

УДК 316.3

## Стратегічне управління модернізацією країни: межі, можливості, оптимізація впливів

Володимир Шедяков,  
доктор соціологічних наук,  
провідний науковий співробітник  
Інституту європейських досліджень  
НАН України

*У статті йдеться про шляхи підвищення управлінської культури у сфері модернізації країни як чинник соціального розвитку. Оцінюється рівень відповідного потенціалу країни для реалізації національних інтересів у післякризовий період.*

**Ключові слова:** *управлінська культура, модернізація, соціальна творчість.*

*The article considers the ways of management culture rising in the sphere of country's modernization as social development factor. The level of our country's potential to provide the national interests after world crisis is analyzed.*

**Keywords:** *culture of management, modernization, social creative work.*

Виважена соціальна стратегія – це й додатковий ресурс соціально-економічного розвитку країни, й важлива складова забезпечення її конкурентоспроможності у світі.

Різноманітні моделі управління розглядали мислителі і правителі ще давніх часів, як, наприклад, Демокрит, Платон, Аристотель, Лукрецій, Кузанський, да Вінчі, Кампанелла.

Пізніше наукове обґрунтування процесам удосконалення управління з різних точок зору подавали школи практиків і теоретиків, які розробляли свої організаційні моделі. Серед них пропонувалися, наприклад, моделі „наукового менеджменту” як трудового процесу (Ф. У. Тейлор), олюдненого наукового менеджменту (Г. Гантт), адміністрування (А. Файоль, Л. Уорвік),

бюрократичну модель (М. Вебер), варіантів моделі робітничого контролю над виробництвом (К. Л. Гудрич), динамічного менеджменту (М. П. Фоллетт), людських відносин як соціальної цілісності (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер), інтеракційну (соціальна система тривалих взаємодій між працівниками – Ч. Барнард, Г. Саймен, Дж. Марч), як „природну” організацію (Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Етціоні), ситуаційну (Р. Моклер), перспектив раціоналізації (Л. Ф. Уорвік), патерналістської турботи про робітників (Е. Мейо), масового виробництва (Г. Форд), використання керівником комунікативних мереж (Ч. Барнард), децентралізації організаційної структури (А. Слоун), людської подоби підприємства, теорії X і Y (Д. Мак-Грегор), деградації праці (Г. Браверман), теорії Z (У. Оучі), імовірного майбутнього праці (Ч. Хенді), з точки зору кар’єри менеджера (Л. Якокка), використання специфічних ресурсів організаційної моделі постмодерну (А. Етціоні).

Закопи стратегічного управління опрацьовувалися як на мікро- так і на макрорівнях. На Заході і Сході продовжують виходити у світ багатотомні дослідження і серії підручників з різних аспектів управління та управлінської діяльності. Зокрема, Д. Госс, У. Б. Фліппо, К. Хендрі, Дж. Сторі, Р. Л. Кіркбридж, Н. Філіпс, К. Девіс, Дж. Л. Браун, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, П. Лорандж, Р. Кемп, Ф. Котлер, С. Хайнц, Д. Стоун, С. Кургінян, О. Панарін, К. Симонов, Г. Почепцов, а також багато інших дослідників успішно здійснюють як подальшу розробку, так і прикладну популяризацію закономірностей і рис стратегічного планування.

З часу утворення СРСР питання управління перебували в центрі уваги багатьох теоретиків і практиків: зокрема, директор Центрального інституту праці О. Гастев узагальнив підходи до аналізу управлінської реальності, О. Богданов визначив універсальні закони загальної організаційної науки тектології, П. Керженцев вивчав управлінські прийоми і визначав найбільш раціональні методи організаційної роботи. Згодом відомі наукові школи (Л. Абалкіна, О. Аверіна, В. Арнольда, Д. Гвішані, В. Глушкова, В. Голикова, Г. Жебіта, Ф. Кожуріна, П. Лебедева, В. Медведєва, О. Наумова, Г. Попова, О. Попова, А. Пригожина, В. Скурихіна, Л. Суворова, Ю. Тихомирова, Б. Українцева, В. Черковця, Н. Черніної) заклали основи синергетичних підходів і досліджень особливості категорій з концептуального кореляту управління (зокрема, суб’єкт-об’єктних, процесуальних, системних, ситуаційних особливостей, характеристик етапів і варіантів), а також пропонували конкретні рекомендації щодо розв’язання управлінських проблем, підготовки та реалізації управлінських рішень, засоби оптимізації послідовності їх застосування. Одні дослідники концентрували свою увагу на вивченні базових елементів управління, інші – на адаптації цих елементів до конкретних умов. Важливого значення надавалося аналізу соціологічного, психологічного, економічного, політологічного, організаційного аспектів прийняття управлінських рішень та впровадження управлінських інновацій,

зокрема за допомогою математичних методів, кібернетичних моделей. Ці напрацювання сприяють підвищенню ефективності використання ресурсної бази.

Нині продовжують розвиватися прийоми „програмування” поведінки людей, а також відносин та процесів в межах шкіл: спеціалістів з людських ресурсів (human resources – „ейчари”), аналітиків IRRA (industrial relations research association) та фахівців IIRA (international industrial relations association), „методологів” (послідовники Г. та П. Щедровицьких), кібернетиків (як науки про управління), спеціалістів тренінгового напрямку (to coach – натаскувати, тренувати, інструктувати), особистісного і структурного розвитку (to develop – розвивати, удосконалювати, виявляти), онтопсихології, нейролінгвістичного програмування, пікапу тощо. Причому при високому ступені розроблення багатьох системних та формально-процесуальних питань сучасні дослідники часто віддають перевагу пошукам шляхів оптимізації дій у конкретних умовах, пошуку найефективніших управлінських рішень.

Такі дослідження вкрай актуальні, адже Україна зобов’язана підтримувати свою цивілізаційну цілісність і основу на ній системну стратегію та модель модернізації. Кожна країна цивілізаційно відрізняється від багатьох країн інших культурних світів, їх ієрархій цінностей. Але соціальна стратегія, яка враховує конкретні цивілізаційні особливості, є і додатковим ресурсом використання соціальної творчості народу, а отже й економічного розвитку країни, і збереженням балансу між зростанням рівня економічної свободи та дотриманням національних інтересів. Втім, можливості раціонально запланованих та добре керованих управлінських впливів обмежені завжди і повсюдно. Період „бурі і натиску” в час класичного модерну характеризувався технологіями адміністрування і жорсткого управління – насильства. Цей підхід колись „переконливо” сформулював радянський селекціонер І. Мічурін: „Ми не можемо чекати милостей від природи. Узяти їх – наше завдання”. Але сучасні умови – умови постмодерну (тим більше – постнедомодерну, квазіпостмодерну), а також процеси постсучасної модернізації, коли і культура принципово відкрита, і кожна особистість може обирати в ній близьке для себе й відповідним чином добудовувати, і стан суспільства принципово неорганічний та різномірний, навпаки – особливо сприяють використанню технік не жорсткого адміністрування, а стимулювання бажаних трансформацій. Відтепер пріоритетні вміння не „вирвати з горлянки” у інших, а зробити для них привабливою допомогою в досягненні власних цілей. В цих умовах саме стимулювання бажаних трансформацій стає загальною, часто єдино можливою та найефективнішою формою управлінських композицій інформаційних впливів. Відтак постсучасні тенденції управління пов’язані з поширенням стимулювання, збільшенням діапазону „м’якої сили” при організації соціальних відносин. Постмодерністські підходи до соціального управління

взагалі не перекреслюють, а актуалізують потенціал модерну. Але, разом з цим, вони корегують межі, можливості управлінських впливів, визначають шляхи їх національної та регіональної оптимізації, відкривають і нові можливості, пов'язані з активним використанням традицій і звичаїв, колективних відносин і взаємодій, неформальних комунікацій і соціальних мереж, з синтезом елементів керованості, самокерованості та некерованості [1 – 3]. Як відомо, застосування конкретного управлінського інструментарію суттєво залежить від типу особистості, її мотивації, інтересів, мети тощо [4 – 6]. Причому багатші країни не обов'язково мають кращі моделі управління. І додаткові інвестиції (або наявність природних багатств) інколи можуть законсервувати застарілі методи управління й тим самим парадоксальним чином погіршити перспективи країни. Інакше кажучи, важлива не стільки ресурсна база, скільки якість її використання [7 – 13]. Культивування якісного управління забезпечує розвиток і підвищення конкурентоспроможності країни.

Н. Черніна підкреслює, що на управлінський механізм соціальної творчості як чинник модернізації можуть покладатися різні безпосередні та опосередковані завдання відповідно до обраної стратегії (зокрема – компенсаційної, стимулюючої, соціально-адаптаційної, соціального партнерства) [14, с. 39 – 43]. Деякі фахівці фіксують увагу й на інших напрямках управлінських впливів, а також на характеристиці продуктивних організаційних інновацій. Зокрема, для ефективної підтримки конкурентоспроможності до функціональних завдань формальної організації комунікацій відносять: забезпечення різноманітності варіантів діяльності, алгоритм пошуку резервів; збереження прогнозованості поведінки; координацію зусиль за рахунок фіксації каркаса комунікацій; об'єднання учасників виробництва із засобами й цілями суспільної праці завдяки створенню стимулів цілей-завдань і цілей-орієнтацій.

Утім, остання криза ще раз продемонструвала, що часто найвідповідальніше боролися за майбутнє не якісь „наддержавні інституції”, а саме держави. Причому сьогодні однією з основних турбот кожної з них, якщо вона дбає про економічне зростання й досягнення необхідного рівня національної безпеки, має стати забезпечення високого рівня конкурентоспроможності національної економіки.

Відтак світові трансформації кардинально змінюють вимоги до якості управлінських рішень у сфері забезпечення розвитку країни, поєднання завдань перспективних і сьогочасних, співвідношення ресурсів і цілей, взаєморезонування економічного зростання й екологічної стабільності в межах коротко- та довгострокових проектів, корегування уявлень щодо межі, можливості управлінських впливів, визначення шляхів їх національної та регіональної оптимізації. Поширення тенденцій інформаційної економіки суттєво впливає на цінність окремих елементів ресурсної бази та діапазон їх комбінування, можливості й обмеження продуктивних сил, масштаби та варіативність регулювання.

Багато зовнішніх ініціатив України останнього часу передбачає різке зростання рівня відкритості країни та її економіки, що, у свою чергу, не може не актуалізувати питання щодо готовності народного господарства до повномасштабної ринкової конкуренції, підвищення імунітету в протистоянні МНК, підтримки вітчизняного капіталу, створення перспективних зон розвитку тощо. Підвищується природна потреба держави у формуванні таких умов, які, з одного боку, сприяють залученню сумлінних зарубіжних партнерів, а з іншого – відштовхують міжнародний криміналітет.

Особливо великий діапазон наслідків управлінських рішень відкривається нині, коли світова економіка формує нову парадигму науково-технічного розвитку, характерні риси якої набувають вигляду зростання взаємовпливу ринків капіталу та нових технологій, швидкого поширення „економіки знань”, посилення соціальної орієнтації нових технологій, глобалізації створення та використання інформації, продуктів, послуг. Отже кожна країна має визначити свої пріоритети і можливості відповідно до нових глобальних закономірностей.

У науковій літературі досить часто конкурентоспроможність визначається як здатність країни чи фірми розробляти й виготовляти товари і послуги або вищої якості, або ж за цінами, значно нижчими, ніж у конкурентів [15 – 18]. У ширшому аспекті конкурентоспроможність – це здатність господарства забезпечувати збалансованість своїх зовнішніх пропозицій та уникати обмежень, які зумовлюються зовнішньоекономічною сферою, і здатність країни поліпшувати свої господарські зв'язки на світовій арені [19].

За визначенням Інституту розвитку менеджменту, це наявність середовища, яке має найефективнішу структуру, інституції і політику, що забезпечують націю необхідними можливостями для конкуренції [19]. Деякі фахівці трактують конкурентоспроможність як зумовлене економічними, соціальними, політичними чинниками стійке становище країни, регіону чи товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках [20]. В умовах відкритої економіки це поняття можна також визначити як спроможність країни, регіону, господарства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й на ринках „третьох країн”. Відтак, з точки зору Організації економічного співробітництва і розвитку, конкурентоспроможність – це уміння в умовах вільного і справедливого ринку виробляти товари і послуги, які відповідають стандартам міжнародних ринків, і водночас підвищувати рівень реальних прибутків своїх громадян у довгостроковому періоді. У дослідженнях Світового економічного форуму підкреслюється: якщо конкурентоспроможність є реальною, то потенційні можливості проектувати, виготовляти та збувати товари за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі, ніж у конкурентів [21].

Причому колись конкурентоспроможність будь-якої держави значною мірою залежала переважно від стану трьох основних чинників виробництва – природних, трудових ресурсів і капіталу. З розвитком виробництва й технічним прогресом конкурентоспроможність стали визначати чинники вищого рівня. Це, насамперед, інфраструктура країни (зокрема, інформаційна), її науковий потенціал, рівень освіти населення тощо. Але визначальну роль у створенні конкурентних переваг відіграють спеціалізовані чинники, спеціальні інфраструктури, спеціальні знання у вигляді науково-технічних баз даних за окремими галузями і виробництвами, наявність відповідних фахівців тощо. Саме це корегує межі, можливості управлінських впливів, визначає шляхи їх національної та регіональної оптимізації. Відтак державна політика у створенні конкурентних переваг має зосереджувати зусилля насамперед на напрямках, де роль держави незамінна, – на розвитку загальної інфраструктури, освіти, науки.

На цей час існують певні „золоті правила”, з дотриманням яких країна досягає якщо не підвищення, то хоча б збереження своєї конкурентоспроможності. Це, насамперед, стабільне й передбачуване законодавство, гнучка структура економіки, спрямування інвестицій до традиційної й технологічної інфраструктури, стимулювання приватних заощаджень і внутрішніх інвестицій, підвищення агресивності експорту з одночасним залученням прямих іноземних інвестицій, поліпшення якості, оперативності і прозорості управління та адміністрування, гармонійність заробітної платні, продуктивності праці та податків, обов'язкове скорочення розриву між розміром мінімальної і максимальної зарплатні, зміцнення середнього класу, збільшення інвестицій в освіту, а також постійне підвищення кваліфікації працівників. Звісно, при особливій увазі до актуальних питань сьогодення може скластися уявлення, що постіндустріалізм та управлінські навички постсучасності – то клопіт провідних держав. Але, з одного боку, діють у цьому напрямі вже і загальносвітові закономірності (а при неготовності конкретної країни вона лише залучається до них несвідомо в некорисних для неї формах), і підтримувати потрібно пріоритет саме тих підприємств, галузей і „точок розвитку”, які можуть забезпечити реальну економічну незалежність країни в майбутньому. Для цього потрібна увага держави до трьох рівнів конкурентоспроможності: глобального (міждержавного), національного, мезо- та мікрорівнів. І якщо в межах наукової класики практикується підхід до національного розвитку, зростання і розквіту з позицій природних ресурсів, робочої сили, ставок відсотків, курсу та купівельної спроможності національної валюти, то сьогодні, на нашу думку, такий підхід недостатній. Вхідження регіону в зону підвищеної конкуренції визначає формування в системі нових характеристик, рис, стандартів якості. У цих умовах майбутнє країни, перспективи будь-якого національного та регіонального господарювання тісно пов'язані з умінням орієнтуватися на поки що



малопомітні, але дедалі суттєвіші тенденції. З іншого боку, не можна не погодитися з висновком, що „НТП на периферії світового господарства, на відміну від його центру, котрий вже увійшов до постіндустріальної фази розвитку, все ще реалізується, головним чином, у межах промислової революції, спрямованої на перехід застійних традиційних економік від інструментального (ручного) до машинного способу виробництва” [22, с. 74], що зумовлює зміну можливостей і небезпек конкретних управлінських рішень. Сучасний світ як цілісність це світ жорсткої конкуренції, проте наша держава не має іншого шляху, крім інтеграції до міжнародної спільноти. Платня за інтернаціоналізацію, безперечно, висока, але не можна ігнорувати правил, за якими формуються міжнародні відносини (актуальні явища та феномени яких часто вже не можна проаналізувати з позицій „вторинності”) і триває основний обіг світової торгівлі.

Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності національного проекту розвитку передбачає, що кожна країна повинна ретельно узгоджувати зовнішньоекономічну діяльність з ступенем зрілості внутрішніх реформ. Причому, без докорінної модернізації виробництва та організаційних відносин економіці завжди загрожуватиме криза. А умови сталого розвитку сьогодні – це і відмова країни від багатьох „сірих схем”, і новий рівень вимог до менеджменту та середовища господарювання. За цих умов украї потрібні інституційна і структурна перебудова, зміни в технічному оснащенні виробництва, яке на сьогодні послаблює наші позиції в міжнародному розподілі праці, визначає невігдну структуру імпорту й експорту. Проблема визначення оптимальних шляхів, можливостей і меж управління на національному та регіональному рівнях полягає також у конкурентоспроможності вітчизняних товарів, утриманні не тільки зовнішніх, але й внутрішніх ринків.

Нині не слід орієнтуватися на універсальні рецепти і просте вирішення складних проблем постсучасності. В умовах глобалізації часто не регіональна близькість, а саме цивілізаційно-культурні особливості при балансі економіко-політичної свободи і державного регулювання стають чинниками, які здебільшого визначають конкурентоспроможність. До того ж, маршрути і форми забезпечення цього успіху можуть стати досить різноманітними та самотніми. Ефективним є вивчення та аналіз логіки появи ідеї певної інституції чи механізму, а не автоматичного запозичення вдалої в конкретному середовищі схеми [23; 24]. При використанні ефективних механізмів соціального партнерства в якості соціальних технологій інтеграції суспільства наявність в країні секторів з суттєвими відмінностями, розвиток диференціації стає додатковим ресурсом пошуку і розвитку. Використання у практиці соціального управління потенціалу соціокультурної організації відповідно до моделей рефлексивної модернізації дозволяє застосовувати наявні резерви розвитку як інституціональних, так і неінституціональних форм соціальної активності.

Таким чином, існує переплетення (посднання) чинників (і відповідних процесів) збереження цивілізаційної ідентичності інституціональних структур та не обмежених державними кордонами варіантів розвитку щодо реалізації стратегічних парадигм у конкурентній боротьбі, що впливає на розуміння форм забезпечення національних інтересів у сучасному світі. І питання не в тому, як „ліквідувати відставання” в чомусь, а як „зберегти і збільшити наявні переваги”, сконцентрувати ресурси та маневрувати ними, підтримати „точки зростання”. До того ж, у нинішніх господарських умовах стати успішним глобальним конкурентом означає знайти для себе адекватну своїм конкретним здібностям технологічно-економічну нішу. А це можливо і для невеликих структур, і для „аутсайдерів” (зміст цього терміна теж значно змінюється; зовсім різні шляхи можуть давати необхідний результат). Між іншим, уже завдяки своєму унікальному „транзитному” розташуванню в площині діалогу різних культур і віросповідань Україна є, за своєю суттю, передовим полем контактів у відносинах між багатьма країнами з питань запозичення та створення інновацій, зокрема й соціоструктурних.

Аналогічні можливості, пов’язані з географічним положенням, при своєчасній зміні спеціалізації вже вдало використали деякі країни форсованого розвитку, котрі виявилися здатними опанувати зовнішні ринки високотехнологічної продукції, перетворилися на регіональні центри логістики, здійснення маркетингових, інформаційних, транспортних та інших послуг. Уміле використання своїх особливостей дозволяє стати локомотивом подальшого зростання сервісизації на базі територіального чинника.

Отже, щоб успішно провести чергову модернізацію та використати соціальну творчість як її важливий чинник, Україна має не „заганяти в цехи” людей, а зацікавлювати їх в самодіяльності.

Нашій країні нині потрібен новий Проект, люди і структура нового модерну. В період радянської модернізації Україна будувала проект безкласового суспільства соціальної рівності, дорадянський проект характеризувався формулою „самодержавство, православ’я, народність”. В сучасних умовах країна зобов’язана знайти новий великий проект свого розвитку, використовуючи досвід минулих вітчизняних (включно з радянською) та світових модернізацій. Відмова від власної стратегії та включення чужої в Проект (наприклад, ліберальної демократії) автоматично прирікає країну на животіння в якості лише джерела ресурсів та на перехід від стану суб’єкта до рівня об’єкта відносин.

Забезпечення ситості, заможності – ще не проект, а лише рівень задоволення потреб, характер яких має соціобіологічні риси і тому суттєво залежить від обраного проекту розвитку. Однак, як висловлювався А. Чехов, голодний пес вірує лише в м’ясо. Тому необхідно здійснювати повноцінну техніко-технологічну та соціально-політичну модернізацію, а також стимулювати розвиток науки і високотехнологічного бізнесу



(зокрема і через створення інноваційних кластерів у сфері високих технологій та потужної підтримки перспективних національних проєктів), при цьому оновлюючи інфраструктуру по всій країні та реалізуючи приземленіші заходи, покликані задовольняти повсякденні запити людей. Тобто потрібно і добудувати нормальні індустріальні відносини, і поширювати в якості загальних нові, постіндустріальні, посттрудова – творчі відносини. Це кардинально змінює як характер відносин на осі „власник – менеджер – працівник”, так і вимоги до соціальної науки.

Потрібно відмовитися від апології насильства і соціального експериментаторства, бути готовим зустрічати чуже як інше своє, а не як задалегідь вороже, вчитися співіснувати і розвиватися в новому світі.

### *Література:*

1. **Туленков М. В.** Організаційна взаємодія в соціальному управлінні: Автореф. дис. ... докт. соціолог. наук / М. В. Туленков. – Класичний приватний ун-т. – Запоріжжя, 2010. – 32 с.
2. **Шайгородський Ю. Ж.** Політика: взаємодія реальності і міфу: Автореф. дис. ... докт. політ. наук / Ю. Ж. Шайгородський. – Ін-т політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. – Київ, 2009. – 36 с.
3. **Шедяков В. Є.** Постмодернізація трудових відносин як об’єкт соціального управління: Автореф. дис. ... докт. соціолог. наук / В. Є. Шедяков. – Харк. держ. ун-т. – Харків, 1996. – 32 с.
4. **Акофф Р.** Искусство решения проблем / Р. Акофф. – М.: Мир, 1982. – 224 с.
5. **Юнг К. Г.** Душа и миф: шесть архетипов / К. Г. Юнг. – К.: Государственная библиотека Украины для юношества, 1996. – 384 с.
6. Human development report 2007/2008/ Fighting climat change: human solidarity in a divided world. – NY: United Natons Development Programme, 2007. – 399 p.
7. **Шарп Дж.** Бархатные революции: „от диктатуры до демократии” / Дж. Шарп. – М.: Ультра. Культура, 2005.- 224 с.
8. **Коккошин А. А.** Стратегическое управление / А. А. Коккошин. – М.: МГИМО (У), 2003. – 528 с.
9. **Почепцов Г. Г.** Стратегия. Инструментарий по управлению будущим / Г. Г. Почепцов. – М.: Рефл-бук, Ваклер, 2005. – 198 с.
10. **Почепцов Г. Г.** Стратегічні війни: як „гонка смислу” перемагає „гонку озброєння” / Г. Г. Почепцов. – К.: Альтерпрес, 2010. – 294 с.
11. **Мизес Л. фон.** Иллюзии всемирного планирования // [www.polit.ru/research/2006/11/07/planning.html](http://www.polit.ru/research/2006/11/07/planning.html)
12. **Кургинян С.** Все определит сфера смыслов. Какие стратегические задачи должна решить Россия в ближайшие 25 лет // [www.kurginyan.ru/publ.shtml?cmd=art&auth=10&theme=&id=1940](http://www.kurginyan.ru/publ.shtml?cmd=art&auth=10&theme=&id=1940)

13. Социальное проектирование // [www.distedu.ru/fsf/p13926](http://www.distedu.ru/fsf/p13926)
14. **Чернина Н. В.** Трудовое поведение в новых условиях хозяйствования / Н. В. Чернина. – Н/сибирск: Наука; Сиб. отделение, 1992. – 205 с.
15. **Робинсон Дж.** Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж. Робинсон. – М.: Прогресс, 1986. – 472 с.
16. **Портер М.** Конкуренция / М. Портер. – СПб., М., К.: Вильямс, 2002. – 496 с.
17. **Фатхутдинов Р. А.** Стратегическая конкурентоспособность / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005. – 504 с.
18. **Шедяков В. Є.** Конкурентоспроможність національного проекту економічного розвитку в інформаційну епоху // В. Є. Шедяков. – Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – №10. – С. 16 – 23.
19. **Базилюк Я. Б.** Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія / Я. Б. Базилюк. – К.: НІС, 2002.
20. **Кобиляцький Л. С.** Управління конкурентоспроможністю / Л. С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003.
21. [www.niurr.gov.ua](http://www.niurr.gov.ua).
22. **Эльянов А.** НТП и экономическая политика на периферии мирового хозяйства // А. Эльянов. – Мировая экономика и международные отношения. – 2005. – №4. – С. 74 – 85.
23. **Шедяков В. Е.** Евразийский разлом: парадоксы постмодернизации (журнальный вариант доклада на 333 Сессии „Европа на пороге 2000 года” Зальцбургского Семинара) // В. Е. Шедяков. – Бизнес Информ. – 1996. – №10. – С. 4 – 9; №11. – С. 7 – 9.
24. **Шедяков В. Е.** Грезы дремлющей Европы // В. Е. Шедяков. – Бизнес Информ. – 1995. – №13 – 14. – С. 8 – 10.