

**Шедяков В. Е.**

*доктор социологических наук, кандидат экономических наук,  
независимый исследователь (г. Киев, Украина)*

**Shedyakov Vladimir**

*DSc (Sociology), PhD (Econ.)  
Free-lance (Kyiv, Ukraine)*

## МЯГКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В РАЗРЕШЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОТИВОРЕЧИЙ

**Аннотация.** Статья подготовлена для характеристики основной направленности и диапазона возможностей мягкого управления в разрешении экономических противоречий. Осуществленный анализ выявляет расхождения в путях разрушительного и конструктивного развертывания различий. В качестве путей конструктивного использования противоречий рассмотрены принцип и механизмы «превращенных форм». Реализация обратных связей позволяет проводить целенаправленный курс как на стабилизацию тенденций развития социально-экономической целостности, так и ее функционирования «вразнос», выдвигая задачи локализации, затухания или же, напротив, усиления и акцентирования определенных свойств и процессов. Одновременно необходимость расширения поля творчества, как массовидности, так и сфер охвата, предопределяет активизацию задействования организационно-управленческих ресурсов коррекции социально-экономических траекторий. Соответственно, для преодоления кризисности совершенно недостаточно каких-либо частных усовершенствований; плодотворность антикризисного управления является функцией от их вписанности в действия в «коридоре свободы», открытом межпарадигмальным переходом. Вместе с тем как программирование грядущих социально-экономических процессов, так и управление тенденциями нынешней хозяйственной жизни ресурсами общественного стратегического дизайна коррелирует с особенностями постсовременности как среды моделей и практик формирования черного наброска будущего, создания его замысла и выявления намерения, наиболее обостренно проявляясь именно в период форсированных трансформаций.

**Ключевые слова:** развитие, противоречия, организация, управление, стимулирование.

**Вступление и постановка проблемы.** Как известно, развитие осуществляется через развертывание различий и борьбу противоречий. Т. е. сталкивание с противоречиями – свойство живого организма, в т.ч. социально-экономического. Вместе с тем отношение к ним может существенно различаться – от стремления игнорировать до наращивания, от конструктивного до утопического. Таким образом, совершенствование инструментария использования противоречий – показатель зрелости общественного (в частности, хозяйственного) курса.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретико-методологическими основаниями материала стали исследования, во-первых, в вопросах исследования противоречий, антагонизмов, конфликтов (прежде всего традиции Сократа, Гегеля, а также Л.И. Абалкина, Н.В. Абдуллаева, А.В. Алейникова, Г.С. Арефьевой, В.И. Арнольда, Ж. Аройо, В.С. Барулина, Л.А. Беляевой, А.В. Бугалина, П.Г. Бунича, С.С. Дзарасова, А.И. Колганова, Н.И. Лапина, В.Н. Некрасова, В.Е. Пилипенко, А.И. Пригожина); во-вторых, в особенностях переходных периодов, их свойств, сущности и форм (в первую очередь у А.С. Ахизера, Ф. Броделя, И. Валлерстайна, Г.Г. Водолазова, М.Я. Гефтера, Г. Гиргинова, М.С. Джунусова, М.В. Захаровой, Э.В. Ильенкова, В.В. Кизимы, Г.А. Козлова, Ф.В. Константинова, М. Корнфорга, Р.И. Косолапова, Т.С. Куна, М.С. Кунявского, М.С. Лангштейна, А.Я. Левина, М.К. М.П. Мчедлова, Т.И. Ойзермана, А.В. Павлова, В.И. Панибратова, В. Парето, А.И. Пашкова, Ю.К. Плетникова, Е.Г. Плимака, М.Н. Покровского, Г.С. Померанца, Е.А. Преображенского, Л.Н. Сергеевой, Ж.Э. Сореля, Ж. Эллюля); в-третьих, организационно-управленческих отношений – в отечественной традиции (А.Г. Венделин, А.К. Гастев, В.М. Глушков, В.И. Голиков, П.М. Керженцев, Ф.Д. Кожурин, П.Н. Лебедев, В.А. Медведев, В.А. Полторак, Ю.А. Тихомиров, Р.И. Трухаев и проч.) и за рубежом (Р. Акофф, Дж. Бернхем, Л. Блом,

Дж.К. Грейсон, Дж.К. Гэлбрейт, Р. Дарендорф, М. Джилас, П. Друкер, Э. Дюркгейм, Дж. О'Коннор, К. Маркс, Р. Оуэн, Т. Парсонс, К. Реннер, Е. Старосьцяк, Ф.У. Тейлор, Д. Уайлд, А. и М. Уилсоны, Г. Уотермен, Г. Фрон, С. Янг).

**Целью** данной работы является подведение итогов из исследований диалектики общего и особенного в диапазоне трансформирования противоречий из разрушительных в движущие при межпарадигмальных трансформациях экономических отношений как основания для принятия и осуществления управленческих решений.

### Результаты исследования.

Система общественных противоречий пронизывает социально-экономическую целостность, характеризуя структуры главных, основных, доминирующих, прямых, а также производных, второстепенных, косвенных и т.д. взаимодействий. Продуктивное снятие противоречия предполагает созидательное освоение различий его сторон и использование их взаимодействий как движущих сил развития. Познающее, ценностное и преобразующее измерения человеческой жизнедеятельности создают свои пути преодоления противоречий развития. Формирование противоречий предоставляет потенциал новых «точек развития» [1-3]. Между тем деструктивный характер антагонизмов отнюдь не заложен в противоречие само по себе. Пути разрушительного и конструктивного развертывания различий, стихийной и сознательной деятельности по их преодолению и освоению формируют широкий диапазон потенциальных решений. Возможности и риски, приносимые человечеству развертывающимся историческим процессом, исходят из тенденций прогнозируемых и непрогнозируемых, стихийных и целенаправленных, уникальных и закономерных, неуправляемых, самоуправляемых и управляемых, эволюционных и революционных, циклично-волнообразных и необратимых (как прогрессивных, так и регрессивных). При этом, с одной стороны, история полна зигзагов общественной

жизнедеятельности культурно-цивилизационных миров, демонстрирующих неравномерность их развития и опору на разные комбинации факторов политико-экономического успеха. С другой стороны, известны и случаи, когда культурно-цивилизационные миры отказывались от развития и ограничивали внешнее взаимодействие в попытках сохранить достигнутое. Вместе с тем, например, реализация обратных связей позволяет вести сознательный курс как на стабилизацию тенденций развития социально-экономической целостности, так и ее функционирования «вразнос», выдвигая задачи локализации, затухания или же, напротив, усиления и акцентирования определенных свойств и процессов.

Основными ориентирами здесь выступают три уровня существования: прошлое (предыдущие состояния), будущее (направление развития) и настоящее (функционирование), которое возникает постоянно меняющимся моментом между прошлым и будущим. Использование же разнонаправленных сил и социетальных возможностей может предусматривать ориентацию на гибкое сочетание ресурсов социальной действительности и механизмов мягкой и жесткой власти в рамках *smart power* (разумной власти) с применением диапазона действий, прямо не направленных непосредственно на борьбу за прибыль. В этой ситуации для успешного проведения своей очередной модернизации и использования социального творчества как ее важнейшего фактора нужно культивировать механизмы не «обязывать», а направлять, заинтересовывать. Так, для организации форм творческой активности необходимо определиться с ее направленностью, каналами, объектами и субъектами. В этой ситуации для успеха не обязательно каждый раз нужен новый проект; люди, готовые к участию в нем; соответствующая организационная структура. Необходимость перехода от привычного ранее администрирования к инновационно-синергетическому управлению ведет при этом к замене «жестких» социальных технологий «мягкими». Однако «мягкое» влияние предполагает, как правило, признание субъективности, неполноты и внутренней ограниченности представлений каждого и наличие многих командных систем. Организация эффективного применения технологий «мягкого» воздействия требует адекватной логистики, готовой к оперированию за счет бесструктурного управления и внеинституциональных форм. При этом даже ситуативное воздействие, основанное, в частности, на реакции на слабопредсказуемые социетальные изменения, должно включать заранее разработанные и подготовленные модели воздействия.

Ныне кризисность характеризует само состояние общественной (в т.ч. политико-экономической и финансово-спекулятивной) системы ойкумены. В частности, недостаточно рационально расходуется и человеческий потенциал, и природные ископаемые, и технико-технологические возможности [4–6]. Усиливает давление на общую ситуацию незанятый (или занятый неэффективно) трудовой потенциал. Одновременно накапливаются и риски от промедления в проведении назревших реформ в организации и регулировании экономической жизни ойкумены. Возникновение новых систем происходит через сонмы конфликтов (включая и прокси-противостояния). Под спудом прежних тенденций и старых фактов динамично происходит структурирование (хоть еще не формообразование) уже вызревшей новой парадигмы: возникают не просто предпосылки грядущего, но и уровень реализации возможностей и угроз в новой общественно-технологической парадигме.

Особенностью постсовременных социально-экономических пространств в этот период выступает сложно про-

гнозируемый характер соотношений вероятностей вектора и динамики развития. Общественная действительность позволяет переключаться от причинно-следственной логики «дерева» к моделям «куста», а затем и «ризомы», где каждая почка несет потенциал превращения в точку роста. Вместе с тем под влиянием особенностей как среды, так и собственных (связанных, в частности, с предшествующим опытом, объективными и субъективными целями и т.д.) формируются некоторые предпочтения развития, отличия комбинаций возможностей и рисков, специфика этапов и разновидностей движения. Постсовременные тенденции построения общества познания раскрываются как комплекс изменений институциональных и, прежде всего, культурной среды, выводящих общество за рамки индустриальных форм жизни. Теоретическое и практическое игнорирование этих изменений, попытки ориентации управления исключительно на линейный характер развития экономических отношений, попытки некритического заимствования западных управленческих шаблонов, сформированных в стереотипах модернистского мировосприятия и акцентирующих финансово-монетарную доминанту организацию, – все это, как очевидно, может кардинально усилить тенденции дезорганизации посткоммунистической общественной жизни, ее производственного аппарата. Более перспективной является разработка форм и механизмов, которая основывается на учете особенностей социальных изменений, делает акцент на социокультурной организации экономических отношений, что и позволяет задействовать широкие резервы промышленной демократии, создавая условия для развития творчества на уровнях как социально-политическом, так и организационно-управленческом.

Одним из путей конструктивного использования противоречий становится принцип превращенных форм. Его механизмы базируются на введении в межсистемное взаимодействие взаимоприемлемого эталона, обеспечивающего сопоставление структур, их сведение к сверхструктурному единству, трансформацию энергии их противоречия от разрушительной к развивающей. Тем самым уходит необходимость навязывать внешнюю волю, защищается своеобразие каждого из элементов в предоставленных границах самореализации и условий взаимодействия. Обобщение целого ряда явлений хозяйственной жизни позволяет зафиксировать закономерности динамики превращенных (преобразованных) форм: от простых к сложным, от одиночных к комплексным, от узко экономических к социокультурным. Превращенные формы утрачивают чистоту и отделенность друг от друга, все чаще проявляясь слитно, комплексно, многоуровнево, обеспечивая тем самым сочетание возрождаемых традиционных ценностей и универсальных норм. Распространяются зоны гибридных взаимодействий, размывая однозначность организационных правил и усиливая тенденции децентрализации хозяйственного управления, фрагментации огромных структур, повышения гибкости распределения деятельности. Поэтому развертывание принципа превращенных (преобразованных) форм через разнообразие социохозяйственных автоматов, регуляторов и систем управления позволяет влиять на процессы формирования необходимой среды. Между тем при сращивании формы и содержания в ризомически растущем общественном организме (в частности, его экономической подсистеме) все другие варианты влияния теряют свою конечную эффективность: выгодное с позиций безотлагательной доходности может обернуться стратегическим проигрышем.

Таким образом, преодоление потенциальной конфликтности может осуществляться за счет форм «мягкого

управління», орієнтуючи на відхід від культури диктатури і директивних указів, агресії і монологу, насильственої соціалізації і стандартизації особистості, на подолання напруженості між учасниками процесу виробництва, на забезпечення механізмів консолідації і рішення конфліктів. Не обов'язково включати і поглинати, щоб керувати і контролювати. І вже зовсім по-разному може скластися у моделей організаційно-управлінських відносин з характеристикою ефективності [7-9]. Так, відбувається наростання суцільної ролі маси нових високотехнологічних фірм, чия стратегічна партнерство складається по регулятивним закономірностям відносно не жорстких ієрархій традиціоналізму або ж ринкових принципів модерну, а нових господарствених мереж і орієнтує на нові управлінські технології, а також з'єднання деяких з них відповідно принципам «кібернетики другого порядку». При розгортанні созидальної, рухомої сили соціально-економічних протиріччій організаційно-управлінської ідеї виробничої демократії, групової організації праці, збагачення діяльності, гнучкого робочого часу, корпоративної культури, проектно-матричного регулювання і виховання на їх основі управлінських композицій можуть принести найбільший ефект саме «здесь і тепер», а взагалі не в класических ринкових умовах їх існування – із-за більш широкого спектра як позитивних, так і негативних наслідків приймаємих рішень.

Відповідно, об'єктивно посилюються основи для запитів на постсучасну логіку трактування економічної антропології мультикультуралізму і культурно-соціальної інтеграції груп як аспектів рівноправного взаємодіяння і взаємної терпимості, включаючихся в захист існування і коєволюції різноманітних культур при їх проникненні, збагаченні і розвитку на принципах, визнаємих справедливими. При цьому визнання потенціалу безструктурного управління потребує прийняття до уваги командних характеристик, колективного несвідомого, накопленого соціального досвіду і соціально-економічних автоматів і регуляторів, сформованих на основі базових ціннісно-смыслових комплексів і представлених о передчутливості, нормативному, справедливому. Постсучасні підходи до управління взагалі відносно не перечерковують, а актуалізують потенціал модерну. Але разом з цим вони відкривають і широкі додаткові можливості, пов'язані з більш активним використанням при парадигмальному переході і розкритті потенціалу нової рефлексивної модернізації традицій і звичаїв, колективних взаємодіянь, неформальних комунікацій і соціальних мереж, з синтезом елементів управління, самоуправляемості і неуправляемості.

В частині, ефективним напрямком реалізації багатого созидального потенціалу протиріччя виступає стимулювання дій людей, бажаних відносин, тенденцій і процесів. Стимул і являє собою побудительну силу трансформації сукупності суцільних факторів в конкретності множини різноманітних виборів. Орієнтація на розумні потреби інтегрує шляхи формування і розвитку людських здібностей в інтересах особистості і суцільства. Без скорішого розумного обмеження потреб, а також подолання ціннісно-смыслових комплексів стяжальства і потребництва як базових людських самоликвідується, нанесявши шкоду Природі і порушивши біоекологічний баланс. Причому суб'єктами пошуку всі активніше стають відносно не наддержавні

транснаціональні органи і держава, а культурно-цивілізаційні світи. Змінення проходять дуже швидко, всевластна фінансово-спекулятивна капітала з «фальш-панелями» пира опрокидується. Виходить новий геостратегічний порядок. Діяльність стимулів творчості в немалій ступені передбачає, крім культивування особистого подвижництва, посилення державних гарантій. Як відомо, і комахи плодяться і створюють жилища – не це відрізняє людину. Відповідно, тенденції переходу в глобальному масштабі до формування економіки суцільства знання не тільки властно виносять в пріоритети особистих потребностей питання якості освіти і медицини для кожного, але і вимагають від країн, претендуючих на скільки-небудь пристойне місце в системі глобального розподілу діяльності і світових кооперативних потоках, високого рівня забезпечення якості життя і творчості і, перш за все, потужних державних гарантій освіти і здоров'я безотносительно грошової достатності. Таким чином, в сфері внутрішньої організації суцільної життя особливо насущним стало більш справедливе і розумне перебудування: доступність кожному насущних первоочередних благ повинно гарантуватися суцільством і державою незалежно від рівня достатку. Натомість, недостатність заробітчанських засобів для життя і творчості (реалізації прав на житло, медицину, освіту і т.д.) створює соціальну базу криміналізму і корупції. Разом з тим наповнення кошика прав людини: соціальних, економічних, політичних, екологічних і т.д. не тільки кардинально замедлилося в кінці ХХ століття; в ряду країн підприємались спроби цілеспрямовано перекласти тяготу глобального перебудування на плечі соціально вразливих шарів: знизився обсяг безкоштовно надаємих державою послуг, зрізалися зарплатні платіж, зменшувалися соціальні програми, зростає пенсійний вік і т.п. Між тим треба врахувати необхідність при посиленні тенденцій формування в глобальному масштабі суцільства знання і розширення кошика потребностей, пов'язаних з матеріальною доступністю високоякісного освіти, і зацікавленість держав в тому, щоб високі притязання і цільові орієнтації в пріоритетному розвитку якості людського потенціалу і створенні умов розгортання і реалізації талантів кожного в просоціальному творчості.

Перспективи почавшихся світових трансформацій в багатьох напрямках залежать від того, хто і в чьому інтересах стане їх здійснювати, а також інтерпретувати, відповідно – від боротьби головних претендентів на лідерство в проведенні і осмисленні змін. Діапазон можливостей рефлексивності нової модернізації оснований на розумінні суб'єктності інших акторів трансформацій, поєдику збагачення специфікою умов накладається на проекцію загальносвітових процесів. Відсиля і тісна зв'язь економічних трансформацій з демократизацією і зростанням творчої активності, тому що без відкритості і широкого самодіяльності неможливо керувати з бюрократическими наростами на виробництві і ширше – в організації суцільної життя. Основні антагонізми «епохи змін» сформувалися на першому (найбільш глибокому) рівні як протиріччя між капіталом, з однієї сторони, промисловим і, з іншої, спекулятивно-ростовщицьким, грошово-кредитним; на другому – як протиріччя господарствеників і маніпуляторів; на поверхні ж процесів – як протиріччя країн, тяготеючих

либо к консервации существовавшего два десятка лет моноцентричного мирового порядка, либо к переходу на множественность моделей (и, соответственно, регионов) «сборки будущего». Также продолжается расхождение интересов представителей государств и надгосударственных образований. И хоть это слишком болезненное противостояние, связанное с массовыми трудностями и обострением ряда проблем, сам факт демократизации общества, социальной сферы, всей общественной жизни дает основания для оптимизма.

**Выводы.** Противоречивость – естественная черта и развития, и особенно переходного периода межпарадигмального уровня, но неготовность к новым условиям питает процессы фрустрации, вызывая отторжение перемен. Вместе с тем как программирование будущих социально-экономических процессов, так и управление тенденциями нынешней хозяйственной жизни ресурсами общественного стратегического дизайна коррелирует с особенностями постсовременности как среды моделей и практик формирования черного наброска будущего, создания его замысла и выявления намерения, наиболее обостренно проявляясь именно в период форсированных трансформаций.

Так, с одной стороны, применение арсенала мягкого управления (прежде всего, стимулирования) оказывается необходимым условием использования на индивидуальном и социальном уровнях умственных/интеллектуальных задатков, перерастания их в общественно значимые способности человеческого разума. Однако, с другой стороны, растущие возможности регулятивного воздействия могут быть в решающий момент преломлены в силу и средства манипулирования.

Соответственно, кардинально важным в период форсированных преобразований международных отношений становится обстоятельство, кто и в чьих интересах будет осуществлять перемены. В частности, будут ли они происходить в коренных интересах народов мира или же транснациональных корыстно-олигархических кланов. Причем уже ближайшие годы могут стать критичными, решающими в определении архитектуры и вектора трансформаций ойкумены, когда в обострившейся стратегической конкуренции культурно-цивилизационных миров определятся «удельный вес» и «место» каждого из них, уровень и образ жизни людей в нем.

Ныне кризисность характеризует само состояние общественной (в т.ч. политико-экономической и финансово-спекулятивной) системы ойкумены. В частности, недостаточно рационально расходуется и человеческий потенциал, и природные ископаемые, и технико-технологические возможности. Усиливает давление на общую ситуацию незанятый (или занятый неэффективно) трудовой потенциал. Одновременно накапливаются и риски от промедления в проведении назревших реформ в орга-

низации и регулировании экономической жизни ойкумены. Возникновение новых систем происходит через сонмы конфликтов (включая и прокси-противостояния). Между тем многоуровневая конфликтность связана как с кардинальными трансформациями в новую полиструктуру организации общественной (в частности, политико-экономической и финансово-спекулятивной) жизни, так и с характером периода форсированных изменений. Основные антагонизмы «эпохи перемен» сформировались на первом (наиболее глубоком) уровне – как противоречие между капиталом, с одной стороны, промышленным и, с другой – спекулятивно-ростовщическим, денежно-кредитным; на втором – как противостояние хозяйственников и манипуляторов; на поверхности же процессов – как противоборство стран, тяготеющих либо к консервации существовавшего два десятка лет моноцентричного мирового порядка, либо к переходу на множественность моделей (и регионов) «сборки будущего».

Соответственно, для преодоления кризисности совершенно недостаточно каких-либо частных усовершенствований; плодотворность антикризисного управления является функцией от их вписанности в действия в «коридоре свободы», открытом межпарадигмальным переходом. Требуется радикальная активизация научно-интеллектуального потенциала, стало быть, действительная приоритетность образовательно-научно-производственного комплекса, преодоление тенденций к деиндустриализации и контрмодерну. Попытки же реализации поздне-либеральных проектов изменений в экономике с ориентацией на модель «человека экономического» и сведение инструментария управления, главным образом, к неадаптированным западным шаблонам и экономической организации экономических отношений могут нести угрозу усиления тенденций дезинтеграции общества и противостояния социальных групп. Выпадающие обществу шансы могут быть упущены, а орбита дальнейших трансформаций снижена. Использование в практике управления потенциала социокультурной организации экономических отношений в соответствии с постмодернистскими тенденциями позволяет применять имеющиеся резервы развития свободного самодетельного творчества в экономическом поведении человека.

Существенно расширяет диапазон возможностей воздействия, разнообразит инструментарий и повышает эффективность управления опора на принцип превращенных форм и его развертывание в средствах мягкого управления, в частности за счет стимулирования желательного индивидуального и социального поведения, отношений и процессов.

Перспективы проведения исследований в этом направлении, по нашему мнению, связаны с оптимизацией действий внутреннего и внешнего контуров организационно-управленческих отношений.

#### Список використаних джерел:

1. Nisbet R. Social change. Oxford: Blackwell, 1972. 270 p.
2. Шедяков В.Є. Соціальна творчість та інноваційність стратегічного управління. *Політичний менеджмент*. 2013. № 1-2(57–58). С. 42–51.
3. Шедяков В.Є. Постглобализм как социально-экономическое явление. *Рухес*. 2016. № 4(3). С. 104–114.
4. Шедяков В.Є. Переходность как характеристика состояния постсоветского пространства. *Economy and Society: a Modern Vectors of Development* : Proceed. of II Intern. Scient. Conf. Leipzig University, Faculty of Economics and Management Science. Leipzig, 2018. Part II. P. 92–94.
5. Шедяков В.Є. Возможности и риски эпохи: научно-исследовательская рефлексия – рефлексивное управление – рефлексивная модернизация. *Management of modern socio-economic systems* / ed. by J. Žukovskis, K. Shaposhnikov; Aleksandras Stulginskis University. Kaunas : Baltija Publishing, 2017. Vol. 1. P. 201–218.
6. Шедяков В.Є. Рефлексивная постсовременная модернизация и рефлексия постсовременной модернизации. *ВУЗ. XXI век*. 2012. № 2. С. 50–73.

7. Шедяков В.Е. Трудовые отношения в «новой экономике». *Habitus*. 2019. № 9. С. 47–53.
8. Шедяков В.Е. Осуществление парадигмальных трансформаций: сорезонирование стратегии, тактики и оперативного искусства в управленческих композициях. *Development and modernization of social sciences: experience of Poland and prospects of Ukraine* / Maria Curie-Skłodowska University. Lublin : Baltija Publishing, 2017. P. 282–307.
9. Вальерстайн И. Конец знакомого мира. Социология XXI века. Москва : Логос, 2004. 368 с.

#### References:

1. Nisbet, R. (1972) *Social change*. Oxford: Blackwell, 270 p.
2. Shedyakov, V.E. (2013) Socialjna tvorchist' ta innovacijnistj strategichnogho upravlinnja [Social creativity and innovativeness of strategic management] (in Russian). *Politychnyj menedzhment*, no. 1-2(57–58), pp. 42–51.
3. Shedyakov, V.E. (2016) Postglobalizm kak sotsial'no-ekonomicheskoe yavlenie [Postglobalism as a socio-economic phenomenon] (in Russian). *Puxes*, no. 4(3), pp. 104–114.
4. Shedyakov, V.E. (2018) Perekhodnost' kak kharakteristika sostoyaniya postsovetskogo prostranstva. [Transition as a characteristic of the post-Soviet space] (in Russian). *Economy and Society: a Modern Vectors of Development: Proceed. of II Intern. Scient. Conf. Leipzig University, Faculty of Economics and Management Science. Leipzig, part II*, pp. 92–94.
5. Shedyakov, V.E. (2017) Vozmozhnosti i riski epokhi: nauchno-issledovatel'skaya refleksiya – reflektivnoe upravlenie – reflektivnaya modernizatsiya [Opportunities and risks of the era: research reflection – reflexive management – reflexive modernization] (in Russian). *Management of modern socio-economic systems* / ed. by Žukovskis, J., Shaposhnykov, K.; Aleksandras Stulginskis University. Kaunas: Baltija Publishing, vol. 1, pp. 201–218.
6. Shedyakov, V.E. (2012) Refleksivnaya postsovremennaya modernizatsiya i refleksiya postsovremennoy modernizatsii [Reflexive postmodern modernization and reflection of postmodern modernization]. *VUZ. XXI vek*, no. 2, pp. 50–73. (in Russian)
7. Shedyakov, V.E. (2019) Trudovye otnosheniya v “novoy ekonomike”. [Labour relations in “new economy”]. *Habitus*, no 9, ss. 47–53. (in Russian)
8. Shedyakov, V.E. (2017) Osushchestvlenie paradigmal'nykh transformatsiy: sorazonirovanie strategii, taktiki i operativnogo iskusstva v upravlencheskikh kompozitsiyakh [Realization of paradigmatic transformations: co-resonating strategy, tactics and operational art in managerial compositions] (in Russian). *Development and modernization of social sciences: experience of Poland and prospects of Ukraine* / Maria Curie-Skłodowska University. Lublin: Baltija Publishing, pp. 282–307.
9. Vallerstain, I. (2004) Konets znakomogo mira. Sotsiologiya XXI veka [The End of a Familiar World. 21st Century Sociology]. Moskva: Logos, 368 s. (in Russian)

#### М'ЯКЕ УПРАВЛІННЯ У ВИРІШЕННІ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОТИРІЧ

**Анотація.** Статтю підготовлено для характеристики основної спрямованості і діапазону можливостей м'якого управління у вирішенні економічних протиріч. Здійснений аналіз виявляє розходження у шляхах руйнівного і конструктивного розгортання відмінностей. Як шляхи конструктивного використання протиріч розглянуто принцип і механізми «перетворених форм». Реалізація зворотних зв'язків дає змогу проводити цілеспрямований курс як на стабілізацію тенденцій розвитку соціально-економічної цілісності, так і її на функціонування «в рознос», висуваючи завдання локалізації, загасання або ж, навпаки, посилення і акцентування певних властивостей і процесів. Водночас необхідність розширення поля творчості, як масовості, так і сфер охоплення, зумовлює активізацію залучення організаційно-управлінських ресурсів корегування соціально-економічних траєкторій. Відповідно, для подолання кризовості абсолютно недостатньо будь-яких окремих удосконалень; плідність антикризового управління є функцією від їх вписаності в дії в «коридорі свободи», відкритим межпарадигмальним переходом. Разом із тим як програмування майбутніх соціально-економічних процесів, так і управління тенденціями нинішнього господарського життя ресурсами суспільного стратегічного дизайну корелює з особливостями постсучасності як середовища моделей і практик формування чорнового начерку майбутнього, створення його задуму і виявлення наміру, найбільш загострено проявляючись саме під час форсованих трансформацій.

**Ключові слова:** розвиток, протиріччя, організація, управління, стимулювання.

#### SOFT MANAGEMENT IN ECONOMIC CONTRADICTIONS' RESOLVING

**Summary.** The article is prepared to characterize the main direction and range of opportunities for soft management in resolving economic contradictions. The carried out analysis reveals divergences in the ways of destructive and constructive development of differences. The principle and mechanisms of “transformed forms” are considered as ways of constructive use of contradictions. The realization of feedbacks makes it possible to carry out a focused course both on stabilizing trends in the development of socio-economic integrity and on its functioning “peddling”, putting forward the tasks of localization, attenuation, or, conversely, enhancing and emphasizing certain properties and processes. At the same time, the need to expand the field of creativity: both mass character and spheres of coverage – determines the activation of the use of organizational and managerial resources for the correction of socio-economic trajectories. As a result of the study, it was shown that the problems facing humanity nowadays are paradigmatic in nature, respectively, separate solutions and improvements of conflicts' reconciliation are not enough; the fruitfulness of anti-crisis management is a function of their integration into actions in the “corridor of freedom” opened by the inter-paradigm transition. At the same time, both the programming of future socio-economic processes and the management of trends in the current economic life by the resources of public strategic design correlate with the peculiarities of postmodernity as an environment of models and practices for the formation of a rough draft of the future, the creation of its purpose and the identification of intent, most clearly manifested during the period forced transformations. Effective methods of socio-economic programming of processes and the post-global transformation itself, and of individual events / trends during forced changes, are oriented towards stability and development of personality qualities, a measure of mutual resonance of social and individual choice. In our opinion, this study can be applied both in teaching at university courses and in the practice of protecting national interests in reforms' carrying out.

**Key words:** development, contradictions, organization, management, stimulation.