

**Л.В.ШАУЛЬСЬКА, П.Г.ПЕРЕРВА, Н.М.ДЬЯКОВА**  
**РЕФЛЕКСИВНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**  
**НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ**  
**ЕКОНОМІКИ**

У статті розглядаються питання, пов'язані з рефлексивним управлінням, представлено історичне тло та науковий контекст. Автори починають із концепції рефлексії як ключової концепції рефлексивного менеджменту, представляючи філософське розуміння та інтерпретації. Вони констатують, що сучасний інтерес до рефлексивного менеджменту свідчить про об'єктивну необхідність систематизації наукових знань про рефлексію та оновлення теоретичних основ рефлексивного менеджменту. Вони свідчать про необхідність якісного переходу до нового управлінського мислення, заснованого на рефлексивному процесі. Оскільки рефлексія є повсюдною (хоча й залежить, серед іншого, від інтелектуального рівня та освіти людей), рефлексивний менеджмент — це не особливий тип, а радше архетип сучасного менеджменту як такого, у всьому його різноманітті, і цей феномен розкривається через аналіз контекстів: рефлексія як загальнонаукова категорія та сучасна управлінська парадигма. Основними умовами такого переходу повинні бути надійні наукові знання, засновані на теоретичних знаннях у поєднанні з практичним досвідом. Визначено, що на сьогодні ще немає єдиного розуміння поняття «рефлексивне управління». Багато в чому це пов'язано з самим феноменом рефлексії, що вивчається багатьма науковими дисциплінами, з використанням різних методологічних підходів. Тим не менш, рефлексивне управління в загальному плані слід сприймати як використання різного роду прийомів і інструментів, що впливають на мислення людини, емоції, ставлення та поведінки. Розгляд цього поняття з таких позицій дозволяє стверджувати, що таке явище вже не є таким новим і невідомим. Доведено, що рефлексія, як процес обдумування і аналізу своїх думок, вчинків і досвіду, в управлінні бізнес-процесами в аграрній сфері діяльності, має свої особливості через специфіку цієї галузі. Сформовано основні особливості аграрного виробництва, які слід обов'язково враховувати при управлінні бізнес-процесами на засадах рефлексивного підходу. В умовах диджиталізації української економіки, коли цифрові технології стають неодмінною частиною різних сфер життя та бізнесу, рефлексія відіграє важливу роль в успішній адаптації до змін та оптимізації бізнес-процесів на підприємствах агропромислового комплексу. Сільське господарство як галузь має ряд специфічних можливостей, в кожній з яких можна знайти своє застосування цифрові технології. Сформовано основні аспекти рефлексії бізнес-процесів в цифровому середовищі. Всі розроблені пропозиції адаптовано до особливостей бізнес-процесів на підприємствах агропромислового комплексу нашої країни.

**Ключові слова:** рефлексивне управління; бізнес-процеси; система критеріїв; показники; агропромисловий комплекс, диджиталізація

**L.V.SHAULSKA, P.G.PERERVA, N.M.DYAKOVA**  
**A REFLEXIVE APPROACH TO THE FORMATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**  
**SYSTEMS AT ENTERPRISES OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE CONTEXT OF**  
**DIGITALIZATION OF THE ECONOMY**

The article discusses issues related to reflexive management, presents the historical background and scientific context. The authors begin with the concept of reflection as a key concept of reflexive management, presenting philosophical understanding and interpretations. They state that the current interest in reflexive management testifies to the objective need to systematize scientific knowledge about reflection and update the theoretical foundations of reflexive management. They testify to the need for a qualitative transition to a new managerial thinking based on a reflective process. Since reflection is ubiquitous (although it depends, among other things, on people's intellectual level and education), reflective management is not a special type, but rather an archetype of modern management as such, in all its diversity, and this phenomenon is revealed through the analysis of contexts: reflection as a general scientific category and a modern management paradigm. The main conditions for such a transition should be reliable scientific knowledge based on theoretical knowledge combined with practical experience. It is determined that today there is still no common understanding of the concept of «reflexive management». This is largely due to the phenomenon of reflection itself, which is studied by many scientific disciplines, using different methodological approaches. Nevertheless, reflexive management in general terms should be perceived as the use of various kinds of techniques and tools that affect a person's thinking, emotions, attitudes and behaviors. Consideration of this concept from the following positions allows us to assert that that such a phenomenon is no longer so new and unknown. It is proved that reflection, as a process of thinking and analyzing one's thoughts, actions and experience, in the management of business processes in the agrarian sphere of activity, has its own characteristics due to the specifics of this industry. The main features of agricultural production, which should be taken into account in the management of business processes on the basis of a reflexive approach, have been formed. In the context of digitalization of the Ukrainian economy, when digital technologies are becoming an indispensable part of various spheres of life and business, Reflection plays an important role in the successful adaptation to changes and optimization of business processes at the enterprises of the agro-industrial complex. Agriculture as an industry has a number of specific opportunities, in each of which you can find its own application of digital technologies. The main aspects of reflection of business processes in the digital environment are formed. All developed proposals are adapted to the specifics of business processes at the enterprises of the agro-industrial complex of our country.

**Keywords:** reflexive management; business processes; system of criteria; indicators; agro-industrial complex, digitalization

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток виробництва в агропромисловому комплексі багато в чому залежить від удосконалення методів і підходів до управління бізнес-процесами, що в сучасних умовах диджиталізації економіки на всіх рівнях уповільнюється багато в чому за рахунок слабого використання в своїй діяльності нових інформаційних технологій. Диджиталізація виробничих процесів є базою для успішної реалізації менеджерами бізнес-рішень, так як формується єдина інформаційна платформа (система) для реєстрації, накопичення, узагальнення та зберігання бізнес-інформації,

формування звітності по показникам бізнес-діяльності, проведення аналізу результатів роботи, здійснення контролю за бізнес-процесами підприємств агропромислового комплексу. Ознайомлення з результатами наукових досліджень в сфері рефлексії дозволяє зробити висновок про її міждисциплінарний характер. Відповідно, існує багато джерел, що походять з частково різних дисциплін, таких як філософія, психологія та освіта, з незначною інтеграцією відповідних понять. У контексті рефлексивної практики, наприклад, розгляд теми бере свій початок переважно з професій вчителя та сестринської справи

[3, 5]. Як наслідок, рефлексію можна розглядати як загальний термін, що включає в себе безліч ідей [1, 2] і, отже, має бути визначений у зв'язку з відповідною сферою його використання. Для того, щоб наблизитися до розуміння рефлексії, що лежить в основі управління бізнес-процесами, слід сформулювати основні концепції та моделі, які в значній мірі впливають на спосіб використання терміну «рефлексія» у виробничо-комерційній діяльності підприємств агропромислового комплексу.

Управління бізнес-процесами - це відносно нова наука, яка залучає менеджерів до прийняття різноманітних рішень, які мають вплив на всю виробничо-комерційну діяльність підприємства. Уміння критично мислити та аналізувати досвід — це здібності, необхідні менеджерам для повсякденного прийняття рішень, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами. Тому виникає нагальна проблема дослідження теорії і практики рефлексії як способу розвитку рефлексивних здібностей і залучення співробітників до вивчення та використання концепцій управління бізнес-процесами. Рефлексивні навички співробітників, які намагаються їх отримати, аналізуються за допомогою програмного інструменту аналізу якісних даних.

Сучасна теорія і практика менеджменту вимагає від керівників підприємств і організацій застосування новітніх підходів до своєї діяльності в умовах значної складності та не прогнозованості процесів виробничо-комерційної діяльності. Для цього, в першу чергу, топ-менеджмент має бути готовим і здатним до використання рефлексії та в певній мірі розвивати рефлексивну парадигму у виробничому управлінні, з метою подолання викликів часу, які сьогодні постають перед підприємством. На наш погляд, особистісне сприйняття різного роду виробничих ситуацій менеджером, визначення та інтерпретація ним реальних подій багато в чому зумовлює його виробничу поведінку та продукує наявні наслідки позитивного чи негативного керівництва. Зростаюча складність виробничого менеджменту є явищем закономірним в сфері особистісного, виробничого і соціального розвитку, конче необхідними є інформаційні технології, які б надавали змогу менеджерам в більшій мірі усвідомлювати виробничу ситуацію та з більшою ефективністю використовувати свій життєвий досвід для розвитку бізнес-процесів не лише себе як особистості, а і свого підприємства або організації, виробничих колективів та цільових груп, які в цей час перебувають у відповідній взаємодії, і до яких в певній мірі причетні менеджери бізнес-процесів.

**Метою статті** є вирішення наукової проблеми визначення теорії та методів рефлексивного управління бізнес-процесами на підприємствах і в організаціях агропромислового комплексу, вивчення тенденцій цифровізації аграрного сектору економіки, зокрема можливостей новітніх цифрових технологій в управлінні бізнес-процесами.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У зв'язку з постійно мінливим бізнес-середовищем і наявністю значних технологічних розробок, вже майже два десятиріччя в науковій літературі, а також на практиці здійснення виробничо-комерційної діяльності

відбувається інтенсивне обговорення процесно-орієнтованих підходів до управління. Відповідно, в цей час були опубліковані різноманітні статті, присвячені темі управління бізнес-процесами [1]. Однак ця література дотримується дуже «механістичного» погляду, акцентуючи увагу на конкретних бізнес-процесах, спрямованих зверху вниз, і ресурсах, необхідних для їх виконання. Така перспектива ігнорує внесок окремого працівника, чії навички, досвід і знання значною мірою впливають на додану вартість через бізнес-процес.

Дослідження методів управління бізнес-процесами в цілому, а також в сфері рефлексивного управління на підприємствах агропромислового комплексу в умовах диджиталізації економіки є сферою наукових інтересів багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. До такого роду досліджень слід віднести наукові публікації [Balzert Silke], Aysolmaz B. [2], Terebukh A. [3], Коціські Д. [4], Глізнука М.Ю. [6], Кравчук А.В. [7], Старостіної А.О. [8], Марчук Л.С. [9], Нагі С. [12], Косенко А.В. [13, 14, 21], Кучинський В.А. [16], Ткачова Н.П. [17, 22], Ткачов М.М. [18, 19, 24], Товажнянський В.Л. [25], Побережний Р.О. [26], Косенко О.П. [27], Найдонов М.І. [28] та ін. Разом з тим, проведених досліджень в галузі використання рефлексивного підходу в управлінні бізнес-процесами на підприємствах агропромислового комплексу нині ще недостатньо. Ці проблеми розглядаються зазвичай без необхідного взаємозв'язку, без комплексного підходу, який може істотно полегшити і оптимізувати їх рішення. Наявні, в певній мірі одиничні дослідження по використанню рефлексивного підходу в управлінні бізнес-процесами на підприємствах агропромислового комплексу не дозволяють провести глибокий аналіз по областях сучасної техніки, характерної для аграрної сфери, не розглядаються прибуткові форми ефективного використання інформаційних технологій в цій сфері.

Отже, питання управління бізнес-процесами на підприємствах агропромислового комплексу в умовах диджиталізації виробничих процесів в достатній мірі широко представлені у наукових дослідженнях. Проте, наукові дослідження цифровізації бізнес-процесів з використанням рефлексивного підходу до управління ними необхідно продовжувати задля підтримки модернізації та розвитку аграрного сектору економіки. Особливої уваги потребують питання впровадження в практику управління бізнес-процесами концепції рефлексії, яка в цей час знаходить своє все більше признание та використання в різних сферах науки і техніки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні ще немає єдиного розуміння поняття «рефлексивне управління». Багато в чому це пов'язано з самим феноменом рефлексії, що вивчається багатьма науковими дисциплінами, з використанням різних методологічних підходів. Тим не менш, рефлексивне управління в загальному плані слід сприймати як використання різного роду прийомів і інструментів, що впливають на мислення людини, емоції, ставлення та поведінки. Розгляд цього поняття з таких позицій дозволяє стверджувати, що таке явище вже не є таким новим і невідомим.

В цілому ефективне управління навчанням,

знаннями та компетенціями виробничого персоналу підприємств агропромислового комплексу стало критичним фактором успіху для багатьох суб'єктів бізнес-діяльності у сучасному наукомісткому діловому світі. Ряд науковців сформувавши певні вимоги до підприємств та організацій, що навчаються, які є сьогодні достатньо важливими і актуальними. В них стверджується, що підприємствам, які формують, впроваджують та використовують бізнес-процеси, потрібно адаптуватися до мінливого середовища, робити висновки з минулих успіхів і невдач, виявляти і виправляти помилки минулого, передбачати і реагувати на перешкоди та загрози, будувати і реалізовувати образи бажаного майбутнього [1]. Однак залишається відкритим питання, як підприємства повинні діяти і реагувати, щоб виконати ці вимоги.

Поширеною відповіддю на це питання є те, що підприємствам потрібні співробітники, які мають досвід і знання, щоб справлятися з такими вимогами і фахово виконувати свою роботу. Тим не менш, безперервний професійний розвиток, включаючи процеси навчання для отримання знань, необхідний для підтримання таких можливостей протягом тривалого часу. У таких ситуаціях одних формальних методів навчання недостатньо через їх тривалий час підготовки та відокремленість від повсякденної робочої рутини. Необхідне свого роду «навчання в реальному часі», яке дозволить окремим співробітникам, а також підприємствам вчасно і адекватно реагувати на мінливі вимоги та умови. Врешті-решт, цей функціонал повинен бути забезпечений або хоча б підтримуватися відповідною інформаційною системою.

Разом з тим, створення такої інформаційної системи в умовах тотальної диджиталізації економіки, яка б відповідала цим вимогам до навчання, передбачає глибоке розуміння того, як отримати систематичний контроль над процесами навчання та підвищення кваліфікації і як, таким чином, навчання може бути інституціоналізоване як частина повсякденної діяльності, включаючи існуючі інформаційні системи. З цього приводу певним рушійним засобом вирішення цієї проблеми є процес тотальної диджиталізації вітчизняної економіки, особливий прояв якої спостерігається при формуванні методів управління бізнес-процесами в усіх галузях економіки.

Рефлексивне управління бізнес-процесами — це практика, у якій менеджери та лідери використовують власну самосвідомість, поведінку та взаємодію як джерело навчання. Загальною практикою для цього стилю управління та лідерства є наголошення на розвитку емоційного інтелекту та продуктивності тих, хто його практикує. Завдяки розробці рефлексивних практик менеджер або лідер має здатність використовувати виклики як можливості для навчання, створювати міцніші альянси та відчувати більше почуття мети та задоволення не лише професійно, але й особисто.

Ключовим в рефлексивному управлінні бізнес-процесами є навчання. Коли менеджеру цікаво вчитися, він шукає можливості для зростання та розвитку. Такі менеджери часто перевершують тих, хто ігнорує потреби особистого розвитку в своєму стилі управління.

Інновація є внутрішньою частиною рефлексивної практики. Це пояснюється тим, що цей підхід є чуйним, тобто інформує клієнта, працівника та організацію про напрямок вибору, а не про особисту програму. Неefективне управління призводить до зниження продуктивності, морального духу команди та внутрішньої боротьби всередині команди. Усе це впливає на продуктивність і результати команди. Менеджери та лідери мають змогу продемонструвати ідеальну поведінку, наприклад особисту відповідальність, готовність обдумувати та ефективно реагувати, а також продемонструвати процес, за допомогою якого це може відбуватися в командах. Цей процес, будучи рефлексивним, практикує ефективні дії через інформоване розуміння того, що сталося, і ролі, яку в ньому відіграє керівник або лідер, а не звинувачення.

Часто існує припущення, що всі бачать речі так, як ми їх бачимо. Керівник може легко потрапити в пастку, вірячи, що цінності, переконання та здоровий глузд, які ґрунтуються на його виборі, є універсальними. На нашу думку, це не зовсім так. Рефлексивні практики використовують відмінності та використовують їх для розвитку ширшого розуміння ситуації та рішень. Ці практики сприяють більшій наявності сильних сторін, чіткості ефективних дій в складних ситуаціях. В іншому випадку ці відмінності неминуче вплинуть на здатність спілкуватися, розвиватися, керувати та діяти.

Існують суттєві відмінності щодо позитивних результатів, коли коучинг менеджерів і лідерів займаються рефлексивною практикою. З кращим усвідомленням особистої та професійної практики та цінностей, які використовує менеджер, позитивні результати з часом інтегруються в команду та ширшу організацію.

Рефлексивна практика для менеджерів може стати точкою розмежування між хорошими результатами та великими результатами. Коли менеджер бачить і використовує «я» та свій вплив на інших як інструмент у своєму стилі управління та впливу, він отримує незамінний набір навичок і може стратегічно відповідати вимогам багатьох програм.

Рефлексивне управління бізнес-процесами зменшує конфлікти та групове мислення всередині команд, а також потребу в посередницьких або дисциплінарних процесах. Цей процес сприяє формуванню культури, орієнтованої на рішення. Завдяки рефлексивній практиці менеджери та лідери синхронізуються зі співробітниками, співробітники синхронізуються з клієнтами, а організація синхронізується зі своєю метою. В організації, яка керується рефлексивною практикою, виникає ефект хвилі, який сприяє організаційному розвитку та особистому лідерству на кожному рівні.

Рефлексія, як процес обдумування і аналізу своїх думок, вчинків і досвіду, в управлінні бізнес-процесами в аграрній сфері діяльності, має свої особливості через специфіку цієї галузі. В табл.1 приведено основні особливості аграрного виробництва, які слід обов'язково враховувати при управлінні бізнес-процесами на засадах рефлексивного підходу.

Таблиця 1 – Особливості рефлексивного управління бізнес-процесами на аграрних підприємствах

Особливість	Характеристика особливості
Сезонність та циклічність робіт	У сільському господарстві існує велика залежність від погодних умов і сезонної активності. Рефлексія може бути спрямована на аналіз результатів і вивчення досвіду під час конкретних аграрних сезонів
Використання аграрних технологій	За останні роки в аграрній галузі широко впроваджуються цифрові та сучасні технології, такі як сільськогосподарські роботи, дистанційні системи моніторингу тощо. Рефлексія може включати аналіз ефективності використання технологій та розробку стратегій для їх оптимального використання.
Управління ресурсами	В аграрній галузі важливе значення має раціональне використання ресурсів, таких як ґрунт, вода, добрива. Рефлексія може допомагати визначити оптимальні підходи до управління цими ресурсами та впровадження більш сталого сільськогосподарського виробництва.
Вплив зовнішніх факторів	Сільське господарство чутливе до зовнішніх факторів, таких як зміни клімату, ринкова кон'юнктура, законодавство. Рефлексія може включати аналіз впливу цих факторів на агробізнес та розробку стратегій для пристосування до них.
Співпраця та об'єднання господарств	У сільському господарстві часто виникає потреба в співпраці та об'єднанні господарств для спільного вирішення проблем. Рефлексія може сприяти підвищенню ефективності таких форм співпраці та виробленню стратегій для спільного розвитку.
Екологічні аспекти	Сільське господарство може впливати на навколишнє середовище. Рефлексія може охоплювати аналіз екологічних впливів діяльності господарств та розробку практик, спрямованих на зменшення негативного впливу.
Погодні умови та кліматичні впливи	Аграрна галузь сильно залежить від погодних умов та кліматичних факторів. Рефлексія дозволяє аграрним фахівцям адаптуватися до змін у погодних умовах, шукати оптимальні рішення та планувати роботи для максимальної продуктивності.
Технологічні інновації в агровиробництві	Сучасні технології, такі як сільськогосподарські дрони, автоматизовані сільськогосподарські машини та системи моніторингу, стають все більш важливими для аграрної галузі. Рефлексія дозволяє аграріям ефективно впроваджувати та оптимізувати використання таких інновацій.

Джерело: розроблено авторами

Врахування наведених в табл.1 особливостей аграрної галузі допомагають підвищити ефективність та конкурентоспроможність бізнес-процесів. Рефлексія може стати важливою частиною організаційної культури, сприяючи постійному вдосконаленню та інноваціям. Загальною метою рефлексії в управлінні бізнес-процесами в аграрній галузі є постійне вдосконалення та оптимізація всіх аспектів сільськогосподарської діяльності для досягнення більшої продуктивності, ефективності виробничо-комерційної діяльності. Застосування рефлексії в аграрній галузі допомагає покращити ефективність

виробництва, раціонально використовувати ресурси та адаптуватися до змінних умов, що є важливим для сталого розвитку сільськогосподарського сектору.

В умовах диджиталізації української економіки, коли цифрові технології стають неодмінною частиною різних сфер життя та бізнесу, рефлексія відіграє важливу роль в успішній адаптації до змін та оптимізації бізнес-процесів. Сільське господарство як галузь має ряд специфічних можливостей, в кожній з яких можна знайти своє застосування цифрові технології. В табл.2 приведено основні аспекти рефлексії бізнес-процесів в цифровому середовищі.

Таблиця 2– Фактори рефлексії бізнес-процесів в цифровому середовищі

Фактори	Прояв дії факторів рефлексії
Розвиток цифрових навичок	Регулярна рефлексія дозволяє бізнесу та фахівцям швидше адаптуватися до технологій, які швидко змінюються. Аналізуючи свій досвід і реакції на нові технології, працівники та менеджери можуть швидше визначити, як вони можуть використовувати їх для покращення бізнес-процесів.
Управління інформацією	Значний обсяг інформації, доступної завдяки диджиталізації, вимагає умінь їх аналізувати та споживати. Рефлексія допомагає встановлювати та підтримувати нові практики управління інформацією.
Дані та аналітика	Рефлексія в умовах диджиталізації може базуватися на аналізі великої кількості даних, які збираються та обробляються за допомогою цифрових інструментів. Це дозволяє більш точно оцінювати результати та приймати обґрунтовані рішення.
Використання технологій для навчання	Рефлексія може включати в себе використання цифрових інструментів для навчання та розвитку персоналу. Електронні платформи, віртуальні тренажери та онлайн-курси можуть підтримувати процес самоосвіти та саморозвитку.
Рефлексія через віртуальну комунікацію	В умовах диджиталізації, колективна рефлексія може відбуватися через віртуальні комунікаційні засоби, такі як відеоконференції, спільні онлайн-документи тощо. Це дозволяє командам обговорювати виклики, ділитися враженнями та спільно розв'язувати проблеми навіть у віддалених режимах роботи.
Кібербезпека та конфіденційність	У світі цифрових технологій важливо регулярно рефлексувати про заходи з кібербезпеки та захисту конфіденційності даних, оскільки це стає все більшою проблемою в умовах диджиталізації.
Швидкі та постійні зміни	В світі цифрових технологій зміни відбуваються дуже швидко. Регулярна рефлексія дозволяє бізнесу ефективно адаптуватися до нових технологій, оцінювати їхній вплив та швидко вдосконалювати
Взаємодія та комунікація	Зростання обсягів використання віддалених форм роботи та комунікації, рефлексія допомагає удосконалювати навички віддаленої комунікації та сприяє взаєморозумінню в цифровому середовищі.
Психологічний аспект цифровізації	Рефлексія може охоплювати і психологічні аспекти використання цифрових технологій, такі як вплив на психічне здоров'я, відчуття соціальної ізоляції чи стресу від постійної доступності.

Джерело: розроблено авторами

Рефлексія залишається ключовим елементом управління в умовах цифрової трансформації, допомагаючи бізнесу пристосовуватися до нових реалій та використовувати цифрові можливості для досягнення стратегічних цілей. Враховуючи ці аспекти, рефлексія в умовах диджиталізації є важливим інструментом для постійного вдосконалення та адаптації до цифрового світу.

**Висновки.** Сучасний інтерес до рефлексивного менеджменту в умовах диджиталізації бізнес-процесів на підприємствах агропромислового комплексу вказує на об'єктивну необхідність систематизації наукових знань про рефлексію та оновлення теоретичних основ рефлексивного менеджменту. Вивчення проблем управління з рефлексивної точки зору дозволяє стверджувати, що в менеджменті кожна справжня система має свій внутрішній потенціал для саморозвитку, що стає можливим після зміни параметрів управління.

Сьогодні необхідний якісний перехід до нового управлінського мислення – нової парадигми управління в цілому і управління бізнес-процесами зокрема, в основу якої закладено саморозвиток. Це рефлексивний процес, і будь-який висновок, який виходить з рефлексивного підходу, є етапом розвитку. Оскільки рефлексія поширена повсюдно (хоча і залежить від інтелектуального рівня та освіти співробітників в бізнес-процесі), рефлексивний менеджмент не є окремим видом, а скоріше архетипом сучасного менеджменту як такого, у всьому його різноманітті, і цей феномен розкривається через аналіз двох взаємопов'язаних контекстів: рефлексії як загальнонаукової категорії та сучасної парадигми управління бізнес-процесами. Основною умовою такого переходу має бути достовірне наукове знання, засноване на теоретичних знаннях у поєднанні з практичним досвідом. Дана стаття є лише вступом, попередніми роздумами, які формулюють вихідне поняття і дають попередні відомості про науковий процес систематизації теоретичних і прикладних знань, що стосуються основ рефлексивного менеджменту. Інтеграцію інформаційної та рефлексивної моделей в менеджмент можна назвати стратегічним завданням для проведення подальших досліджень і розробок.

#### Список літератури

- Balzer Silke, Fettke Peter & Loos Peter (2012). A Framework for Reflective Business Process Management. 3642-3651. 10.1109/HICSS.2012.58
- Aysolmaz B. (2018). A Reflection on the Interrelations Between Business Process Management and Requirements Engineering with an Agility Perspective. In: Teniente, E., Weidlich, M. (eds) Business Process Management Workshops. BPM 2017. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 308. Springer, Cham. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74030-0\\_54](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74030-0_54)
- Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhP». 668 p.
- Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару // *НТУ «ХП» (економічні науки)*. : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2016. № 28 (1200). С. 26-30.
- Глізнула М.Ю., Перерва П.Г. Бенчмаркінг як метод оцінювання інтелектуального потенціалу регіонів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 11-19.
- Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
- Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: підруч. К.: Знання, 2009. 1070 с.
- Марчук Л.С., Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна

- категорія // *НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2018. № 15 (1291). С. 53-63.
- Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Х.: НТУ „ХП”. 2018. № 37(1313). С. 27-32.
  - Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // *Вісник НТУ «ХП» (економічні науки)*. : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХП», 2016. № 28 (1200). С. 70-74.
  - Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyzsza Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna. № 5.
  - Kosenko A., Pererva P. (2015) The rank estimate of the commercial potential of intellectual technologies // *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky* / Ed. Dr. h.c. M.Varchola. Kosice (Slovakia). Volume 3, №3. P.83-91.
  - Pererva, P., Hutsan, O., Kobieliev, V., Kosenko, A., Kuchynskyi, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises // *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), pp. 124-132. URL: DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
  - Kuchynskyi, V., Pererva, P., Kobielieva, T., Garmash, S., Danko, T. (2021). Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety // *Studies of Applied Economics*, 39 (5). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111>
  - Kobielieva T., Tkachova N., Pererva P., Tkachov M., Diachenko T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach // *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)
  - Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // *Економіка розвитку*. 2011. № 4 (60). С. 116-120.
  - Kobielieva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // *Менеджмент і маркетинг інновацій*. №3. С.79-86.
  - Tkachov M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8), ч. 2. С. 240-246.
  - Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies (2017) / P.G.Pererva [et al.] // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 2(23). 405-413. DOI:10.18371/fcaptop.v2i23.121920
  - Kosenko A.V., Tkachov M.M., Kobieliev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
  - Kobielieva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. №4. С.67-74.
  - Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G.Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
  - Tkachov M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.
  - Tovazhnyanskiy V., Kobleleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Volume 7.- Numer 2. Miskolc Press. S. 171-183.
  - Poberezhnyi R., Pererva P. (2016) Bridging the gap between the banking sector and SMEs in Ukraine the use of the European experience // *Entrepreneurship Erziehung und Gründungsberatung* / Editor of the monograph prof. R.Fortmüller. Vienna: University of Economics and Business, MANZ Verlag. p.267-282.
  - Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafüred. 2015.- S. 113-124.
  - Найдюнов М.І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях. – К. : Міленіум, 2008. 484 с.

#### References (transliterated)

- Balzer Silke, Fettke Peter & Loos Peter (2012). A Framework for Reflective Business Process Management. 3642-3651. 10.1109/HICSS.2012.58
- Aysolmaz B. (2018). A Reflection on the Interrelations Between Business Process Management and Requirements Engineering with an Agility Perspective. In: Teniente, E., Weidlich, M. (eds) Business Process Management Workshops. BPM 2017. Lecture Notes in Business Information

- Processing, vol 308. Springer, Cham. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74030-0\\_54](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74030-0_54)
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
  4. Kobyleyeva T.O., Pererva P.G. Upravlinnyia marketynhom innovatsiynoi produktiyni na zasadakh zhyttyevoho tsyklu tovaru [Management of marketing of innovative products on the basis of the product life cycle] // *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU «KhPI», 2016. no 28 (1200). pp. 26-30.
  5. Gliznutsa M.Yu., Pererva P.G., Benchmarkinh yak metod otsynuvannya intelektualnogo potentsialu rehioniv [Benchmarking as a method of assessing the intellectual potential of the regions] // *Marketynh i menedzhment innovatsiy* [Marketing and innovation management]. 2015. no 4. pp. 11-19.
  6. Kravchuk A.V., Pererva P.G. Efektyvnist yak ekonomichna katehoriya [Efficiency as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave]. Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. no 15 (1291). pp. 137-143.
  7. Starostina A.O. Marketynh: teoriya, svitovyy dosvid, ukrayinska praktyka: pidruch [Marketing: theory, world experience, Ukrainian practice: under the leadership]. Kiev: Znannya, 2009. 1070 p.
  8. Marchuk L.S., Pererva P.G. Intelektualnyy potentsial yak ekonomichna katehoriya [Intellectual potential as an economic category] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences) : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU "KhPI" 2018. no 15 (1291). pp. 53-63.
  9. Pererva P.G. Informatsiyna diyalnist pidpryyemstva: upravlinska, tsinova ta marketynhova skladovi [Information activity of the enterprise: management, price and marketing components] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)* [Bulletin of NTU "KhPI" (economic sciences) : Coll. of science Ave], Kharkiv : NTU „KhPI”. 2018. no 37(1313). pp. 27-32.
  10. Pererva P.G., Kobyleyeva T.O. Yakist innovatsiynoi produktiyni yak skladova marketynhovoyi polityky ta konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Quality of innovative products as a component of marketing policy and competitiveness of the enterprise] // *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr.* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" : Sb. sciences Ave] – Kharkiv: NTU «KhPI», 2016. – no 28 (1200). – pp. 70-74.
  11. Nagy S., Pererva P., Maslak M. (2018) Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna* no 5.
  12. Kosenko A., Pererva P. (2015) The rank estimate of the commercial potential of intellectual technologies // *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky / Ed. Dr. h.c. M.Varchola. Kosice (Slovakia). Volume 3, №3.* pp.83-91.
  13. Pererva, P., Hutsan, O., Kobieliyev, V., Kosenko, A., Kuchynskiy, V. (2018). Evaluating elasticity of costs for employee motivation at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), pp. 124-132. URL: DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.12)
  14. Kuchynskiy, V., Pererva, P., Kobieliyeva, T., Garmash, S., Danko, T. (2021). Ensuring the Sustainable Development of an Industrial Enterprise on the Principle of Compliance-Safety. *Studies of Applied Economics*, 39 (5). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5111>
  15. Kobieliyeva T., Tkachova N., Pererva P., Tkachov M., Diachenko T. (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24-38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03)
  16. Tkachova NP, Pererva P.G. Rozvytok metodiv analizu faktychnoho stanu konkurentnykh perevah pidpryyemstva [Development of methods of analysis of the actual state of competitive advantages of the enterprise] // *Economics of development*. [Development economics] 2011. no 4 (60). pp. 116-120.
  17. Kobieliyeva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Determination of marketing characteristics of market capacity for electrical automation. // *Менеджмент і маркетинг інновацій*. no 3. C.79-86.
  18. Tkachev M.M., Kobieliyeva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. no 4 (8), ч. 2. pp. 240-246.
  19. Financial and technological leverage in the system of economic evaluation of innovative technologies (2017) / P.G.Pererva [et al.] // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* 2(23). 405-413. DOI:10.18371/fcaptop.v2i23.121920
  20. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliyev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. pp.285-295.
  21. Kobieliyeva T.O., Tkachov M.M., Tkachova N.P., Pererva P.G. (2017) Modeling the marketing characteristics of market capacity for electrical automation // *Marketing and Management of Innovations*. no 4. pp.67-74.
  22. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G.Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI". 689 p.
  23. Tkachov M.M., Kobieliyeva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. no 4 (8). pp. 27-35.
  24. Tovazhnyanskiy V., Kobleva T., Gladenko I., Pererva P. (2010) Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies. Volume 7.- Numer 2.* Miskolc Press. pp. 171-183.
  25. Poberezhnyi R., Pererva P. (2016) Bridging the gap between the banking sector and SMEs in Ukraine the use of the European experience // *Entrepreneurship Erziehung und Gründungsberatung / Editor of the monograph prof. R.Fortmüller. Vienna : University of Economics and Business, MANZ Verlag.* pp.267-282.
  26. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th international scientific conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015.- pp. 113-124.
  27. Naydonov M.I. Formuvannya systemy refleksyvnogo upravlinnyia v orhanizatsiyakh [Formation of the reflexive management system in organizations]. K. : Milenium, 2008. – 484 s.

*Nadiiutna (received) 19.12.2022*

#### *Відомості про авторів / About the Authors*

**Шаульська Лариса Володимирівна (Shaulska Larisa V.)** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка, м.Київ, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7919-6733>, e-mail: [l.shaulska@donnu.edu.ua](mailto:l.shaulska@donnu.edu.ua)

**Перерва Петро Григорович (Pererva Petro)** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин Харків, Україна; ORCID:0000-0002-6256-9329; тел.: (067) 940-16-81; e-mail: [pgpererva@gmail.com](mailto:pgpererva@gmail.com)

**Дьякова Наталія Миколаївна (Dyakova Nataliya)** - старший викладач, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», старший викладач кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1129-4836>; e-mail: [Nataliya.Dyakova@khp.edu.ua](mailto:Nataliya.Dyakova@khp.edu.ua)