуру. Необхідність переходу від звичного раніше адміністрування до інноваційно-синергетичного управління призво-дить до заміни «жорстких» соціальних техноло-гій «м'якими». Проте «м'який» вплив передбачає визнання суб'єктивності, неповноти та внутріш-ньої обмеженості уявлень кожного, необхідності налагодження командної гри, партнерства та ко-ординації. Забезпечення сталого підйому потре-бує використання можливостей прогнозування і

проектування. Планування як інвестицій, і витрат людського часу перебувають у центрі процесу процедур стратегічного мислення. Не лише виробниче, а й фінансове планування беруть участь у здійсненні стратегічного управління. Разом проте, планування зберігає свої якісні характеристики, залишаючись безперервним, наскрізним, системним, різнорівневим, інтерактним тощо.

Характерні риси планування проявляються відповідно до дерева інтересів, цілей та завдань. Стратегічне цілепокладання – суттєва характеристика не тільки стану, а й устремління (отже, динаміки) на макро– та мікрорівнях. Вочевидь, що наростання валу потенційних інновацій потребує як підвищення ритму безпосередньої організаційно–управлінської роботи, а й відповідальності у системному прогнозуванні. Тим часом часто «більшість менеджерів схильна жертвувати щонайменше частиною прибутку в ім'я забезпечення собі прийнятної якості ділового життя» [6, с. 122].

Однозначність причинно–наслідкових зв'язків (модель «дерева») у суспільстві давно переросла в модель «куща» (що характеризує соціальність, що виросла до багатофакторності) та «різому» стохастичного стану соціальності, де сплетені найхимерніші поєднання логіки буття. Майже будь–яка нирка може прокинутися, давши початок новому розвитку. При постглобальності ніхто не має права претендувати на привілейоване становище, але кожен по–своєму унікальний, а успіх цілком закономірно увінчує принципово гетерогенні утворення. Одночасно наростає значення особливостей, пов'язаних із рисами «командної гри» за наявності кількох суб'єктів зі своїми інтересами та цілями. При цьому постглобальний міжпарадигмальний стрибок означає вже не просто перехід політико–економічного лідерства від одного до іншого, а зміну типу структурування та пріоритетів, що безпосередньо втілюється у типі усвідомлення та сприйняття економічних реалій. Тобто конкурентна боротьба йде аж ніяк не за точніше та своєчасне оволодіння якоюсь однією моделлю, а між кардинально різними підходами. Безглуздо дотримуватися зовнішнього канону, необхідний комплекс рішень, що дозволяють у конкретних умовах об'єднати посткризові логіки та розвитку. Відповідно, універсалізм підходів залишається у минулому, рух до логіки свободи є відмовою від єдності будь–якого базису розвитку. Перехідний міжпарадигмальний період – це

«повернення до себе», і проведення модернізації на власній основі. Очевидно, це кардинально ускладнює планування. При цьому перспективи всесвітніх трансформацій, що почалися, багато в чому безпосередньо залежать від того, хто і в чий інтересах стане їх здійснювати, а також інтерпретувати, отже – від боротьби головних претендентів на лідирування у проведенні та осмисленні зрушень. Причому жодна група управлінців може бути «верховним деміургом»; з кожною новою контролюючою інстанцією додатково мультиплікуються суспільні відносини, які у свою чергу виходять з–під контролю. А ось наявність органічного комплексу громадських регуляторів (в т.ч. на основі інструментарію планування) – умова прогресу, ускладнення цих регуляторів – ознака прогресу, необхідність відповідності системи керованої цілісності. Більше того, що більш відповідним конкретиці стає рішення, то багатший арсенал можливостей воно відкриває. Бо чим більше підстав у суспільства, чим складнішою є внутрішня структура, тим вона стійкіша в періоди та відносної стабільності, і форсованих змін, тим спроможніша до розвитку.

Вдосконалення планування як елемент розвитку організаційно–управлінських відносин має відображати трансформації, що відбуваються. Парадигмальність змін включає кардинальні трансформації у способі виробництва та обміну, а й у ролі, структурі, організації та регулюванні економічних відносин. Плідне використання можливостей епохи орієнтує як у культивування творчих сил господарського саморозвитку, і на концентрацію ресурсно–методологічних баз на «точках розвитку». Благотворне для позитивних змін середовище та динаміка кластерів зростання – пріоритет організаційно–управлінського пошуку, що гнучко відбивається у системі прогнозування [7–16]. Відповідно, необхідне комплексне створення умов не просто для впровадження передових техніко–технологічних укладів, але для просоціального розвитку та реалізації людиною своїх здібностей, свідомої передачі їм суспільству обдарувань. Тим самим для використання наявного і залучення можливого науково–інтелектуального потенціалу, а також запобігання «втечам мозку» необхідно аж ніяк не копіювання плідних у якомусь соціокультурному та політико–економічному середовищі штампів і стереотипів, а створення умов підйому та вирощування сво–

го творчого потенціалу. Насамперед, – забезпечення умов життєдіяльності та стимулювання розвитку та реалізації в просоціальних формах обдарованості кожного. Відповідно, стратегічне суперництво переломлюється у соціальному розкритті індивідуальних обдарувань. З одного боку, як і раніше, пріоритетні системоутворюючі суспільні відносини (зокрема, праці, власності та управління), з іншого ж – наростає вплив раніше допоміжних ігрових та освітніх сфер життєдіяльності. Характерні особливості постглобальності, зокрема, деякий ізоляціонізм та зосередженість на вирішенні внутрішніх проблем життєустрою та розвитку, перевага ендогенних варіантів оперування потенціалом, пошук ідеалів накопичення внутрішніх творчих сил суспільства, розумного протекціонізму та самодостатності – підштовхує до переоцінки та геостратегічних розмежувань. Ринковий фундаменталізм у своїй йде у минуле чи займає скромне місце підсобного інструменту політико-економічного усвідомлення що відбувається і передбачення майбутнього і спрямованого формування його.

Висновки

Концентрація ресурсів на ключових для відродження та розвитку напрямках потребує оптимізації дій, отже, точного та своєчасного прогнозу та плану. Удосконалення процесу планування – природна складова розвитку організаційної культури. Разом із нарощуванням методології впливу, розширенням його ресурсного арсеналу збільшується діапазон і можливостей та ризиків. І нині ступінь розвитку людської могутності при невідконтрольності процесів її використання загрожує знищенням людства та довкілля у планетарному масштабі. Зростають і ризики регресу ойкумени, і навіть посилення тенденцій стагнації життя. Відсутність ефективного планування сприяє і непродуктивному застосуванню наявного суспільного багатства, і розбалансуванню як економічного, і всього життя. Зокрема, недостатньо раціонально витрачаються і людський потенціал, і наявні природні копалини, і техніко-технологічні можливості. Одночасно накопичуються і ризики від зволікання у проведенні назрілих реформ в організації та регулюванні політико-економічного життя ойкумени.

Якість стратегічного управління під час формованих трансформацій здатне виявитися у ре-

зультаті вирішальним чинником перетворень. Зміни геостратегічного регіонального позиціонування за міжпарадигмального переходу завжди супроводжує посилення соціально-економічної невпорядкованості, хаотичності. Ефективне управління хаосом при цьому передбачає пріоритетність гнучкості, включення стимулювання бажаних поведінки, подій та процесів, підтримки балансу між технікою змін, тактикою дій, стратегією та мегастратегією трансформацій. Посилення тенденцій постглобалізації політичного стану ойкумени пов'язане з перебудовою як усталеної практики міжнародних відносин, так і звичних уявлень про нормативний світоустрій. Виникнення нових систем стримувань і противаг відбувається через сонми конфліктів (включаючи і проксі-протистояння). Разом з тим, перехід до реалізації варіантів моделі «ризом» характерно для накладання рис постіндустріальності, постглобальності і, загалом, постсучасності саме тому, що дозволяє (зокрема, шляхом використання інструментарію планування) та розширити діапазон залучуваних ресурсів ендогенного соціально-економічного розвитку, нарощувати переваги та успішно запобігати, локалізувати та сприяти різноманітності проявів суспільного та індивідуального життя.

Список використаних джерел

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
2. Геець, В. Ознаки соціальної якості життя воєнного часу в Україні й завдання її повоєнного піднесення // Економіка України, 2024. Т. 67. № 4 (749). С. 3–35. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.003>
3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. 370 с.
4. Шедяков В.Е. Организационно-управленческие ресурсно-методологические возможности обеспечения конкурентоспособности // Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine / Scient. ed. and project dir. A. Jankovska. Part I. Riga: Baltija Publishing, 2018. P. 495–517. DOI: [dx.doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5_25](https://doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5_25)
5. Shedyakov V. Organizational-managerial work during transformations' processes // National and

international imperatives of ensuring sustainable development of socio-economic and ecological systems in the face of structural transformation. Higher School of Security and Economics. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 2024. P. 94–108. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14537820>

6. Акоф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.

7. Hussey, D. Strategy and Planning. Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons Ltd., 1999. 289 p.

8. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. NJ, USA: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994. 458 p.

9. Линдгрэн М., Бандхольд, Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М.: Олимп – Бизнес, 2009. 256 с.

10. Магданов П.В. Современный подход к стратегическому планированию // *Ars administrandi*. 2011. № 1. С. 11–26.

11. Шедяков В.Е. Планирование в нестабильной экономике: возможности и границы // *Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels* / ed. by J. Zukovskis, K. Shaposhnykov ; Aleksandras Stulginskis University, Business and Rural Development Management Institute. Kaunas: Baltija Publishing, 2019. Vol. I. P. 240–256.

12. Шедяков В.Е. Каким нужен Госплан? // *Science of XXI century: development, main theories and achievements: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Helsinki, 2022. Vol. 1. P. 9–13. DOI: 10.36074/scientia-24.06.2022*

13. Шедяков В.Е. Образ будущего, стратегическое планирование и социальные коммуникации: единство объективного и субъективного // *Formation of innovative potential of world science: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. 2021. Vol. 2. P. 24–28. DOI: 10.36074/scientia-26.11.2021*

14. Шедяков В.Е. Прогнозирование, моделирование, анализ и программирование потенциала будущего, путей его построения в футуродиагностике. Features of the development of modern science in the pandemic's era: *Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Berlin, 2022. Vol. 1. P. 15–19. DOI: 10.36074/scientia-15.07.2022*

15. Шедяков В.Е. Облик будущего и возможности исследовательского аппарата футуродиагностики общественного развития // *Scientific practice: modern and classical research methods: Proceed. of III Intern. Scient. and Pract. Conf. Boston, 2022. P. 122–125. DOI: 10.36074/logos-16.09.2022*

16. Шедяков В.Е. О роли Сверхпроекта для системы стратегических целеполагания и планирования. Features of the development of modern science in the pandemic's era: *Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Berlin, 2021. Vol. 1. P. 10–14. DOI: https://doi.org/10.36074/scientia-03.12.2021*

References

1. Tompson, A.A., Strickland, A.D. (1998). *Strategicheskiy menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategii*. [Strategic Management: The Art of Developing and Implementing Strategies. Moskva: Banka I birzhi, UNITI. [in Russian]

2. Heyets, V. (2024). Oznaky sotsial'noyi yakosti zhyttya voyennoho chasu v Ukraini y zavdannya yiyi povoyennoho pidnesennya. [Features of the social quality of life in Ukraine during wartime and the task of its post-war improvement]. *Ekonomika Ukrainy*, (67 – 4 / 749), 3–35. [in Ukrainian] DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.04.003>

3. Deming, E. (2007). *Vykhod iz krizisa: Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i protsessami*. [Out of the crisis: A new paradigm for managing people, systems and processes]. Moskva: Al'pina Biznes Buk. [in Russian]

4. Shedyakov, V.E. (2018). *Organizatsionno-upravlencheskiye resursno-metodologicheskiye vozmozhnosti obespecheniya konkurentosposobnosti*. [Organizational-managerial resource and methodological capabilities to ensure competitiveness]. [in Russian] Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine / Jankovska, A. (scient. ed. and project dir.), (I). Riga: Baltija Publishing, 495–517. DOI: [dx.doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5_25](https://doi.org/10.30525/978-9934-571-30-5_25)

5. Shedyakov, V.E. (2024). *Organizational-managerial work during transformations' processes. National and international imperatives of ensuring sustainable development of socio-economic and ecological systems in the face of structural transformation. Higher School of Security and Economics. Plovdiv: HSSE Publishing Complex, 94–108. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14537820*

6. Akoff, R. (1985). *Planirovaniye budushchego korporatsii*. [Planning the Future of the Corporation]. Moskva: Progress. [in Russian]

7. Hussey, D. (1999). *Strategy and Planning*. Chichester, New York, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons Ltd.

8. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. NJ, USA: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

9. Lindgren, M., Bandkhol'd, H. (2009). Stsenarnoye planirovaniye. Svyaz' mezhdru budushchim i strategiyey. [Scenario planning. The connection between the future and strategy]. Moskva: Olimp – Biznes. [in Russian]

10. Magdanov, P.V. (2011). Sovremenny podkhod k strategicheskomu planirovaniu. [Modern approach to strategic planning]. [in Russian] Ars administrandi, (1), 11–26.

11. Shedyakov, V.E. (2019). Planirovaniye v nestabil'noy ekonomike: vozmozhnosti i granitsy. [Planning in an Unstable Economy: Possibilities and Limits]. [in Russian] Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels / Zukoyskis, J., Shaposhnykov, K. (eds.); Aleksandras Stulginskis University, Business and Rural Development Management Institute. Kaunas: Baltija Publishing, (1), 240–256.

12. Shedyakov, V.E. (2022). Kakim nuzhen Gosplan? [What kind of State Planning Committee is needed?] [in Russian] Science of XXI century: development, main theories and achievements: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Helsinki, (1), 9–13. DOI: 10.36074/scientia-24.06.2022

13. Shedyakov, V.E. (2021). Obraz budushchego, strategicheskoye planirovaniye i sotsial'nyye kommunikatsii: yedinstvo ob'yektivnogo i sub'yektivnogo. [The image of the future, strategic planning and social communications: the unity of the objective and subjective]. [in Russian] Formation of innovative potential of world science: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Tel Aviv, (2), 24–28. DOI: 10.36074/scientia-26.11.2021

14. Shedyakov, V.E. (2022). Prognozirovaniye, modelirovaniye, analiz i programmirovaniye potentsiala budushchego, putey yego postroyeniya v futurodiagnostike. [Forecasting, modeling, analysis and programming

of the potential of the future, ways of its construction in future–diagnostics]. [in Russian] Features of the development of modern science in the pandemic's era: Proceed. of II Intern. Scient. and Theor. Conf. Berlin, (1), 15–19. DOI: 10.36074/scientia-15.07.2022

15. Shedyakov, V.E. (2022). Oblik budushchego i vozmozhnosti issledovatel'skogo apparata futurodiagnostiki obshchestvennogo razvitiya. [The image of the future and the possibilities of the research apparatus of future–diagnostics of social development]. [in Russian]. Scientific practice: modern and classical research methods: Proceed. of III Intern. Scient. and Pract. Conf. Boston, 122–125. DOI: 10.36074/logos-16.09.2022

16. Shedyakov, V.E. (2021). O roli Sverkhproyekt dlya sistemy strategicheskikh tselepolaganiya i planirovaniya. [On the role of the Superproject for the system of strategic goal setting and planning]. [in Russian] Features of the development of modern science in the pandemic's era: Proceed. of I Intern. Scient. and Theor. Conf. Berlin, (1), 10–14. DOI: <https://doi.org/10.36074/scientia-03.12.2021>

Дані про автора

Шедяков Володимир Євгенович,

доктор соціологічних наук, кандидат економічних наук, незалежний експерт

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2779-3736>
e-mail: shedyakov1@gmail.com

Data about the author

Vladimir Shedyakov,

doctor of sociological sciences, candidate of economic sciences, Freelancer scientist

e-mail: shedyakov1@gmail.com

УДК 32:339"364"(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18038119>

ГАЗУДА Л. М.
ЗАВАЦЬКИЙ М. Ю.
ДАН С. Ю.

Проблеми торговельної політики України в умовах воєнного часу

Предметом дослідження є проблеми торговельної політики України в умовах воєнного часу.

Метою дослідження є визначення способів і напрямів подолання проблем торговельної політики України в умовах воєнного часу.

Методи дослідження. У статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

Результати роботи. У статті визначені проблеми, з якими зіткнулася торговельна політика України в умовах воєнного часу. Зокрема, це логістичні обмеження та руйнування інфраструктури,