

*<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті досліджено теоретико-методичні аспекти рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства, зокрема, відображено особливості розвитку окремих складових маркетингової парадигми організації діяльності підприємства. Визначено, що потребує певного доопрацювання перенесення ідей та принципів рефлексивного менеджменту саме на організацію маркетингової діяльності підприємства, оскільки орієнтація на зазначені принципи дозволяє досягти особливих переваг в діяльності підприємства, що функціонує в умовах економіки знань та поширення впливу інформаційно-комунікаційних технологій. Обґрунтовано, що сутність нової парадигми ефективного маркетингового управління полягає в проактивній позиції підприємства по відношенню до ринку, завдання стратегічного управління полягає у реалізації економічних інтересів підприємства у стратегічній перспективі шляхом задоволення існуючих та майбутніх потреб споживачів при ринковому обміні. Виділено головну ознаку рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства: передачу інформації, що не обмежує вибір об'єкта управління, проте впливає на результат ухвалення рішення. Рефлексивний підхід базується на вивченні процедур ухвалення рішень відповідно до когнітивного механізму сприйняття та інтерпретації інформації економічними агентами та, на відміну від інших підходів, дозволяє змінювати структуру інформованості споживачів у процесі ухвалення рішень про придбання продуктів із використанням маловитратних методів інформаційного управління.

Поєднання ідей рефлексивного управління та маркетингової концепції дало змогу сформулювати концепцію системно-рефлексивного маркетингу.

Системно-рефлексивний маркетинг – маркетинг, в якому управління здійснюється шляхом системного розподілу інтересів суб'єктів ринкових відносин, а узгодження інтересів здійснюється з позиції рефлексивного маркетингового керуючого.

Вирішення проблем сучасного маркетингу полягає у наданні нового змісту маркетингової концепції, що зводиться до впровадження в теорію та практику маркетингу поняття саме рефлексії. Рефлексивний маркетинг



**полягає в реалізації інтересів сторін шляхом прояснення, актуалізації або формування інтересів сторін, що призводить до самореалізації інтересів. Рефлексивний маркетинг сприяє підвищенню ефективності узгодження інтересів, тобто ринкових механізмів.**

**Ключові слова:** рефлексивне управління; маркетингова діяльність; ухвалення рішень; підприємство; системно-рефлексивний маркетинг.

**Постановка проблеми.** Актуальність проблеми дослідження обумовлена тим, що на сучасному етапі, в умовах введення воєнного стану у зв'язку з військовою агресією РФ, в Україні продовжується процес перетворень у різних сферах народного господарства, поширення інноваційних процесів в управлінні, виробничій, освітній, юридичній та інших видах діяльності. Це призводить до інноваційності у діяльності та функціях керівника підприємства, що неможливо без самоменеджменту та рефлексії [1].

Методи роботи, знання, уміння та навички, що сформувались у більшості керівників у колишніх умовах менеджменту, у складному лабіринті нових завдань стають недостатніми для виконання управлінських функцій, що змінилися, а в деяких випадках вони навіть уповільнюють динамічний розвиток підприємства. Маркетингова діяльність керівника не є виключенням, адже ринкові відносини, на основі яких здійснюється сьогодні розвиток та функціонування різних сфер народного господарства, формуються таким чином, що будь-яке підприємство може потрапити в невизначені умови діяльності, коли важко оцінити й передбачити перспективи його функціонування та розвитку.

Як відомо, для успішної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища кожний суб'єкт змушений вивчати характеристики цього середовища й постійно співвідносити свої потреби та можливості з мінливими запитами, потенціалами та ресурсами самого середовища [2]. По суті, ці дії являють собою маркетингову діяльність підприємства, яка породжується ринковими відносинами та стає необхідною умовою його успішної та плідної діяльності. Таким чином саме рефлексія та рефлексивний підхід сприятимуть вдосконаленню маркетингової діяльності керівника, а також уможливллять окреслення проблемного поля підприємства, його сильних і слабких сторін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації маркетингової діяльності широко висвітлені в дослідженнях таких відомих у світі дослідників, як Ф. Котлер [3], К. Лане [4], С. Холленсен [5], а також у працях багатьох інших фахівців. Разом з тим, діджиталізація економіки об'єктивно вимагає розширення

маркетингової парадигми, врахування збільшення обсягів інформації, спрощення маркетингових комунікацій та появи більш тісного контакту з клієнтом засобами інформаційно-комунікаційних технологій тощо. Таке розширення маркетингової парадигми робить можливим додати до інструментів маркетингу здобутки теорії рефлексивного управління, яке акцентує увагу на «передачі підстав для ухвалення рішень від одного суб'єкту до іншого» [5]. Серед найбільш відомих дослідників, які вивчали питання рефлексивного менеджменту, слід зазначити Р. Лепу [6], В. Лефевра [7], М. Мальчик [8] та А. Пилипенко [9]. Орієнтуючись на розробки зазначених авторів, наголосимо, що основою для вироблення рефлексивних впливів виступає інформаційна асиметрія, тобто рефлексивне управління дозволяє спочатку розширити процес маркетингових комунікацій, а потім перейти на нову парадигму системно-рефлексивного маркетингу.

Орієнтація на перелічені вище класичні розробки у сфері рефлексивного управління призвели до появи численної кількості робіт, присвячених практичній реалізації рефлексивного підходу управління маркетинговою діяльністю. Як приклад можна навести розробку М. Мавриної [10], в якій подано теоретико-методичні засади рефлексивного управління попитом на продукцію підприємства (в основу розробки управлінських впливів покладено моделі зміни поведінки споживача під впливом інформаційних повідомлень підприємства). Показовою також є праця А. Галаченко [4], в якій використано системно-рефлексивний маркетинг для підвищення конкурентоспроможності провайдерів санаторно-курортних послуг, але, на жаль, майже не відображено аспект формування рефлексивних впливів. Існує також ціла низка досліджень, в яких системно-рефлексивна парадигма використана для розвитку окремих складових комплексу маркетинг-мікс підприємства. Такий варіант використання системно-рефлексивної парадигми маркетингу представлений в роботах І. Стреблянської [4] (запропоновано рефлексивне врахування уподобань споживача при визначенні обсягів збуту продукції підприємства), О. Покотилової [11] (визначена сукупність рефлексивних впливів в процесі формування асортименту продукції підприємства), Т. Болотських [4] (розглянуто можливість експансії на нові ринки через формування рефлексивних впливів та нецінову конкуренцію), О. Попова [3] (систематизовано взаємні рефлексивні впливи між учасниками партнерського маркетингу) та А. Пилипенко [4] (сформовано перелік об'єктів спрямування рефлексивних впливів з боку менеджменту підприємства).



Отже, в зазначених розробках відображено особливості розвитку окремих складових маркетингової парадигми організації діяльності підприємства. Разом з тим, потребує певного доопрацювання перенесення ідей та принципів рефлексивного менеджменту саме на організацію маркетингової діяльності підприємства, оскільки орієнтація на зазначені принципи дозволяє досягти особливих переваг в діяльності підприємства, що функціонує в умовах економіки знань та поширення впливу інформаційно-комунікаційних технологій.

**Метою** статті є дослідження та обґрунтування теоретико-методичних засад рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Перші уявлення про рефлексію виникли в філософських дослідженнях XV–XVIII ст., на які спиралися роботи І. Канта, І. Фіхте, Р. Декарта. І. Фіхте розглядав рефлексію в контексті процесів розгортання або розвитку «життя», діяльності та мислення [2]. Для Декарта рефлексія збігалася з мисленням у сучасному розумінні цього поняття. На основі їх положень виникло розуміння того, що завдяки механізмам свідомості погляди роздвоюються, виступаючи, з одного боку, як безпосередня свідомість, а з другого – як рефлексуюча, або «рефлексивна» свідомість. Отже, рефлексія виступає як особлива здатність людського розуму чи свідомості «досліджувати» свій власний зміст, ділити його на складові й представляти окремі його частини в тій чи іншій формі.

Американський фахівець управління Т. Томас визначає рефлексивне управління, як спосіб передачі партнеру або конкуренту спеціально підготовлену інформацію, щоб схилити його «добровільно» прийняти зумовлене рішення, бажане для ініціатора дії. Ця теорія була розроблена в 60-х, однак, вона все ще піддається подальшому вдосконаленню [4].

Засновником поняття «рефлексивне управління» є В. Лефевр. Він зазначав, що рефлексивне управління приводить до успіху тільки в тому випадку, коли вплив на модель ухвалення рішень керівником, який вміло делегує повноваження здійснюється через призму подальшого огляду на себе та свої дії зі сторони. Рефлексія є певним механізмом взаємодії керуючої системи, що може виступати одночасно об'єктом управління, тобто керованою системою і сприйняття побудови образу того об'єкта, що буде залежати від її дії чи певної реакції суб'єкта на цей об'єкт [7]. На його думку, рефлексивне управління – це спеціальний вплив на супротивника з

метою схилити його прийняти рішення, зумовлене контролюючою стороною [7]. За В. Лефевром, сенс рефлексивного управління полягає у використанні можливостей суб'єкта «свідомо конструювати образи себе та інших».

Модель прийняття рефлексивних рішень В. Лефевра заснована не тільки на корисності (рівень якої визначається з урахуванням тиску зовнішнього світу на суб'єкта), але також включає полярні оцінки, що дозволяє ввести в процес рішення розгляд питань етики, забобонів і пристрастей. Більше того, тиск зовнішнього світу ділиться на усвідомлювану ( $x_2$ ) і неусвідомлювану ( $x_1$ ) суб'єктом частини. В. Лефевр також вводить змінну інтенції ( $x_3$ ), що відображає ту частину переваги суб'єкта, яка є незалежною від тиску зовнішнього світу. Таким чином, модель визначає поведінку гравця за певних умов. Введення доповнюючої булевої матриці дозволяє авторові проаналізувати ситуацію, коли гравці наділені не тільки раціональністю, але і мораллю. Крім того, В. Лефевром в [7] доведено, що у разі, коли гравець представляє ситуацію за допомогою нелінійної моделі, його поведінка стає хаотичною. У [7] розглянута алгебра рефлексивних процесів, викладені особливості рефлексивного управління, управління процесами рефлексивного управління і рефлексивні зв'язки в колективах, що є основою для застосування зазначених постулатів при формуванні концепції антикризового управління діяльністю промислових підприємств на основі рефлексивного підходу.

Як стверджували О. Анісімов та Г. Щедровицький, рефлексивне управління – це управління, що здійснюється суб'єктом надання послуг разом з консультантом. Ф. Єршов тлумачив його як управління з рефлексією: «передбачити дії чи наміри оточуючих для того, щоб покращити чи загалом сформувані стратегію управління». Т. Давиденко розглядає рефлексивне управління як конкретний тип управління певним об'єктом [4].

Тематика рефлексивного управління також була розглянута в роботі Т. Калінеску [12], де автором запропоновано підхід до структурування зовнішнього середовища організації за рахунок оцінки рівня рефлексивних зв'язків підприємства із зовнішнім оточенням. На думку Т. Калінеску, такий підхід забезпечить створення сприятливого зовнішнього середовища, що дозволить підприємству стабільно розвиватися та функціонувати. Не заперечуючи цінності даного підходу, суттєвим обмеженням в його використанні є акцентування уваги виключно на зовнішньому середовищі підприємства та використання обмеженої кількості



інструментів рефлексивного управління – оцінки рефлексивних впливів за рангами.

Цікавим є підхід, запропонований В. Прохоровою [4], де авторка робить спробу використовувати рефлексивне управління розвитком підприємства на основі умови переходу організації як економічної системи із стану екстенсивного розвитку в стан інтенсивного і створює умови для рефлексії старого індивідуального досвіду з метою перебудови стереотипів діяльності і реалізації власного самокерованого розвитку [4]. Перевагою у використанні даного підходу є використання методології концептуальної реконструкції індивідуальних інтерпретацій за допомогою якої стає можливим розгляд суб'єктів управління як активних систем, дії яких мають вплив на той чи інший варіант розвитку ситуації. Проте на практиці даний підхід носитиме скоріш теоретичний характер внаслідок складності в зміні способів мислення без впровадження радикальних заходів.

Варто звернути увагу також на те, що в роботі [8] М. Мальчик представлено механізм рефлексивного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств, заснований на синтезі рефлексивних процедур впливу на суб'єктів ринку, що дозволяє організувати процес рефлексивного управління ними, з метою поліпшення рівня конкурентоспроможності підприємств; доведено залежність готовності до прийняття суб'єктом ринку потрібного підприємству рішення від чотирьох факторів: суб'єктивного уявлення про раціональність рішення, рівня тиску, який відчуває суб'єкт, власних інтенцій та зобов'язань щодо прийняття даного рішення. Урахування цих факторів дозволяє обґрунтувати застосування того або іншого рефлексивного впливу та підвищити ефективність антикризових процедур.

Відомий фахівець А. Денисов відмічає, що рефлексивне управління має на меті здійснювати вплив на вибір людини за умови, що неможливо зруйнувати її здатність усвідомлення і здійснення цього вибору. Крім того, рефлексивне управління є ефективним, оскільки дозволяє управляти поведінкою вибору в набагато ширшому спектрі ситуацій, адже далеко не завжди можна зруйнувати спроможність вибору. Наприклад, цього не можна зробити у разі гри на біржі [4].

Поєднання ідей рефлексивного управління та маркетингової концепції дало змогу сформувати концепцію системно-рефлексивного маркетингу.

Системно-рефлексивний маркетинг – маркетинг, в якому управління здійснюється шляхом системного розподілу інтересів

суб'єктів ринкових відносин, а узгодження інтересів здійснюється з позиції рефлексивного маркетингового керуючого.

Системно-рефлексивний маркетинг – це підхід до управління, що ґрунтується на двох ключових принципах [13]:

– фактичним власником об'єкта управління, який визначає напрям застосування і перетворення об'єкта управління, є той зі стейкхолдерів, хто має найбільший ранг системної рефлексії (має систематичне найточніше уявлення про об'єкт управління, інтереси його стейкхолдерів і оточення) – принцип системної рефлексії;

– фактичний власник об'єкта управління реалізує свій інтерес через його узгодження з інтересами стейкхолдерів – принцип маркетингу. Фактичний власник включає інших стейкхолдерів до об'єктів управління.

Повертаючись до особливостей розвитку маркетингової концепції сьогодення, необхідно зауважити, що проблеми сучасного маркетингу полягають у перенасиченості товарних ринків, швидких темпах виникнення нових споживчих потреб, що не відповідають цільовим показникам темпів зростання бізнесу (задоволені існуючих потреб), глобалізації ринкового середовища, олігополізації ринків (у тому числі як прояв глобалізації). Вирішення проблем сучасного маркетингу полягає у наданні нового змісту маркетингової концепції, що зводиться до впровадження в теорію та практику маркетингу поняття саме рефлексії. Таким чином, рефлексивний маркетинг, полягає в реалізації інтересів сторін шляхом прояснення, актуалізації або формування інтересів сторін, що приводить до самореалізації інтересів. Рефлексивний маркетинг сприяє підвищенню ефективності узгодження інтересів, тобто ринкових механізмів.

Крім того, системно-рефлексивний маркетинг передбачає, що маркетинг стає першочерговою ідеологією управління підприємницькою діяльністю, тобто формування інтегрованої маркетингової стратегії стає відповідальністю вищого керівництва підприємства. Фактично, маркетинг не просто розчиняється в управлінській системі, а створює та укріплює її. Усі бізнес-підрозділи підприємства стають маркетинговими, тобто такими, чия діяльність виходить із принципу маркетингу, окрім того, формуються й функціональні підрозділи, що відповідають за елементи функціонального маркетингу (зокрема, ринкова аналітика, управління товарною, марочною, категорійною політикою, управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями, збут тощо).

Спираючись на дослідження А. Длігача [13], робимо висновок, що при системно-рефлексивному маркетингу:



– суб'єктом управління розглядається особа, що може як належати до формальних власників або найнятих керівників підприємства, так і не належати до них (наприклад, консультант, клієнт у випадку монопсонії, ідеолог технології, рекламне обличчя, інші особи); підприємство розглядається як відкрита система;

– ринкове середовище розглядається як кероване і умовно некероване (якщо рефлексивному маркетинговому керівнику відомо, що у певного чинника ринкового середовища принципово може бути керівник, то рефлексивний маркетинговий керівник може, за потреби, включити цей чинник до об'єкта управління);

– ринкове середовище (в граничному випадку – ринок) є об'єктом управління;

– системно-рефлексивний маркетинг уможливорює одночасне існування на одному підприємстві різних типів маркетингу як підходів до управління; системно-рефлексивний маркетинг розглядає різні підходи до визначення ролі і методології маркетингу як такі, що відповідають різним рангам системної рефлексії суб'єкта управління;

– клієнт вважається ірраціональним (суб'єктивно раціональним), з неусвідомленим інтересом. Маркетинг орієнтований на формування інтересів клієнтів;

– суб'єкт управління (рефлексивний маркетинговий керівник) може виступати суб'єктом узгодження інтересів, але при цьому займає рефлексивну позицію щодо інших суб'єктів узгодження інтересів. Рефлексивний маркетинговий керівник організовує процес узгодження інтересів, тобто узгодження інтересів може здійснюватися не з позиції «всередині» відносин, а ззовні; рефлексивний маркетинговий керівник, фактично, не узгоджує інтереси, а створює умови для їх узгодження;

– маркетинг розглядається як теорія та практика управління ринком.

Суб'єкт управління має справу із неповною та несиметричною інформацією при ухваленні управлінських рішень. Відповідно, вихідною функцією суб'єкта управління є формування системи знань, задля чого інтереси контрагентів включаються в об'єкт управління. Той з суб'єктів єдиного об'єкта управління (або різних об'єктів, що перетинаються), хто має краще уявлення про ситуацію із об'єктом, про впливових контрагентів (стейкхолдерів об'єкта) та їх інтереси, має підстави для більш ефективної діяльності з перетворення об'єкта відповідно до власних інтересів.

Системно-рефлексивне маркетингове управління розглядає маркетингову стратегію як основу (сукупність базових рішень)



корпоративної стратегії та стратегій інших рівнів.

Вихідним є усвідомлення суб'єктом управління об'єкта управління, його власного інтересу щодо об'єкта і управління формуванням бачення (узгодження інтересів стейкхолдерів).

Сутність нової парадигми ефективного маркетингового управління полягає в проактивній позиції підприємства стосовно ринку. Завдання стратегічного управління полягало у реалізації економічних інтересів підприємства у стратегічній перспективі шляхом задоволення існуючих та майбутніх потреб споживачів при ринковому обміні. Нова парадигма передбачає створення механізму узгодження інтересів. Вітчизняні підприємства та їх керуючі готові до змін. Впровадження принципів системно-рефлексивного маркетингу сприяє більшій ефективності вітчизняних підприємств, зокрема промислової, харчової, агропромислової, транспортної та інших галузей, що допоможе збалансувати структуру економіку нашої країни.

**Висновки.** Таким чином, підсумовуючи усе вищесказане, можна виділити головну ознаку рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства: передача інформації, що впливає на результат прийняття рішення, але не обмежує вибір об'єкта управління. Рефлексивний підхід базується на вивченні процедур ухвалення рішень відповідно до когнітивного механізму сприйняття та інтерпретації інформації економічними агентами та, на відміну від інших підходів, дозволяє змінювати структуру інформованості споживачів у процесі ухвалення рішень про придбання продуктів із використанням маловитратних методів інформаційного управління, що є значною перевагою для побудови на його основі такого механізму управління у маркетинговій діяльності, який би дозволив посилити конкурентні переваги підприємства.

1. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків : ХНПУ, 2016. 197 с.
2. Єльнікова Г. В. Адаптивні технології в освіті. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. Педагогіка*. 2017. Вип. 3. URL: [http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3\\_5yelnikova\\_r.pdf](http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnikova_r.pdf) (дата звернення: 16.09.2023).
3. Котлер Ф., Карен Ф. А. Фокс. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. К. : УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.
4. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. К. : КНЕУ, 2012. 523 с.
5. List of cognitive biases. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_cognitive\\_biases](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases) (дата звернення: 17.09.2023).
6. Лепа Р. М., Охтеня О. О., Сташкевич І. І. Мінімізація опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2016. № 3 (75). 115 с. URL: <https://cutt.ly/7YJMnKU> (дата звернення: 17.09.2023).
7. Lefevre V. Structure of Awareness : Symbolic Language Human Reflection. SAGE Publications, 1977. 199 с. URL: [https://books.google.at/books/about/Structure\\_of\\_Awareness.html](https://books.google.at/books/about/Structure_of_Awareness.html) (дата звернення: 17.09.2023).
8. Мальчик М. В. *Рефлексивні методи управління*



конкурентоспроможністю підприємств Поліського регіону в контексті їх активної адаптації. Меліорація та облаштування Українського Полісся: колективна монографія / за ред. Я. М. Гадзала, В. А. Сташука, А. М. Рокочинського. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. Т. 2. 785 с. **9.** Пилипенко А. А. Організація рефлексивного управління розвитком підприємств та їх інтегрованих об'єднань. *Управління розвитком*. 2015. № 1. С. 58–62. **10.** Mavrina M. The concept of reflexive management of consumer demand. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. № 3. P. 38–47. **11.** Покотилова О. І. Рефлексивний підхід у системі формування товарного асортименту підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2012. № 81. С. 399–404. **12.** Калінеску Т. В., Шведчиков О. А. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств з використанням рефлексивного підходу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 73–77. **13.** Длігач А. О. Маркетингові дослідження в системно-рефлексивному маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 5. С. 42–51. URL: <https://cutt.ly/gYJMTjw> (дата звернення: 18.09.2023).

## REFERENCES:

1. Marmaza O. I. Innovatsiyni menedzhment. Kharkiv : KhNPU, 2016. 197 s.
2. Yelnykova H. V. Adaptivni tekhnologii v osviti. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Ser. Pedagogika*. 2017. Vyp. 3. URL: [http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3\\_5yelnykova\\_r.pdf](http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5yelnykova_r.pdf) (data zvernennia: 16.09.2023).
3. Kotler F., Karen F. A. Foks. Stratehichni marketynh dlia navchalnykh zakladiv. K. : UAM, Vyd. Khimdzhest, 2011. 580 s.
4. Kudenko N. V. Stratehichni marketynh : pidruchnyk. K. : KNEU, 2012. 523 s.
5. List of cognitive biases. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_cognitive\\_biases](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases) (data zvernennia: 17.09.2023).
6. Lepa R. M., Okhten O. O., Stashkevych I. I. Minimizatsiia oporu personalu orhanizatsiynym zminam na pidpriemstvi. *Ekonomika promyslovosti*. 2016. № 3 (75). 115 s. URL: <https://cutt.ly/7YJMnKU> (data zvernennia: 17.09.2023).
7. Lefevre V. Structure of Awareness : Symbolic Language Human Reflection. SAGE Publications, 1977. 199 s. URL: [https://books.google.at/books/about/Structure\\_of\\_Awareness.html](https://books.google.at/books/about/Structure_of_Awareness.html) (data zvernennia: 17.09.2023).
8. Malchuk M. V. *Refleksyvni metody upravlinnia konkurentosprozhnisti pidpriemstv Poliskoho rehionu v konteksti yikh aktyvnoi adaptatsii*. Melioratsiia ta oblashtuvannia Ukrainskoho Polissia : kolektivna monografiia / za red. Ya. M. Hadzala, V. A. Stashuka, A. M. Rokochynskoho. Kherson : OLDI-PLIU S, 2018. Т. 2. 785 с.
9. Pylypenko A. A. Orhanizatsiia refleksyvnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv ta yikh intehrovanykh obiednan. *Upravlinnia rozvytkom*. 2015. № 1. С. 58–62.
10. Mavrina M. The concept of reflexive management of consumer demand. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. № 3. P. 38–47.
11. Pokotylova O. I. Refleksyvnyi pidkhid u systemi formuvannia tovarnoho asortymentu pidpriemstva. *Tavriiskiyi naukoviyi visnyk*. 2012. № 81. С. 399–404.
12. Kalinesku T. V., Shvedchikov O. A. Zabezpechennia staloho rozvytku promyslovykh pidpriemstv z vykorystanniam refleksyvnoho pidkhodu. *Innovatsiina ekonomika*. 2013. № 1. С. 73–77.
13. Dlihach A. O. Marketynhovi doslidzhennia v systemno-refleksyvnomu marketynhu. *Marketynh v Ukraini*. 2016. № 5. С. 42–51. URL: <https://cutt.ly/gYJMTjw> (data zvernennia: 18.09.2023).

**Malchyk M. V.** [1: ORCID ID: 0000-0002-0917-191X],  
Doctor of Economics, Professor,  
**Sozoniuk T. V.** [1: ORCID ID: 0009-0006-3719-5958],  
Post-graduate Student

*<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF REFLEXIVE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE**

**The article examines the theoretical and methodological aspects of the reflexive management of the enterprise's marketing activities, in particular, the peculiarities of development of individual components of the marketing paradigm of the organization of enterprise activities are reflected. It is determined that the transfer of ideas and principles of reflective management to the organization of marketing activities of an enterprise requires some refinement, since focusing on these principles allows achieving special advantages in the activities of an enterprise operating in the knowledge economy and the spread of the influence of information and communication technologies. It is proved that the essence of the new paradigm of effective marketing management is the proactive position of the enterprise in relation to the market, the task of strategic management is to realize the economic interests of the enterprise in the strategic perspective by meeting the existing and future needs of consumers in the market exchange. The main feature of the reflexive management of the enterprise's marketing activities is allocated: the transfer of information that does not limit the choice of the object of management, but affects the outcome of decision-making. The reflexive approach is based on the study of decision-making procedures in accordance with the cognitive mechanism of perception and interpretation of information by economic agents and, unlike other approaches, allows changing the structure of consumer awareness in the process of making decisions about the purchase of products using low-cost methods of information management.**

**The combination of the ideas of reflexive management and the marketing concept allowed to form the concept of system-reflexive marketing.**

**Systemic-reflexive marketing is marketing in which management is carried out through the systematic distribution of interests of market relations subjects, and the coordination of interests is carried out from the position of a reflexive marketing manager.**

**The solution to the problems of modern marketing is to give a new meaning to the marketing concept, which is reduced to the introduction of the concept of reflection into the theory and practice of marketing. Reflexive**



**marketing is the realization of the interests of the parties by clarifying, actualizing or shaping the interests of the parties, which leads to the self-realization of interests. Reflective marketing helps to increase the effectiveness of the coordination of interests, i.e. market mechanisms.**

***Keywords:*** reflexive management; marketing activity; decision-making; enterprise; system-reflexive marketing.

Отримано: 19 вересня 2023 року  
Прорецензовано: 24 вересня 2023 року  
Прийнято до друку: 29 вересня 2023 року