

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-78>

УДК 330.1

**КУЧЕР Анатолій**

Національний університет «Львівська політехніка»;  
Національний науковий центр «Інститут ґрунтознавства та агрохімії імені О. Н. Соколовського»

<https://orcid.org/0000-0001-5219-3404>

e-mail: [anatolii.v.kucher@lpnu.ua](mailto:anatolii.v.kucher@lpnu.ua)

**КУЧЕР Леся**

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0001-7112-8763>

e-mail: [lesia.y.kucher@lpnu.ua](mailto:lesia.y.kucher@lpnu.ua)

**АНТОЩЕНКОВА Віталіна**

Державний біотехнологічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3963-6263>

## **РЕФЛЕКСИВНИЙ ПІДХІД У БІЗНЕСІ, УПРАВЛІННІ, ЕКОНОМІЦІ ТА МАРКЕТИНГУ: ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ**

*У статті представлено результати теоретичного аналізу сутності рефлексивного управління й бібліометричного аналізу досліджень щодо застосування рефлексивного підходу в різних сферах, з акцентом на бізнесі, управлінні, економіці та маркетингу, як теоретичної основи розвитку інформаційного забезпечення ефективності бізнес-процесів. Із використанням програмного забезпечення VOSviewer і метаданих із бази Scopus побудовано дві бібліометричні карти найуживаніших термінів: перша – у публікаціях щодо застосування рефлексивного підходу включає 437 ключових слів, що використовувалися не менше п'яти разів, об'єднаних у вісім тематично споріднених кластерів; друга – у публікаціях щодо застосування рефлексивного підходу у сфері бізнесу, управління, економіки та маркетингу включає 44 ключових слова, що використовувалися не менше трьох разів, об'єднаних у дев'ять кластерів. Сформовано бібліометричний ландшафт щодо застосування рефлексивного підходу в бізнесі, управлінні, економіці та маркетингу як теоретичну основу розвитку інформаційного забезпечення ефективності бізнес-процесів.*

*Ключові слова: рефлексія; рефлексивне управління; управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу; інформаційне забезпечення; управління персоналом; управління аграрними підприємствами; стале управління аграрним природокористуванням.*

**KUCHER Anatolii**

Lviv Polytechnic National University

National Scientific Center "Institute for Soil Science and Agrochemistry Research named after O. N. Sokolovsky"

**KUCHER Lesia**

Lviv Polytechnic National University

**ANTOSHCHENKOVA Vitalina**

State Biotechnological University

## **REFLEXIVE APPROACH IN BUSINESS, MANAGEMENT, ECONOMICS, AND MARKETING: INFORMATION SUPPORT FOR THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES**

*The article presents the results of a theoretical analysis of the essence of reflexive management and a bibliometric analysis of studies on the application of a reflexive approach in various areas, with an emphasis on business, management, economics and marketing, as a theoretical basis for the development of information support for the effectiveness of business processes. Using the VOSviewer software and metadata from the Scopus database, two bibliometric maps of the most used terms were constructed: the first – in publications on the application of the reflexive approach, includes 437 keywords that were used at least five times, combined into eight thematically related clusters; the second – in publications on the application of a reflexive approach in the field of business, management, economics and marketing, includes 44 keywords that were used at least three times, combined into nine clusters.*

*The results of cluster analysis and analysis of documents by fields of knowledge collectively indicate the interdisciplinary nature of research on the application of the reflexive approach in the world and the understanding of this phenomenon primarily in the aspect of social and behavioral sciences. In general, economic sciences accounted for 13.3% of the global volume of publications. The leaders in terms of the number of studies on the reflexive approach among countries, organizations and authors have been identified. Five clusters of countries were identified according to the level of cooperation on the researched issue. A bibliometric landscape has been formed regarding the application of a reflexive approach in business, management, economics, and marketing as a theoretical basis for the development of information support for the effectiveness of business processes.*

*Keywords: reflection; reflective management; management of business processes based on a reflexive approach; information support; personnel management; management of agricultural enterprises; sustainable management of agricultural nature use.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Вирішення актуальних проблем і подолання нових викликів у бізнесі, управлінні та економіці потребує застосування нових підходів і переосмислення та вдосконалення наявних. У цьому контексті актуальним і доречним є застосування рефлексивного підходу, який акцентує увагу на усвідомленні, аналізі та розумінні власних думок, рішень і дій у контексті зазначених сфер; він передбачає інтроспективний процес, який допомагає оцінювати вплив власних уявлень, переконань і поведінки на результати діяльності. З етимологічного погляду рефлексивний підхід походить від терміна «рефлексія» (із латинської – «повернення назад»), що розглядають на сучасному етапі в таких основних модусах і специфікаціях: 1) здатність людини осмислювати способи, методи, засоби оперування одержаною інформацією – 2) процес, спрямований на організацію та регуляцію активності поведінки й діяльності – 3) стан рефлексування змісту суб'єктивного світу особистості – 4) властивість, яка визначає міру суб'єктності регуляції діяльності, поведінки, вчинків [1]. Важливо також розрізняти прикметники рефлексивний, рефлексивний і рефлексійний. Спираючись на мовну практику, вчені вважають «оптимальним закріплення прикметника рефлексійний за іменником рефлексія, а прикметників рефлексивний і рефлексивний – за іменником рефлекс, розрізливши їхні лексичні значення: рефлексивний – термін у фізіології, а рефлексивний передає причинно-наслідкове значення» [2]. Важливість і значущість рефлексивного підходу істотно збільшилася в контексті протидії в інформаційно-психологічній гібридній війні росії проти України [3] та в умовах воєнного стану, а також в аспекті діджиталізації бізнес-процесів.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Результати аналізу джерел свідчать про застосування рефлексивного підходу переважно в таких аспектах: особливості рефлексивного управління інформаційним суспільством в умовах російсько-української війни [3, 4]; застосування рефлексивного управління в публічному адмініструванні [5], у маркетинговій діяльності підприємств [6], управлінні споживчим попитом [7], управлінні товарним асортиментом підприємства [8]; дослідженні впливу інформаційного середовища на прийняття рішень економічних суб'єктів [9]; синтезуванні системи рефлексивного управління стадною поведінкою на підприємствах [10]; застосування рефлексивного управління в стратегічних комунікаціях для протидії загрозам гібридного характеру [11]. Щодо галузевих аспектів, то є кілька публікацій щодо застосування рефлексивного підходу до управління в промислових та аграрних підприємствах, зокрема в таких напрямках: системно-рефлексивний підхід до управління складовими елементами розвитку промислового підприємства [12]; інформаційне забезпечення реалізації технологій рефлексивного управління процесами планування на промисловому підприємстві [13]; аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств [14]; рефлексивні засади маркетинг-менеджменту персоналу підприємств за умов екологізації сільськогосподарського виробництва [15]. У проаналізованих роботах найчастіше йдеться про застосування рефлексивного управління для вирішення різних економічних, соціальних й екологічних проблем.

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, ЯКИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень у світі щодо застосування рефлексивного підходу в різних сферах знань, фактично відсутні бібліометричні огляди літератури із цього питання. Крім того, в українській економічній науці потребує подальшого обґрунтування питання щодо формування систем рефлексивного управління в різних галузях і підприємствах й управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є презентація результатів теоретичного аналізу сутності рефлексивного управління й бібліометричного аналізу досліджень щодо застосування рефлексивного підходу в різних сферах, з акцентом на бізнесі, управлінні, економіці та маркетингу, як теоретичної основи розвитку інформаційного забезпечення ефективності бізнес-процесів.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Попри те, що поняття «рефлексивне управління» вперше з'явилося у теорії та практиці менеджменту більше 50-ти років тому, дотепер не вдалося досягти загальної думки з приводу його сутності ймовірно через те, що феномен рефлексії тривалий час є об'єктом міждисциплінарних досліджень (виділяють чотири умовні етапи розвитку рефлексії: дослідницький, практико-орієнтований, психолого-педагогічний, політичний) через призму різних сфер застосування [5]. Нині рефлексивне управління трактують зокрема як: «процес, у якому один із супротивників передає іншому підстави для ухвалення рішень, тобто через комунікації зворотного зв'язку відбувається підміна факторів мотивації противника з метою спонукати його на прийняття не вигідних для себе рішень» [11]; «управлінську дію, що віддзеркалює

відзеркалення і що відображує своє в іншому, а інше у своєму... як процес продукування, функціонування й об'єктивації смислів, як чинник психосоціального розвитку, як механізм регуляції взаємодії з іншими на всіх рівнях функціонування соціальних систем» [3]. У докторській дисертації М. І. Найдьонова вперше введено соціально-психологічне трактування рефлексивного управління як «управління рефлексивними процесами індивідуальних і групових суб'єктів, яке переводить традиційну парадигму протистояння суб'єктів конфліктної взаємодії в парадигму складноскоординованості суб'єктів у неконфронтаційній соціосистемі» [16, с. 9]. У своїй монографії М. І. Найдьонов розглядає рефлексивне управління в широкому діапазоні: «від управління процесом саморозвитку (однієї людини) до смислової координації рефлексивних процесів, що відбуваються в групі та між групами» [17, с. 2]. Учені також запропонували системно-рефлексивний підхід до управління розвитком промислового підприємства (під яким розуміють «цілеспрямовану організацію рефлексивних впливів, які б схилили суб'єктів рефлексивного управління до ухвалення рішень, що поліпшують розробку й ефективне впровадження проєктів розвитку підприємства») в розрізі складників розвитку через дію рефлексивних впливів на суб'єктів управління з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей, психологічних і поведінських аспектів, що забезпечує ухвалення найвигідніших для підприємства рішень щодо впровадження проєктів розвитку [12].

У контексті післявоєнного відновлення природних ресурсів і сталого управління аграрним природокористуванням важливо наголосити, що «дієва стратегія управління сільськогосподарським виробництвом у напрямі екологізації неможлива без рефлексивного осмислення персоналом аграрних підприємств важливості збереження земель як основного стратегічного ресурсу. Рефлексія спонукає до власного бажання суб'єктів сільськогосподарського виробництва зберігати природний потенціал як майбутню базу та основу довгострокового фінансового успіху. Саме ідея рефлексії як процесу осмисленого поєднання економічного зростання зі збереженням структури біосфери, дозволить визначитись з основними контурами можливих шляхів гуманізації взаємодії людини і довкілля» [13].

У подальшому представлено результати бібліометричного аналізу з використанням програмного забезпечення VOSviewer, що набирає все більшої популярності у світі. Інформаційною основою є публікації, проіндексовані в базі даних Scopus. На першому етапі нами здійснено бібліометричний аналіз 1830 документів, проіндексованих у Scopus протягом 1987–2023 рр. (рис. 1). Цю базу документів сформовано в результаті реалізації такої стратегії пошуку: (TITLE-ABS-KEY («reflexive management»)) OR TITLE-ABS-KEY («reflective management»)) OR TITLE-ABS-KEY («reflective approach»)) OR TITLE-ABS-KEY («reflexive approach»)).

Отже, побудована бібліометрична карта найуживаніших термінів у публікаціях щодо застосування рефлексивного підходу (рис. 1), яка включає 437 ключових слів, що використовуються не менше п'яти разів, об'єднаних у вісім тематично споріднених кластерів. Найбільший за кількістю термінів червоний кластер – 198 слів, серед яких найчастіше згадувалися: рефлексивність, освіта, навчання, викладання, рефлексія. Отже, цей кластер стосується рефлексивного підходу в освітній діяльності. Другий (зелений) кластер включає 64 терміни, серед яких найуживаніші такі: методологія, психологічний аспект, мислення, інформаційний процес, міжособистісна комунікація. Третій (синій) кластер включає 54 терміни, серед них найуживаніші такі: людський, стать (чоловіча та жіноча), дорослий, якісні дослідження. Четвертий (жовтий) кластер включає 41 термін, серед них: людські ресурси, професійний розвиток, ментальне здоров'я, організація та менеджмент. П'ятий (фіолетовий) кластер включає 32 терміни, серед них: психологія, клінічна практика, клінічна компетентність, обізнаність, студент-медик. Шостий (блакитний) кластер включає 21 термін, серед них: тренінг, медична етика, персональний медичний догляд, опитування. Сьомий (помаранчевий) кластер включає 16 термінів, серед яких: людський експеримент, медична освіта, вміння, медична практика. Найменшим є восьмий (коричневий) кластер – 11 слів, серед яких найбільш уживаними є такі, як природничі науки, історія науки, професіоналізм, підготовка викладачів тощо. Дослідження в часовому вимірі показало, що до числа відносно нових термінів, що інтенсивно використовували в останні роки, належать: людський експеримент, тематичний аналіз, контрольоване дослідження, загальне управління якістю, глобальне здоров'я.

Установлено, що згідно з базою Scopus, світовими лідерами за кількістю публікацій є Велика Британія (436 робіт або 23,8 % від загального обсягу), США (272 роботи або 14,9 %), Австралія (169 робіт або 9,2 %), Канада (111 робіт або 6,1 %) та Франція (97 робіт або 5,3 %). Українські вчені опублікували 20 робіт, що становить 1,1 % світового потоку публікацій, відповідно в загальному рейтингу Україна посідала 24-му позицію. До числа ТОП-3 організацій світу за кількістю проіндексованих у Scopus публікацій, які містять у назві, анотації та/або ключових словах терміни «reflexive management», «reflective management», «reflective approach» чи «reflexive approach» належать такі: CNRS Centre National de la Recherche Scientifique (Франція), The University of Queensland (Австралія), Queensland University of Technology (Австралія), King's College London (Велика Британія), вони опублікували відповідно 18, 17 та по 14 робіт. Водночас до числа лідерів за кількістю профінансованих досліджень із цієї тематики, проіндексованих у Scopus, належать: Economic and Social Research Council (22 роботи), Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (14), European Commission (13), National Science Foundation (13).

Більшість із цих організацій є національними (Велика Британія, Канада та США), крім Європейської Комісії, яка належить до міжнародних спонсорів відповідних досліджень.

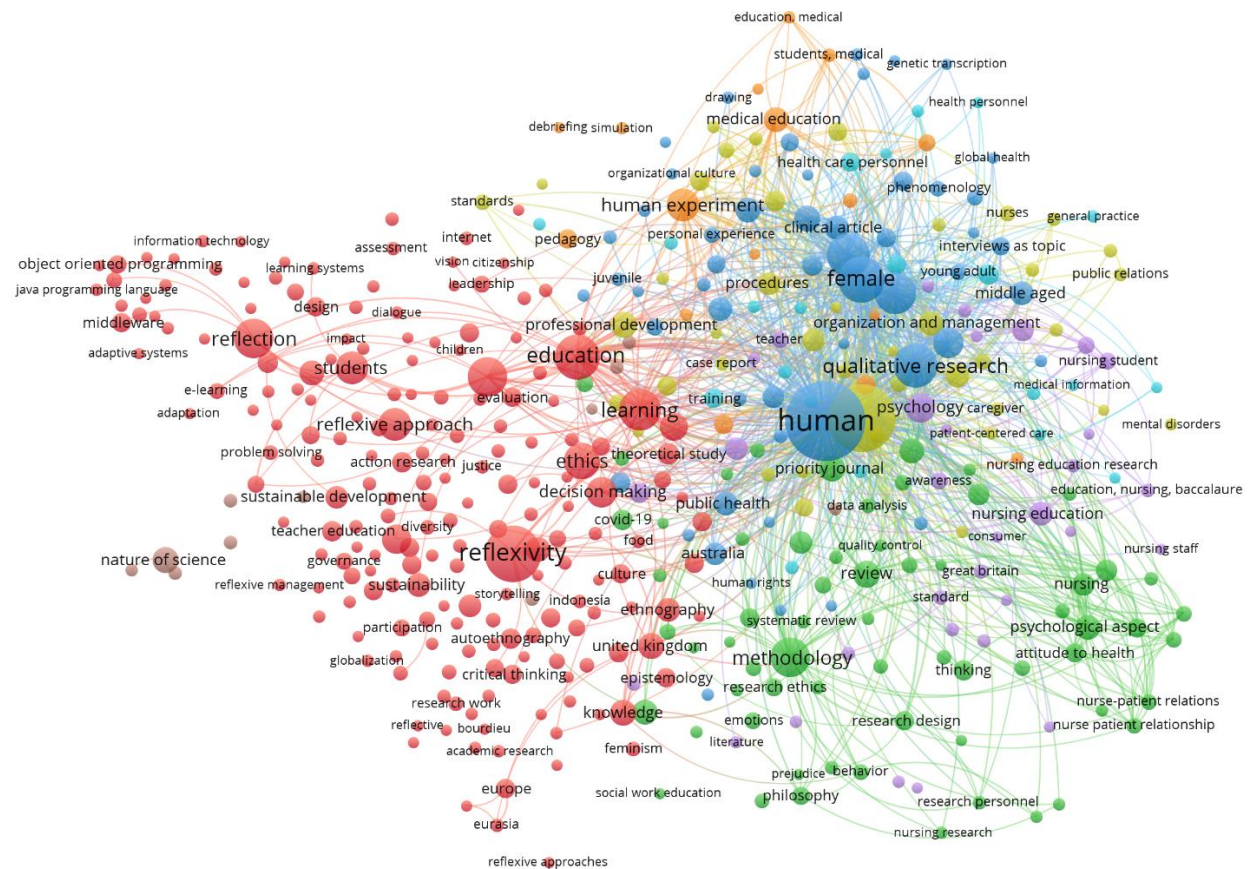


Рис. 1. Бібліометрична карта кластерів найуживаніших ключових термінів, пов'язаних із рефлексивним підходом, у всіх сферах досліджень у світі, 1987–2023 рр.

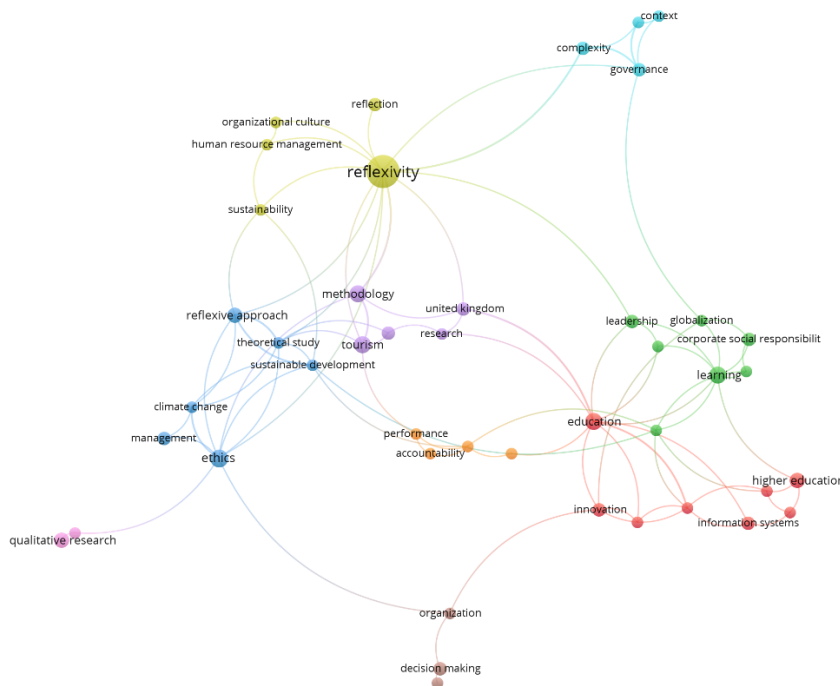
Джерело: побудували автори з використанням VOSviewer на основі даних бази Scopus.

Аналіз за типом документів свідчить, що більше половини (68,7 %) робіт опубліковано у формі статей; 14,5 % – книги та розділи книг; 8,3 % – конференційні матеріали; 6,4 % – огляди. Результати аналізу документів за галузями знань вказують на те, що концепт рефлексивного підходу найчастіше застосовували в галузі соціальних наук. Так, найбільше документів опубліковано за профілем соціальних наук (38,9 %), мистецтва та гуманітарних наук (11,9 %), медицини (8,1 %), дещо менше – у сфері бізнесу, менеджменту й обліку (7,4 %) і комп'ютерних наук (6,7 %). Близько 4,7 % опублікованих робіт належать до галузі психології, 2,1 % належать до економіки, економетрики та фінансів. Отже, у світі рефлексивний підхід застосовують переважно в дослідженнях галузі соціальних і поведінкових наук. Установлено, що до числа ТОП-5 учених світу за кількістю публікацій із досліджуваного питання, проіндексованих у Scopus, належать такі: Cazzola W. (7 робіт), Rudge D.W. (7), Ryan L. (7), Ryan M. (6), Çil E. (6). Перші три автори представляють Італію, США та Велику Британію.

На другому етапі нами обмежено сферу бібліометричного аналізу за галуззю дослідження – (а) business, management and accounting, (б) economics, econometrics and finance, (в) decision sciences. Цьому критерію відповідало 244 документи, дані яких використано для бібліометричного аналізу за допомогою програми VOSviewer (рис. 2).

Побудована бібліометрична карта найуживаніших термінів у публікаціях щодо застосування рефлексивного підходу у сфері бізнесу, управління, економіки та маркетингу (рис. 2) включає 44 ключових слова, що використовуються не менше трьох разів, об'єднаних у дев'ять кластерів. Найбільший за кількістю термінів червоний кластер – 8 слів, серед яких найчастіше використовували: освіта, вища освіта, рефлексивний підхід, інновації та інформаційні системи. Другий (зелений) кластер включає 7 термінів, серед яких найуживаніші такі: навчання, управління знаннями, глобалізація, корпоративна соціальна відповідальність, лідерство. Третій (синій) кластер включає 6 термінів, серед них найуживаніші: рефлексивний підхід, етика, управління, сталий розвиток і зміни клімату. Четвертий (жовтий) кластер включає 5 термінів, серед них: рефлексивність, управління людськими ресурсами, сталість. П'ятий (фіолетовий) кластер включає 5 термінів, серед них: туризм, методологія, дослідження. Шостий (блакитний) кластер включає 4 терміни, серед них: врядування (державне управління), контекст і комплексність. Сьомий

(помаранчевий) кластер включає 4 терміни: результативність, управління ризиками, управління змінами, звітність. Восьмий (коричневий) кластер включає 3 терміни: ухвалення рішень, організація та публічний сектор. Найменшим є дев'ятий (рожевий) кластер, що включає 2 два терміни: якісні дослідження та етнографія.



**Рис. 2. Бібліометрична карта кластерів найуживаніших ключових термінів, пов'язаних із рефлексивним підходом, у сфері бізнесу, управління й економіки у світі, 1988–2023 рр.**

Джерело: побудували автори з використанням VOSviewer на основі даних бази Scopus.

Загалом на економічні науки припадало 13,3 % світового обсягу публікацій. Більше двох третин (75,8 %) робіт опубліковано у формі статей; 12,7 % – книги та розділи книг; 5,7 % – огляди; 4,1 % – конференційні матеріали. Світовими лідерами за кількістю публікацій щодо застосування рефлексивного підходу у сфері бізнесу, управління, економіки та маркетингу є Велика Британія (67 робіт або 27,5 % від загального обсягу), США (31 робота або 12,7 %) та Австралія (29 робіт або 11,9 %). Українські вчені опублікували 9 робіт, що становить 3,7 % світового обсягу публікацій, у загальному рейтингу Україна посідала 10-ту позицію. За результатами кластерного аналізу щодо співпраці авторів різних країн встановлено, що всі країни, за рівнем інтенсивності співпраці, можна умовно об'єднати в п'ять кластерів: 1) Канада, Франція, Німеччина, Італія та Нідерланди; 2) Австралія, Данія та Нова Зеландія; 3) Іспанія, Швеція та США; 4) Бразилія та Велика Британія; 5) Китай та Україна. Лідером у світі за кількістю проіндексованих у Scopus публікацій із цієї тематики є RMIT University (Австралія), вчені цього університету опублікували 5 робіт. Водночас лідером за кількістю профінансованих досліджень із цієї тематики (3 роботи), проіндексованих у Scopus, є Engineering and Physical Sciences Research Council (Велика Британія). До числа лідерів за кількістю публікацій із досліджуваного питання належать такі вчені: Alvesson M. (4 роботи), Lashley C. (3 роботи), інші автори мають по дві й менше робіт. Обидва автори-лідери представляють Велику Британію.

## ВИСНОВКИ З ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті представлено результати аналізу сутності рефлексивного управління й бібліометричного аналізу досліджень щодо застосування рефлексивного підходу в різних сферах, з акцентом на бізнесі, управлінні, економіці та маркетингу, як теоретичної основи розвитку інформаційного забезпечення ефективності бізнес-процесів. Побудовано бібліометричні карти найуживаніших термінів: перша – у публікаціях щодо застосування рефлексивного підходу включає 437 ключових слів, що використовувалися не менше п'яти разів, об'єднаних у вісім тематично споріднених кластерів; друга – у публікаціях щодо застосування рефлексивного підходу у сфері бізнесу, управління, економіки та маркетингу включає 44 ключових слова, що використовувалися не менше трьох разів, об'єднаних у дев'ять кластерів. Визначено лідерів за кількістю досліджень щодо рефлексивного підходу серед країн, організацій та авторів. Результати кластерного аналізу й аналізу документів за галузями знань у сукупності вказують на міждисциплінарний характер досліджень щодо застосування рефлексивного підходу у світі й розуміння цього явища передусім в



аспекті соціальних і поведінкових наук. Сформовано бібліометричний ландшафт щодо застосування рефлексивного підходу в бізнесі, управлінні, економіці та маркетингу як теоретичну основу розвитку інформаційного забезпечення ефективності бізнес-процесів.

Узагальнюючи результати бібліометричного аналізу й літературного огляду джерел, вважаємо за доцільне вказати на окремі перспективні напрями застосування рефлексивного підходу в системі сталого управління аграрним природокористуванням в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови: 1) екологізація аграрного природокористування на основі переосмислення еколого-економічних взаємовідносин, 2) стратегічне планування аграрного природокористування у вигляді форсайту та 3) моделювання діяльності власників, керівників і персоналу, залученого до аграрного природокористування. Ці напрями можуть послугувати основою для майбутніх досліджень.

**Подяка.** Публікація містить окремі результати досліджень, проведених у рамках НДР «Економіка деградації земель унаслідок війни та їх повоєнного відновлення: інноваційні практики сталого управління аграрним природокористуванням», № д. р. 0124U000518.

### Література

1. Бугерко Я. Категоріальний аналіз рефлексії як явища, процесу, стану, властивості. *Психологія і суспільство*. 2008. № 1. С. 93–105. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/29198>.
2. Козирева З. Рефлексивний – рефлексивний – рефлексійний. *Культура слова*. 2016. № 84. С. 216–218. [https://iul-nasu.org.ua/pdf/kulturaslova/84/37-ks\\_84.pdf](https://iul-nasu.org.ua/pdf/kulturaslova/84/37-ks_84.pdf).
3. Горбенко Ю. Л., Горбенко О. В. Особливості рефлексивного управління у російсько-українському конфлікті. *Вісник Національного університету оборони України*. 2020. № 1(54). С. 74–82. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-54-1-74-82>.
4. Горбенко Ю. Особливості рефлексивного управління інформаційним суспільством. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2020. Вип. 6. С. 49–55. <https://doi.org/10.30970/2522-1876-2020-6-8>.
5. Варжанський І. В. Застосування рефлексивного управління в публічному адмініструванні: основні теоретичні підходи. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2. С. 25–33. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.4>.
6. Шуміло Я. М. Концептуальні положення механізму рефлексивного управління поведінкою споживачів у маркетинговій діяльності підприємств. *Економіка промисловості*. 2022. № 1. С. 103–117. <https://doi.org/10.15407/econindustry2022.01.103>.
7. Мавріна М. І. Інформаційне забезпечення процесів реалізації рефлексивного управління споживчим попитом. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5 (16). С. 406–414. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-70>.
8. Покотилова О. І. Рефлексивне управління товарним асортиментом підприємства на основі процесного підходу. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5(21). С. 155–160. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No5/155.pdf>
9. Іваницька О. В., Смирнов С. А., Біловус О. С. Вплив інформаційного середовища на прийняття рішень економічних суб'єктів: рефлексивний підхід. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108701>.
10. Турлакова С. С. Синтез системи рефлексивного управління стадною поведінкою на підприємствах. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2019. Вип. 97. С. 219–229. <https://doi.org/10.33111/mise.97.21>.
11. Сальнікова О.Ф., Іващенко А. М., Сівоха І. М. Застосування рефлексивного управління в стратегічних комунікаціях для протидії загрозам гібридного характеру. *Зб. наук. пр. Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2019. № 3(67). С. 16–22. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2019-3-67/16-22>.
12. Русінова О. С., Жовковська Т. Т. Системно-рефлексивний підхід до управління складовими елементами розвитку промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6217>.
13. Стребляньська І. А. Інформаційне забезпечення реалізації технологій рефлексивного управління процесами планування на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1214>.
14. Мосієнко О. В. Аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5766>.
15. Салькова І. Ю., Тарасович Л. В. Рефлексивні засади маркетинг-менеджменту персоналу підприємств за умов екологізації сільськогосподарського виробництва. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 6. С. 199–203. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-33>.
16. Найдюнов М.І. Формування рефлексивного управління в організаціях: автореф. дис. ... д-ра психол. наук: 19.00.05; Інститут психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Київ, 2010. 31 с. [Вісник Хмельницького національного університету 2024, № 3](https://iris-</a></li></ol></div><div data-bbox=)

psy.org.ua/publ/DDM11oku2.pdf.

17. Найдюнов М. І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях. Київ: IRIS, 2008. 484 с. [https://iris-psy.org.ua/publ/fruo\\_23.pdf](https://iris-psy.org.ua/publ/fruo_23.pdf).

### References

1. Buherko Ya. (2008). Categorical analysis of reflection as a phenomenon, process, state, property. *Psychology and society*, 1, 93–105. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/29198>.
2. Kozryieva Z. (2016). Reflektyvnyi – refleksyvnyi – refleksivnyi. *Kultura slova*, 84, 216–218. [https://iul-nasu.org.ua/pdf/kulturaslova/84/37-ks\\_84.pdf](https://iul-nasu.org.ua/pdf/kulturaslova/84/37-ks_84.pdf).
3. Horbenko Yu., Horbenko O. (2020). Features of reflexive management in the Russian-Ukrainian conflict. *Bulletin of National Defense University of Ukraine*, 1(54), 74–82. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2020-54-1-74-82>.
4. Horbenko Yu. (2020). The reflexive management's peculiarities by an information society. *Visnyk of the Lviv University. Series Psychological science*, 6, 49–55. <https://doi.org/10.30970/2522-1876-2020-6-8>.
5. Varzhanskiy I. V. (2022). Application of reflexive control in public administration: basic theoretic approaches. *Taurida Scientific Herald. Series: Public Management and Administration*, (2), 25–33. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.4>.
6. Shumilo Ya. M. (2022). Conceptual provisions of the mechanism of reflexive control of consumer behavior in the marketing activities of enterprises. *Economy of Industry*. No. 1. P. 103–117. <https://doi.org/10.15407/econindustry2022.01.103>.
7. Mavrina M. (2019). Information support for the processes of implementation of reflexive management of consumer demand. *Pryazovskiy economic herald*. No. 5(16). P. 406–414. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-70>.
8. Pokotylova O.I. (2015). Reflective management commodity assortment of company based on the process approach. *Economics: time realities*, 5(21), 155–160. <https://economics.net.ua/files/archive/2015/No5/155.pdf>.
9. Ivanytska O. V., Smyrnov S. A., Bilovus O. S. (2017). Influence of environmental information for decision-making economic subjects: reflexive approach. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnical Institute"*. No. 14. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108701>.
10. Turlakova S. S. (2019). Synthesis of the reflexive management system of herd behavior at enterprises. *Modeling and information systems in the economy*. Vol. 97. P. 219–229. <https://doi.org/10.33111/mise.97.21>.
11. Salkova O., Ivashchenko A., Sivokha I. (2019). The use of reflexive control in the strategic communications as a way to counter hybrid threats. *Collection of scientific papers of the Centre for Military and Strategic Studies of the National Defence University of Ukraine*. № 3(67). Pp. 16–22. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2019-3-67/16-22>.
12. Rusinova O. S., Zhovkovskaya T. T. (2018). System-reflexive approach to the management of the components of the industrial enterprise development. *Efektivna ekonomika*. Vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6217>.
13. Streblianska I. A. Information support for the implementation of technologies of reflective management of planning processes in an industrial enterprise. *Efektivna ekonomika*. 2012. No. 6. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1214>.
14. Mosienko O. V. (2017). Analysis of the effectiveness of the reflexive management of the personnel of agricultural enterprises. *Efektivna ekonomika*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5766>.
15. Salkova I., Tarasovych L. (2020). Reflective principles of marketing management of enterprise personnel under conditions of ecologization of agricultural production. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 6, 199–203. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-288-6-33>.
16. Naidonov M.I. (2010). Formation of reflexive management in organizations (DrS Thesis). Institute of Psychology named after H. S. Kostyuk of the National Academy of Sciences of Ukraine. Kyiv. <https://iris-psy.org.ua/publ/DDM11oku2.pdf>.
17. Naidonov M. I. (2008). Formation of a reflexive management system in organizations. Kyiv, IRIS. [https://iris-psy.org.ua/publ/fruo\\_23.pdf](https://iris-psy.org.ua/publ/fruo_23.pdf).