

**Перерва Петро Григорович**, *д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин.*

**Ткачова Надія Петрівна**, *канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Харків, Україна).*

**Шаульська Лариса Володимирівна**, *д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)*

## РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ПРОМИСЛОВІЙ ТА АГРАРНІЙ СФЕРАХ

**Анотація.** У статті розкрито сутність рефлексивного управління підприємствами рефлексивного контролю в промисловій та аграрній сферах діяльності в умовах їх диджиталізації, доведено актуальність рефлексивного управління на сучасному етапі розвитку інформаційних технологій, розкрито зміст провідних принципів та основних складових рефлексивного управління. Запропоновано визначати сутність рефлексивний менеджмент як процес управління, що забезпечує суб'єктно-діалогічну професійну взаємодію відносин учасників на підприємствах і в організаціях, стимулювання рефлексивного мислення менеджерів та їх активне залучення до осмислення своєї діяльності та її результатів. При цьому виробничий колектив підприємства розглядається як сукупність осіб, які виконують трудові функції на підставі трудового договору (контракту). Визначено, що рефлексивне управління може бути застосовано до кожного менеджера з метою його свідомого і відповідального ставлення до власної роботи, керуючись його діяльністю на основі рефлексії. Доведено, що розвиток та впровадження цифрових аграрних екосистем на базі національних та регіональних цифрових платформ дозволить створити необхідне інноваційно-інвестиційне середовище, наявність якого є ключовим фактором інтенсивного розвитку аграрного сектору. Зазначено, що використання цифрових інновацій та інформаційних технологій у діяльності сільськогосподарських підприємств дозволить підвищити загальний рівень ефективності на тлі зниження сільськогосподарських комерційних ризиків виробництва та реалізації аграрної продукції.

**Ключові слова:** рефлексивне управління, рефлексія, диджиталізація, бізнес-процеси, підприємства агропромислового комплексу.

**Pererva Petro**, Doctor of Economics. of Sciences, professor, head of the department of business economics and international economic relations.

**Tkachova Nadiya**, candidate. economy of Sciences, associate professor, associate professor of the Department of Marketing National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Kharkiv, Ukraine).

**Shaulska Larisa**, doctor of economics. Science, Professor, Professor of the Department of Economics Taras Shevchenko Kyiv National University (Kyiv, Ukraine).

## REFLECTIVE MANAGEMENT BY ENTERPRISES OF THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE INDUSTRIAL AND AGRICULTURAL SPHERES

**Abstract.** The article reveals the essence of reflexive management of reflexive control enterprises in industrial and agricultural spheres of activity in the conditions of their digitalization, proves the relevance of reflexive management at the current stage of information technology development, reveals the content of the leading principles and main components of reflexive management. It is proposed to define the essence of reflexive management as a management process that ensures subject-dialogical professional interaction of the relations of participants in enterprises and organizations, stimulation of reflexive thinking of managers and their active involvement in understanding their activities and their results. At the same time, the production team of the enterprise is considered as a set of persons who perform labor functions on the basis of an employment contract (contract). It was determined that reflective management can be applied to every manager in order to have a conscious and responsible attitude to his own work, guided by his activities based on reflection. It has been proven that the development and implementation of digital agricultural ecosystems based on national and regional digital platforms will allow creating the necessary innovation and investment environment, the presence of which is a key factor in the intensive development of the agricultural sector. It is noted that the use of digital innovations and information technologies in the activities of agricultural enterprises will allow to increase the overall level of efficiency against the background of reducing agricultural commercial risks of production and sale of agricultural products.

**Keywords:** reflexive management, reflection, digitalization, business processes, enterprises of the agro-industrial complex.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями.** Багато провідних вчених в області менеджменту відзначають, що прихід нового тисячоліття приніс багато змін і послужив стимулом для розвитку так званої «нової економіки», «економіки знань», «економіки цифрових технологій» [1]. Для нього характерні такі тенденції: швидкі зміни в техніці; збільшення швидкості змін і необхідності реагування на них; акцент на розвиток відносин і створення типів взаємодії. Такі динамічні зміни призвели до необхідності мати здатність «вчитися через навчання». Найважливішими, але часто невизнаними ресурсами, необхідними для розвитку в умовах жорсткої конкуренції і недосконалості ринкових інститутів, є сучасні методи мислення і управління. Метафорично вони представляються як «вчитися, що і як робити». За словами Альберта Ейнштейна, наше мислення створює проблеми, які не можуть бути вирішені однотипним мисленням [2, 3]. З цієї точки зору поняття управління розширюється від ключового як «фактори впливу і умови» до «пізнання ситуації і прийняття рішень щодо впливу на ситуацію на основі її модельного представлення». Вплив реальної ситуації на мислення і поведінку учасників, а

також вплив їх мислення і поведінки на розвиток ситуації, в якій вони беруть участь, в літературі позначається як рефлексивний процес. Представлення взаємодії, в якому і ситуація, і мислення інтерпретаторів ситуації є залежними змінними, а когнітивна і впливова функції заважають одна одній, класифікується як рефлексивне управління.

Особливого значення концептуальні положення рефлексивного управління набувають в умовах діджиталізації виробничих процесів в промисловій та аграрній сфері діяльності [9, 12, 18]. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають моделі управління інформацією та підходи, які допомагають реалізувати їх у сучасному економічному просторі в контексті інноваційного розвитку. Одним з таких інноваційних підходів до управління в сучасній економіці є рефлексивний підхід. Виходячи з цього, розробка нових та удосконалення існуючих науково-методичних підходів розвитку рефлексивного управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств в промисловій та аграрній сфері діяльності є важливою та актуальною задачею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор.** У загальноприйнятому визначенні рефлексія– форма теоретичної діяльності людини, спрямована на осмислення власних дій та їх законів; діяльність самопізнання, яка розкриває специфіку духовного світу людини [1]. У науковій літературі сьогодні дослідженню процесів рефлексивного управління підприємствами в промисловій та аграрній сфері діяльності в умовах їх діджиталізації приділяється значна увага, що обумовлено зростанням ролі інформаційних технологій у розвитку сучасного суспільства. Проведене дослідження ґрунтовано на результатах наукових досліджень різних спрямувань, які, по-перше, розглядали шляхи розвитку, конкуренції та партнерства соціально-економічних цінностей, по-друге, охарактеризували особливості спектра можливостей і ризиків перехідного періоду, по-третє, вивчали динаміку управлінських впливів на процеси.

До низки вітчизняних науковців, які проводили дослідження у цій сфері, варто віднести таких, як Лефер В.А. [2], Лепа Р.Н. [3, 16, 18], Борзенко В.І. [2], Маметов А. [5], Коціскі Д. [8, 17], Гудзь О. [7], Корх А.А. [9], Болюх І. [11], Косенко А. В. [10], Кобєлева Т.О. [15, 22], Старостіна А.О. [14], Косенко А.П. [22], Найденов М.І. [23] та інші науковці. Принципи рефлексивного управління та структурні елементи рефлексивного контролю знайшли своє відповідне застосування в різноманітних сферах економіки, у політиці, під час маніпулювання суспільною свідомістю, а також у військових науках [1]. На сучасному етапі розвитку суспільства та економіки рефлексія набула настільки актуального, важливого і дуже широкого значення в інших галузях та сферах, що сьогодні трактується вже як найбільш важливий механізм соціального життя людей в усіх її формах і проявах, ряд дослідників ототожнюють рефлексію з засобом свободи людської особистості. Незважаючи на достатню кількість наукових праць із зазначеної тематики в інших галузях, у науці державного управління феномен рефлексії досліджений недостатньо, що нагально потребує проведення додаткових досліджень та узагальнень в цій сфері.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Незважаючи на велику кількість досліджень проблем формування, використання та оцінювання основних положень рефлексивного управління на підприємствах і в організаціях в мовах широкої діджиталізації виробничих процесів, ряд проблем ще залишаються розробленими в недостатній мірі. До них, зокрема, слід віднести питання виокремлення та обґрунтування принципів рефлексивного управління, складових структурної системи рефлексного контролю, наявних проблем з активізацією процесів діджиталізації на промислових та аграрних підприємствах.

**Формулювання мети статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в розкритті теоретико-методичної сутності рефлексивного управління як чинника саморозвитку менеджерів підприємств та організацій в умовах широкої діджиталізації виробничих процесів.

**Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Вивчення систем рефлексивного управління - це наукове вивчення професійними дослідниками або керівниками відповідного суб'єкта систем рефлексивного управління (як сукупності взаємопов'язаних елементів і підсистем управління, які взаємодіють між собою і беруть участь в процесі впливу на об'єкти управління і зовнішнє середовище) з метою визначення законів і закономірностей рефлексивного управління, вдосконалення і розвитку пізнаваних систем, отримання і застосування нових знань в теорії і практиці.

Сучасний стан сфери управління визначає необхідність звернення до психологічних джерел підвищення продуктивності праці менеджерів. До таких можна віднести феномен самосвідомості - рефлексивне управління, що передбачає розвиток у менеджерів здатності до саморефлексії та самовдосконалення. Інноваційні зміни у професійній діяльності менеджерів актуалізують використання ресурсів самосвідомості. Значимість аналізу психологічних аспектів рефлексивного підходу до управління обумовлена тією роллю, яку грають суб'єкти управлінської діяльності в нових соціально-економічних умовах. Особливості рефлексивного навчання сучасних менеджерів, незважаючи на зростання вимог до їх суб'єктності і творчого потенціалу, вивчені недостатньо повно. У економічній психології поки що немає єдиних уявлень про рефлексивне навчання менеджерів, що пов'язано з багатоаспектністю проблематики та широким спектром дослідницьких підходів. У наукових працях з економіки, філософії, психології та соціології представлені неоднозначні підходи до визначення рефлексивного уміння менеджерів. З одного боку, це ускладнює виявлення його сутнісних характеристик, а з іншого - розширює можливості зіставлення теоретичних підходів та емпіричних досліджень. Конструктивне рішення проблеми передбачає диференціацію, конкретизацію та операціоналізацію поняття «рефлексивне управління».

Аналіз наявних досліджень і практики управлінської діяльності менеджерів дозволив виявити ряд протиріч між:

- потребами суспільства в менеджерах, які мають високий рівень розвитку рефлексивних компетенцій, і відсутністю наукових розробок, що забезпечують цілісне уявлення про структуру феномена, що вивчається;

- необхідністю концептуального знання про рефлексивне управління у сучасних менеджерів і недосконалістю понятійного апарату, представленого в різнопланових підходах дослідників;

- важливістю розвитку рефлексивного управління та недостатністю наукових розробок у практиці економіко-психологічного супроводу розвитку феномену, що вивчається.

Все це й обумовлює необхідність використання інтегративного підходу до рефлексивного управління підприємствам як феномена прояву самосвідомості.

Узагальнення різних поглядів на поняття «рефлексивне управління» дозволило визначити його як управління формуванням працівником суб'єктивної позиції щодо його професійної діяльності в багатопредметній діалогічній взаємодії відповідно до критеріїв делегованої діяльності. Беручи до уваги, що для здійснення ефективної професійної діяльності менеджер повинен узгоджувати свої дії з метою організаційно-виробничої діяльності підприємства, основним критерієм реалізації якої є якість роботи, необхідно дати визначення рефлексивного управління для подальшого функціонування поняття з метою конкретизації його застосування в управлінні підприємством в умовах його диджиталізації.

Рефлексивний менеджмент - це управління, що забезпечує суб'єктно-діалогічну професійну взаємодію відносин учасників на підприємствах і в організаціях, стимулювання рефлексивного мислення менеджерів та їх активне залучення до осмислення своєї діяльності та її результатів. При цьому виробничий колектив підприємства розглядається як сукупність осіб, які

виконують трудові функції на підставі трудового договору (контракту). Тому рефлексивне управління може бути застосовано до кожного менеджера з метою його свідомого і відповідального ставлення до власної роботи, керуючись його діяльністю на основі рефлексії. Принципова схема рефлексивного управління на промислових підприємствах в умовах їх диджиталізації базується на її основоположних принципах, склад яких в комплексі з діджиталізацією підприємства наведено на рис.1.



Рисунок 1 – Склад принципів рефлексивного управління та їх зв'язок з діджиталізацією промислових та аграрних підприємств. Джерело: побудовано авторами з використанням [Шерайзин]

Структура рефлексивного контролю на підприємствах промислового та аграрного профілю може бути представлена рядом компонент, які в певній мірі відтворюють відповідні принципи рефлексивного управління:

-принцип сенсу діяльності відповідає семантичному компоненту рефлексивного контролю;

-принцип структури діяльності відповідає виконавчому компоненту рефлексивного контролю;

-принцип технології діяльності відповідає семантичному компоненту рефлексивного контролю;

-принцип рефлексії діяльності відповідає рефлексивному компоненту рефлексивного контролю.

Проводячи аналогії між керівником (менеджером) і суб'єктом, організацією (бізнес-процесом), діяльністю і об'єктом, принципи рефлексивного управління для підприємств в промисловій та аграрній сфері діяльності, які приведено на рис.1, можна трактувати наступним чином.

Принцип суб'єктивності. Менеджер, який є об'єктом управління, є суб'єктом по відношенню до власної професійної діяльності. Принцип суб'єктивізму передбачає, що менеджер стає суб'єктом своєї професійної діяльності, самостійно осмислюючи і визначаючи її напрямки для забезпечення найкращої якості освіти в рамках своїх повноважень; Таким чином, професійна діяльність стає об'єктом її управління педагогом.

Принцип примату абстракції. Щоб створити об'єкт, спочатку необхідно, щоб суб'єкт побудував його в абстрактних термінах. Принцип первинності абстрагування визначає рефлексивний початок діяльності, пошук і застосування науково обґрунтованих методів і навичок управління і самоуправління, напрямки саморозвитку менеджера.

Принцип матеріалізації. Втілений в діяльності менеджера «матеріалізований» професійний процес стає своєрідною фізичною моделлю об'єкта, тому дозволяє рефлексувати відповідність втіленого об'єкта його абстрактному уявленню, дозволяючи тим самим менеджеру оцінити якість своєї діяльності і шляхи її подальшого розвитку



Принцип сенсу діяльності (семантичний компонент). Це смислове розгортання діяльності суб'єкта. Особиста незадоволеність визначається як критична рефлексія на свою суб'єктність і є відправною точкою для побудови концептуального підприємства і початком рефлексивного управління. Розглядати потрібно не як негативне ставлення до себе і своєї діяльності, а як аналітичне сприйняття свого професіоналізму.

Принцип структури діяльності (виконавчий компонент). Передбачає побудову функціональної структури діяльності. Оскільки рефлексивне управління передбачає суб'єктивність, то сукупність операцій діяльності значною мірою визначається вихідним змістом і простором діяльності суб'єкта управління, його особистісними і професійними здібностями, фундаментальними особливостями понятійного підприємства. Однак це не виключає використання уніфікованих операцій, методів і технологій, якщо це відповідає смисловій складовій предмета. При цьому, з урахуванням включення суб'єкта в структуру організації, саме уніфікація опису операцій, що знаходяться на перетині комунікацій структур організації, робить їх «технологічно сумісними» один з одним. А комунікаційні зв'язки всередині організації дають основу для побудови структури концептуального підприємства (в тому числі схематичної, закріпленої на папері).

Принцип технології діяльності (технологічна складова структури) - розробка технології досягнення цілей. Мета - поняття смислової складової діяльності, операція - поняття її виконавчої складової. Реалізація принципу сенсу діяльності залежить від точності постановки мети. При розробці технології досягнення цілей враховується як суб'єктивний аспект діяльності керівника (менеджера), так і багатofакторна структура організації, особливості її діяльності, персональний склад фахівців, внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства.

Принцип рефлексії діяльності (рефлексивний компонент). це рефлексія на діяльність, яка включає фіксацію стану управлінської діяльності в момент рефлексії, навігацію по діяльності, саму рефлексію і, нарешті, розвиток

діяльності суб'єкта. Цей компонент включає аналіз, удосконалення та розвиток власної діяльності суб'єкта. Фіксація стану діяльності полягає в зборі історії та статистики ходу діяльності (кількісних показників, взаємозв'язку між ними, динаміки), обробці та аналізі статистичних даних. Навігація - це швидке і точне (адекватне) «занурення» в актуальну проблему (в актуальний елемент діяльності, тобто в такий стан, в якому фіксується певне невдоволення). В даному випадку провідником виступає структура підприємства, використовувані технології, комунікаційні ланки в організації. Все це дозволяє рефлексувати над зафіксованими моментами невдоволення і управлінської активності. Рефлексія призводить до необхідності перегляду, вдосконалення, опрацювання суб'єктом управління деталей структури і змісту підприємства.

Ефективність рефлексивного управління на підприємствах промислового аграрного комплексу в цей час багато в чому залежить від рівня діджиталізації цих підприємств. Якщо в промисловому секторі економіки процеси впровадження та активного використання інформаційних технологій більш-менш відлагоджені, то на аграрних підприємствах ще мають місце певні проблеми, які конче потребують свого наукового осмислення та усунення.

Для проведення активної діджиталізації агропідприємств в українських реаліях важливо враховувати наявні бар'єри та сферу можливого впливу на них. А для цього потрібний комплексний підхід до прийняття діджитал-змін у агросекторі, де працюють і 75-річні лідери думок, і 23-річні IT-фахівці. Отже, пропонуємо виходити з тих посилок, що агропідприємства з правильним розумінням розвитку світових процесів усвідомлюють два головні бар'єри діджиталізації.

Перший бар'єр – технологічний, який пов'язаний з технічними складнощами розробки, надання та доступу працівників агропідприємств до інформаційних технологій. Наразі близько 60–70% українських сіл взагалі не підключені до ширококутних інтернет-каналів. У результаті багато громадян практично позбавлені можливостей брати участь у сучасних видах комунікації

та застосовувати новітні технології у фермерському виробництві. Безперечно, це питання державного рівня. Але якщо приватні агропідприємства не лобіюватимуть активну «інтернетизацію» сільської місцевості, то про покриття цифрового розриву найближчими роками та десятиліттями не може бути і мови. Для подолання технологічного бар'єру необхідно, по-перше, створити необхідну інфраструктуру для забезпечення доступу до Інтернету; по-друге, розробити/надати необхідні програми та цифрові послуги, які відповідають потребам кожного сільськогосподарського регіону.

Другий бар'єр – людський, який пов'язаний з формування знань та компетенцій працівників в сфері ІТ-бізнесу та формування впевненості керівників всіх рівнів в доцільності та ефективності їх впровадження та використання. У сільських районах недостатньо фахівців із поширення та використання інформації у потрібних форматах. Наприклад, пенсіонер-пайовик не розуміє, навіщо йому додаток підприємства з цифровими технологіями, оскільки звик і із задоволенням читає газети. Натомість 25-річний тракторист активно реагує на месенджер. Крім того, сільські жителі майже не обізнані про можливості нових діджитал-додатків, доступних як особисто їм, так і агробізнесу, до якого вони залучені. Тому набуття «цифрових» навичок та компетенцій не є для них першочерговим завданням та внутрішнім бажанням. Саме відсутність культури споживання нових технологій, особливо для старших вікових груп у сільських регіонах, часто призводить до гальмування процесів впровадження та використання інформаційних технологій. Для подолання цього бар'єру необхідно, по-перше, долучити співробітників, які є мешканцями сільської місцевості, до використання нових інформаційних технологій; по-друге, долучити бізнес до нових інформаційних технологій та потенціалу їх можливостей; по-третє, підготувати місцеву владу та адміністрацію до активної участі у цьому процесі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У проведеному дослідженні зроблено висновок про неминучість трансформаційних процесів на

підприємствах промислового та аграрного комплексу, які не можуть розвиватися у відриві від глобальної цифрової трансформації світової економіки. Проведено детальний аналіз сутності та принципів рефлексивного управління та їх зв'язок з діджиталізацією промислових та аграрних підприємств.

Визначено та уточнено структуру рефлексивного контролю на підприємствах промислового та аграрного профілю, доведено що в її склад входять ряд компонент, які в певній мірі відтворюють відповідним принципам рефлексивного управління: принцип сенсу діяльності, принципу структури діяльності; принципу технології діяльності та принципу рефлексії діяльності.

Доведено, що розвиток та впровадження цифрових аграрних екосистем на базі національних та регіональних цифрових платформ дозволить створити необхідне інноваційно-інвестиційне середовище, наявність якого є ключовим фактором інтенсивного розвитку аграрного сектору. Зазначено, що використання цифрових інновацій та інформаційних технологій у діяльності сільськогосподарських підприємств дозволить підвищити загальний рівень ефективності на тлі зниження сільськогосподарських комерційних ризиків виробництва та реалізації аграрної продукції.

#### Список використаних джерел:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови/уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1140 с.
2. Лефевр В.А. Рефлексія. К.: «Когито-Центр», 2013. 496 с.
3. Лепа Р. Н. Ситуаційний механізм підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві: методологія, моделі, методи. Донецьк: ТОВ „Південний Схід, Лтд”, 2015. 308 с.
4. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
5. Меметов А. Практика діджиталізації підприємств вітчизняного агровиробництва. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 71-80. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.071>
6. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М. Комплаєнс програма промислового підприємства.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019, 689 с.
7. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2019. – № 3 (29). – с. 18-24. [Електроний ресурс]. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>.
8. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», 2012. 668 p.

9. Корх А. А. Рефлексивне управління: концепції, підходи та сфери застосування [Електронний ресурс]. URL: <http://>
10. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків: НТУ "ХПІ", 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>
11. Болюх І., Кобелева Т., Перерва П. Стратегічний маркетинг: концептуальні основи використання [Електронний ресурс] *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти : матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22-23 березня 2023 р.* Львів, 2023. Ч.2. С. 50-52. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66196>.
12. Савченко А. В. Рефлексивные основания механизма принятия решения // Материалы конференции „Менеджмент сегодня” [Электронный ресурс]. URL: // [http://www.cfin.ru/management/practice/man\\_today/refl\\_savchenko.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/man_today/refl_savchenko.shtml)
13. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Кон'юнктура міжнародного ринку як економічна категорія маркетингової політики підприємства // *Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство: кол. монографія / ред. І.М.Посохов [та ін.].* Харків : НТУ "ХПІ", 2016. С. 218-237. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/30772>
14. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
15. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>
16. Лєпа Р.М., Мадих А.А. Перспективи використання рефлексивного підходу в економіці. [Електронний ресурс] // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2011. № 1 (1). С. 17-20. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.htm>
17. Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. Compliance risk in the enterprise // *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2017":* тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. студ. та молод. вчених (Харків, 27 грудня 2017 р). Харків : НТУ «ХПІ», 2017. С. 54-57. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/34528>
18. Лєпа Р. Н. Модели рефлексивного управления в экономике: монография. Донецк, 2012. 380 с
19. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia. Part 2. № 3 (11).* 2017. P. 43-50.
20. Рефлексивные процессы в экономике: концепции, модели, прикладные аспекты / под ред. Р.Н. Лєпы / НАН Украины, Ин-т экономики промышленности. – Донецк: АПЕКС, 2012. – Т.1 – 560 с.
21. Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia.* 2017. Part 2. № 4 (12). P. 106-111.
22. Кобелева Т.О. Сутність та визначення комплаєнс-ризиків. *Вісник НТУ "ХПІ": зб. наук. пр. Екон. науки.* Харків: НТУ "ХПІ", 2020. № 1 (3). С. 116-121.
23. Найденов М. І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях / М. І. Найденов. – К. : Міленіум, 2008. – 484 с.

#### Referenses:

1. Velykyy tлумachnyy slovnyk suchasnoyi ukrayins'koyi movy [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language] / uklad. i holov. red. V.T. Busel. Kyiv; Irpin': VTF «Perun», 2002. 1140 s.
2. Lefevr V.A. Refleksiya [Reflection]. K.: «Kohyto-Tsentr», 2013. 496 s.

3. Lepa R. N. Sytuatsiynny mekhanizm pidhotovky ta pryynyattyia upravlinskykh rishen na pidpryyemstvi: metodolohiya, modeli, metody [The situational mechanism of preparation and management decision-making at the enterprise: methodology, models, methods]. Donetsk: TOV „Pivdennyi Skhid, Ltd”, 2015. 308 s.
4. Pererva P.G., Borzenko V.I., Kobyelyeva T.O. Intelektualna vlasnist: mahisterskyi kurs: pidruchnyk [Intellectual property: master's course: textbook]. Kharkiv: NTU «KHPI», 2019. 1002 s. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
5. Memetov A. Praktyka didzhitalizatsiyi pidpryyemstv vitchyznahanoho ahrovyrobnytstva [Practice of digitalization of enterprises of domestic agricultural production]. *Ekonomichnyy analiz*. 2022. Tom 32. № 1. S. 71-80. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.071>
6. Pererva P.G., Kotsiski D., Veres Shomoshi M. (2019) Komplayens programma promyshlennogo predpriyatiya [Compliance program of an industrial enterprise], Kharkov-Mishkolts : LTD «Planeta-print», 689 p.
7. Gudz O., Fedyunin S., Shcherbyna V. (2019). Digitalization as a competitive advantage of enterprises. *Economy. Management*, 3 (29), 18-24. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2215>.
8. Pererva P.G., Kocziszky György, Szakaly D. Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», 2012. 668 p.
9. Korkh A. A. Refleksyvne upravlinnya: kontseptsiyi, pidkhody ta sfery zastosuvannya [Reflexive management: concepts, approaches and areas of application]. [Electronic resource]. URL: [http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science\\_notes/Archive/2009/2/522.pdf](http://old.nsaem.ru/Science/Publications/Science_notes/Archive/2009/2/522.pdf)
10. Kosenko A.V., Pererva P.G., Kobyelyeva T.O., Kosenko O.P., Tkachova N.P. Stratehiya marketynhu lohistychnykh posluh u pidpryyemnytskiy diyalnosti: tsinoutvorennya ta polityka rozpodilu [Marketing strategy of logistics services in business: pricing and distribution policy] // *Visnyk NTU «KHPI» (ekonomichni nauky): zb. nauk. pr. Kharkiv: NTU "KHPI"*, 2021. № 1. S. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>
11. Bolyukh I., Kobyelyeva T., Pererva P. Stratehichnyy marketynh: kontseptualni osnovy vykorystannya [Strategic marketing: conceptual bases of use] [Elektronnyy resurs] *Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyy ta upravlins'kyi aspekty : materialy 5-yi Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 22-23 bereznya 2023 r. Lviv, 2023. CH.2. S. 50-52*. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66196>.
12. Savchenko O. V. Refleksyvni pidstavy mekhanizmu ukhvalennya rishennya // Materialy konferentsiyi „Menedzhment sohodni” [Reflexive grounds of the decision-making mechanism // Proceedings of the conference "Management today"] [Electronic resource]. URL: // [http://www.cfin.ru/management/practice/man\\_today/refl\\_savchenko.shtml](http://www.cfin.ru/management/practice/man_today/refl_savchenko.shtml)
13. Kobyelyeva T.O., Pererva P.G., Konyunktura mizhnarodnoho rynku yak ekonomichna katehoriya marketynhovoyi polityky pidpryyemstva [The situation of the international market as an economic category of the company's marketing policy] // *Suchasni tendentsiyi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn. Ekonomichna intehratsiya Ukrayiny u svitove hospodarstvo: kol. monohrafiya* / red. I.M.Posokhov [ta in.]. Kharkiv : NTU "KHPI", 2016. S. 218-237. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/30772>
14. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukrayinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. K.: *Znannya*, 2009. 1070 s.
15. Kobyelyeva T.O. Komplayens-bezpeka promysloвого pidpryyemstva: teoriya ta metody: monohrafiya [Compliance-safety of an industrial enterprise: theory and methods: monograph]. Kharkiv: Planeta-Prynt, 2020. 354 s. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748>
16. Lepa R.M., Madykh A.A. Perspektyvy vykorystannya refleksyvnoho pidkhodu v ekonomitsi [Prospects for the use of a reflexive approach in economics]. [Electronic resource] // *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal*. 2011. № 1 (1). S. 17-20. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2011/n1.htm>

- 17.Kocziszky G., Veres Somosi M., Kobieliava T.O. Compliance risk in the enterprise // *Стратегія інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2017"*: тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молод. вчених (Харків, 27 грудня 2017 р). Харків : НТУ «ХПІ», 2017. С. 54-57. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/34528>
- 18.Lepa, R. N. Modeli reflektivnogo upravleniya v ekonomike [Models of reflective management in economy]. Donetsk, 2012. 380 s.
- 19.Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. The definition of industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia. Part 2. № 3 (11). 2017. P. 43-50.*
- 20.Refleksivni protsesy ekonomiky: kontseptsiyi, modeli, prykladni aspekty [Reflexive processes of the economy: concepts, models, applied aspects] / pid red. R.M. Lyepy / NAN Ukrayiny, In-t ekonomiky promyslovosti. - Donetsk: APEKS, 2012. T.1. 560 s.
- 21.Kosenko A.P., Kobieliava T.O., Tkachova N.P. Forecasting industry park electrical products // *Scientific bulletin of Polissia. 2017. Part 2. № 4 (12). P. 106-111.*
- 22.Kobieliava T.O. Sutnist ta vyznachennia komplaiens-ryzyku [The essence and definition of compliance risk]. *Bulletin of NTU "KhPI": coll. of science Ave. of Economic Sciences. Kharkiv: NTU "KhPI", 2020. № 1(3). S.116-121.*
- 23.Naydenov M. I. Formuvannya systemy refleksyvnoho upravlinnya v orhanizatsiyakh [Formation of the reflexive management system in organizations]. K. : Milenium, 2008. 484 s.

*Надійшла до редакції 23.12.2023р.*