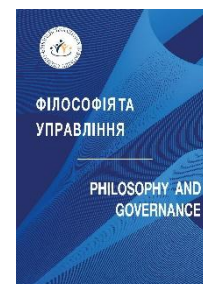




e-ISSN 3041-248X

Філософія та управління

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>


Рефлексивне управління в системі пізнання, комунікацій і публічного управління

Ольга М. Іваницька ^{1*} ● Олег В. Іваницький ²

¹ Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна). Професор кафедри теорії та практики управління, д-р наук з держ. упр., професор.

² Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Україна). Старший викладач кафедри філософії, канд. наук з держ. упр.

* Автор-кореспондент, e-mail: omivanytska@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідниця

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.4.05](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.05)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір
ліцензовано на
умовах Ліцензії
Creative Commons
«Із Зазначенням
Авторства –
Некомерційна 4.0
Міжнародна»
(CC BY-NC 4.0).



Нині рефлексивне управління стало невід'ємним елементом публічного управління, організації різних комунікацій і осмислення дійсності. Рефлексія може сприяти глибшому розумінню складних систем, врахуванню дії суб'єктивних чинників і розробці ефективних управлінських стратегій для отримання очікуваних реакцій і дій партнерів й опонентів. У публічному управлінні рефлексивність дозволяє оперативно реагувати на виклики, а також проактивно формувати прогресивні рішення. Мета дослідження полягає в узагальненні та поглибленні наукового трактування поняття «рефлексивне управління», його застосування в теорії та практиці філософії та управління. Рефлексивне управління трактується як поліпарадигмальна концепція та механізм управління, що інтегрує в себе багато напрацювань із різних галузь знань. Філософія надає підґрунтя для осмислення рефлексії, що відображає сутність суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії на основі значимого контуру зворотного зв'язку. Рефлексивне управління є важливим модусом управлінської самосвідомості, що сприяє підвищенню ефективності управлінських практик. Проаналізовано різні види та типи рефлексивного управління, зокрема класифіковані за сферою впливу, за цілепокладанням, за очікуваним ефектом, за інструментами, що застосовуються тощо. «Рефлексія» трактується залежно від сфери інтерпретації і застосування як певна здатність, принцип самосвідомості, процес, детермінанта, специфічна складова управління тощо. Для рефлексивного управління у сфері публічного управління характерним є наявність контуру взаємодії та зворотного зв'язку індивіда із самим собою, іншою людиною, об'єктами впливу та інтересу, побудова взаємовідносин у рамках групових і міжгрупових контактів, комунікацій тощо. Рефлексивне управління передбачає як конфронтаційну, так і неконфронтаційну взаємодію у контурі зовнішніх і внутрішніх впливів, застосування оборонних і наступальних дій й інструментів, що робить його ефективним механізмом публічного управління в умовах ведення гібридних війн.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

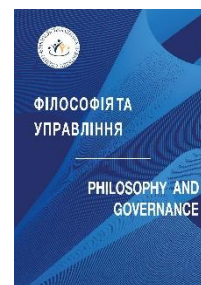
рефлексія, рефлексивне управління, рефлексивні практики, стратегічна комунікація, публічне управління, інформаційні війни.



e-ISSN 3041-248X

Philosophy and Governance

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>



Reflexive Management in the System of Cognition, Communication, and Public Administration

Olga Ivanytska ^{1*} ● Oleh Ivanytskyi ²

¹ National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (Ukraine). Professor at the Department of Theory and Practice of Management, Doctor of Science in Public Administration, Professor.

² National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Philosophy, PhD in Public Administration.

* Corresponding Author, e-mail: omivanytska@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-248X/2025.4.05](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.05)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Today, reflexive management has become an integral element of public administration, various communications organizations, and understanding reality. Reflexivity can contribute to a deeper understanding of complex systems, take into account the influence of subjective factors, and develop effective management strategies to obtain the expected reactions and actions of partners and opponents. In public administration, reflexivity allows for a prompt response to challenges and the proactive development of progressive solutions. The purpose of the publication is to summarize and deepen the scientific interpretation of the concept of "reflective management", its application in the theory and practice of philosophy and management. Reflective governance is interpreted as a polyparadigmatic concept and management mechanism that integrates many developments from different fields of knowledge. Philosophy provides the basis for understanding reflection, which reflects the essence of subject-subject and subject-object interaction based on a meaningful feedback loop. Reflective management is an important module of managerial self-awareness, which contributes to the efficiency of management practices. The article analyzes various types and types of reflective management, in particular, classified by the sphere of influence, by goal setting, by the expected effect, by the tools used, etc. "Reflection" is interpreted, depending on the scope of interpretation and application, as a certain ability, principle of self-awareness, process, determinant, specific component of management, etc. Reflective management in the field of public administration is characterized by the presence of a contour of interaction and feedback of an individual with himself, another person, objects of influence and interest, building relationships within a group, and intergroup contacts, communications, etc. Reflexive governance involves both confrontational and non-confrontational interaction in the context of external and internal influences, the use of defensive and offensive actions and tools, which makes it an effective mechanism of public administration in the context of hybrid wars.

KEYWORDS

reflection, reflexive management, strategic communication, reflexive practices, public administration, information warfare.

1. Вступ

У сучасному світі, що перебуває під перманентним впливом низки глобалізаційних, технологічних і соціально-економічних факторів, рефлексивне управління стає невід'ємним елементом публічного управління, організації комунікативних процесів і філософського осмислення дійсності. Рефлексія як процес усвідомленого аналізу, критичного оцінювання та адаптації до умов середовища, може сприяти глибшому розумінню складних систем і розробці ефективних управлінських стратегій.

У контексті пізнання, рефлексивне управління надає можливість дослідникам і практикам не лише осмислювати об'єктивні реалії, а й враховувати дію суб'єктивних чинників. У сфері комунікацій рефлексивне управління забезпечує більш ефективний обмін інформацією та отримання очікуваних реакцій і дій партнерів й опонентів. У публічному управлінні рефлексивність виступає інструментом критичної оцінки політичних стратегій і практик, що дозволяє не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати прогресивні рішення.

У філософії та психології, педагогіці та адмініструванні активно експлуатується термін «рефлексія», який пізніше «захопив» певний напрям управління. Проходячи через різні стадії розвитку, в теорії та практиці рефлексивного управління сформувався потужний механізм, а також створено та апробовано ефективний інструментарій, що використовуються нині в процесах забезпечення національної безпеки в умовах гібридних війн й ущільнення впливу інформаційних комунікацій.

2. Огляд літературних джерел

У сучасному світі, що перебуває під перманентним впливом низки глобалізаційних, технологічних і соціально-економічних факторів, рефлексивне управління стає невід'ємним елементом публічного управління, організації комунікативних процесів і філософського осмислення дійсності. Рефлексія як процес усвідомленого аналізу, критичного оцінювання та адаптації до умов середовища, може сприяти глибшому розумінню складних систем і розробці ефективних управлінських стратегій.

Рефлексивне управління в контексті пізнання дозволяє дослідникам і практикам не лише аналізувати об'єктивні реалії, а й враховувати суб'єктивні чинники. Як зазначає М. Найдьонов (2008), рефлексія є основою для створення адаптивних організаційних систем, що здатні реагувати на динамічні зміни середовища [7]. Це дає змогу не лише осмислювати реальність, а й прогнозувати її розвиток.

У сфері комунікацій рефлексивне управління забезпечує ефективний обмін інформацією та формування очікуваних реакцій партнерів чи опонентів. О. Сальникова, А. Іващенко та І. Сивоха (2019) підкреслюють, що рефлексивні підходи є дієвим інструментом у протидії інформаційним загрозам у контексті гібридних воєн [9]. Вони дозволяють аналізувати поведінку аудиторії та адаптувати комунікативні стратегії для досягнення стратегічних цілей.

У публічному управлінні рефлексивність виступає інструментом критичної оцінки політичних стратегій і практик. Вона дає змогу не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати прогресивні рішення. Як зазначають Д. Боуд, Р. Кеог та Д. Вокер (1994), рефлексія перетворює досвід на знання, що є основою для вдосконалення управлінських процесів [1].

У філософії та психології рефлексія розглядається як фундаментальний механізм самосвідомості та саморегуляції. Н. Прядко (2005) аналізує рефлексію як інструмент осмислення людської природи в релігійно-філософському контексті [8]. У свою чергу, Г. Вілер (1990) розкриває рефлексію як психологічний механізм, що впливає на прийняття рішень і поведінку [12].

Рефлексивне управління пройшло кілька етапів розвитку, в результаті чого сформувався потужний теоретичний і практичний інструментарій. М. Найдьонов (2008) підкреслює, що рефлексивне управління базується на системному підході, який інтегрує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів [7]. Д. Боуд, Р. Кеог та Д. Вокер (1994) акцентують увагу на тому, що рефлексія є процесом, який трансформує досвід у навчання, що має практичне застосування в освіті, управлінні та інших сферах [1].

У контексті національної безпеки, зокрема в умовах гібридних воєн, рефлексивне управління використовується для прогнозування дій супротивника та формування

ефективних контрстратегій. О. Сальникова, А. Іващенко та І. Сивоха (2019) наголошують на важливості рефлексивного аналізу в стратегічних комунікаціях для нейтралізації інформаційних загроз [9].

Рефлексивне управління є багатогранним інструментом, що застосовується в пізнанні, комунікаціях, публічному управлінні, філософії та психології. Воно дозволяє не лише реагувати на виклики сучасності, а й проактивно формувати стратегії розвитку. Завдяки аналізованим науковим працям, рефлексивне управління утвердилося як ключовий елемент сучасного управління та осмислення складних соціальних систем.

3. Постановка завдання

Мета дослідження полягає в узагальненні та поглибленні наукового трактування поняття «рефлексивне управління», його застосування в теорії та практиці філософії та управління.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на аналізі наукових праць, які стосуються сфери філософії, публічного управління, психології, з акцентом на державну політику забезпечення національної безпеки

У роботі застосовувалися загальні та спеціальні методи дослідження: аналізу та синтезу, наукового узагальнення, абстракції, порівняльного аналізу, що дозволило поглибити наукове уявлення щодо понять «рефлексія» та «рефлексивне управління», виокремити певні види та типи рефлексивного управління, зробити висновки та обґрунтувати пропозиції.

5. Результати та обговорення

Рефлексія – це поліпарадигмальна концепція та механізм управління, що інтегрує в себе багато напрацювань із різних галузей знань. По суті, саме рефлексія є ядром, центральним поняттям у рефлексивному управлінні. Проте, полісемантизм поняття «рефлексія» спричиняє ряд методологічних труднощів, адже, залежно від сфери інтерпретації і застосування, розглядається або як певна здатність, або як принцип самосвідомості, або як процес, або як детермінанта тощо. Можна говорити про незавершеність побудови загальнонаукової моделі рефлексії.

Очевидно, що своїм витокам поняття рефлексії завдячує філософії. Оминаючи розгляд поняття рефлексії в динаміці його історичних версій, зауважимо, однак, що для нашого дослідження опорним для інтерпретації рефлексії є філософський спадок таких напрямків західної філософії ХХ століття як прагматизм, феноменологія, екзистенціалізм та філософська герменевтика. Поступово рефлексія починає розглядатися не лише в традиційних онтологічному і гносеологічному аспектах, а й аксіологічному, антропологічному, і що найголовніше – в аспекті взаємозв'язку людської свідомості та діяльності. З середини ХХ століття поняття рефлексії входить до сфери управління. Так бере початок філософія управління як методологія прикладних досліджень, зокрема – філософія рефлексивного управління.

Філософія надає підґрунтя і для нового осмислення рефлексії, що «відбиває» сутність суб'єкт-суб'єктної та суб'єкт-об'єктної взаємодії на основі значимого контуру зворотного зв'язку.

У філософському енциклопедичному словнику за ред. В. Шинкарука рефлексія визначається як самосвідомість і самопізнання, співвідносність елементів мислення і дійсності [10, с. 547]. Д. Боуд, Р. Кеог та Д. Вокер (1994) рефлексію описують як спосіб мислення про навчання, що передбачає критичне оцінювання досвіду для формування майбутньої практики [1].

Зважаючи на те, що філософська рефлексія здатна конституювати та конструювати методологією всіх сфер людської діяльності, її роль в сфері управління визначається як засаднича. Дійсно, всюди має місце людське рефлексивне управління та самоуправління своїм повсякденним життям, оскільки рефлексія є в будь-якій людській діяльності. Типові й масові

приклади рефлексивного управління пронизують весь соціум – від власного життя окремої особистості до управління складними наднаціональними соціально-політичними системами. Здатність управляти собою, за допомогою власної діяльності, дозволяє людині керувати не лише будь-яким об'єктом, а й суб'єктами та «людиновимірними» об'єктами (штучний інтелект, ШІ). Останні відрізняються особливою складністю – вони наділяються людською психікою, розумом. Відтак, рефлексивне управління має потенційно необмежену сферу застосовності як в об'єктивному, так в суб'єктивному плані. Філософська рефлексія як методологічне забезпечення рефлексивного управління здійснюється шляхом творчого розв'язання фундаментальних завдань: побудови світоглядних принципів управління і відтворення їх у вигляді кінцевих орієнтирів.

Рефлексивне управління трактується як управлінська діяльність, що здійснюється на основі рефлексії та за допомогою рефлексії. Характерним для рефлексії є наявність контуру взаємодії та зворотного зв'язку індивіда із самим собою, іншою людиною, об'єктами впливу та інтересу, побудову взаємовідносин у рамках групових і міжгрупових контактів тощо. Рефлексивне управління можна розглядати як важливий модус управлінської самосвідомості, оскільки воно базується на здатності керівників аналізувати і оцінювати свої дії, свої реакції та наслідки прийнятих рішень, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управлінських практик.

Один з фундаторів концепції рефлексивного управління Володимир Лефевр визначав його як «процес передачі підстав для прийняття рішень від одного персонажу іншому» [12]. Такий процес передбачає, що існуючі якісні характеристики системи взаємодії дозволяють керуючому суб'єкту адекватно оцінити становище керованого об'єкта/суб'єкта та сформулювати (у вигляді стратегій) його ставлення до умов управлінської ситуації. Це дозволяє в подальшому спрямовувати, організовувати та регулювати людську діяльність. Оскільки управлінська діяльність постійно пов'язана з розв'язанням проблемних ситуацій, важливо ефективно використовувати засоби запобігання, ліквідації чи використання тої чи іншої проблемної ситуації на свою користь. Рефлексія відіграє основоположну роль у розв'язанні суперечностей, які складають ядро проблемної ситуації. Оскільки будь-яка діяльність цілеспрямована, організовується за допомогою засобів і регулюється на основі результатів, рефлексивне управління здійснює свої функції в категоріях «мета», «засіб», «результат». Таким чином, рефлексія спрямовує управлінську діяльність на використання наявних можливостей, організовує її на ліквідацію небезпек, що виникли, і регулює її через попередження загроз. А рефлексивне управління по суті є управлінням процесами підготовки та ухвалення рішень.

Теорія управління дозволяє виділити рівні рефлексивного освоєння дійсності: рівень самоуправління, рівень «неуправлінської» (недиференційованої) діяльності, рівень спеціалізованої управлінської діяльності.

У звичайних управлінських ситуаціях, що вирізняються відносною стабільністю, філософська рефлексія виступає як основа методології самоорганізації, самоуправління, самоврядування. У самоуправлінні значну роль в контексті самостійності та відповідальності в ухваленні рішень відіграють самосвідомість, саморегуляція та принцип самодетермінації.

У зоні «проблемної ситуації», де виникає потреба зовнішнього управління критичними ситуаціями, роль професійного управління суттєво зростає. У розв'язанні цілокупної проблемної управлінської ситуації визначальною стає процедура сегментації цієї ситуації на підпроблеми, кожен з яких слід вирішувати окремо. Відповідно, виокремлюються три основні типи особливих управлінських проблем: вибору, зв'язку і зворотного зв'язку.

Проблема вибору знаходить своє вирішення через розгортання процесу цілепокладання. Логіка розгортання цілепокладання проходить через усвідомлення управлінської ситуації з точки зору наявних потреб, засобів їх досягнення, інтересам суб'єкта управлінської дії. За умови часткового або хибного усвідомлення проблемної ситуації та наявних засобів для її вирішення, рефлексивне управління стає неефективним. Отже, рефлексивне управління процесом породження мети здійснюється шляхом адекватного вибору необхідного зі спектру можливого. Процес цілепокладання має циклічний характер: досягнення мети відкриває нові горизонти, нові, віддалені цілі, нове цілепокладання, цілепокладання на новій основі. Ця обставина ставить у центр уваги проблему зв'язку.

Управлінська проблема зв'язку усвідомлюється через вирішення питання об'єктивної невідповідності належному стану речей і фактично відображає недостатність тих чи інших

засобів реалізації мети. Виникає потреба визначення можливих шляхів реалізації намічених цілей. Формується «пул» алгоритмів, комплексних програм, технологічних методів тощо, що являють собою управлінський інструментарій розв'язання конкретних управлінських проблем. Готуються проектні рішення, створюються образи можливої дії. Розв'язання проблем зв'язку досягається шляхом корекції чи ліквідації відхилень суцього від належного через подолання бар'єрів, недоліків або невідповідностей, що заважають досягненню поставлених цілепокладанням цілей. При цьому виникає запитання: які стратегію та інструментарій слід застосувати для отримання можливо кращого управлінського результату? Актуалізується третя основна управлінська проблема – проблема зворотного зв'язку.

Оскільки в процесі управлінської діяльності завжди діє фактор невизначеності результату як такого, непередбачуваності розвитку управлінської ситуації, а непередбачені, несподівані результати ведуть до втрати керованості, остільки потрібно розвивати гнучкі управлінські стратегії, що дозволяють швидко адаптуватися до змін, зберігати контроль над ситуацією, здійснювати глибокий аналіз отриманих результатів з метою перегляду прийнятих рішень. Вузловими методологічними питаннями в цьому контексті є: можливі результати – бажані результати – наявний результат. Важливого значення набуває прогностична функція рефлексивного управління, що забезпечує зворотний зв'язок із можливими результатами дії.

Таким чином, завершується повний цикл рефлексивного управління проблемною ситуацією, від цілепокладання до аналізу наявних результатів з подальшим корегуванням переосмислених цілей і процедур.

Від «механіки» рефлексивного управління слід перейти до аналізу прикладних питань.

З точки зору цінностей та мотивації акторів процесу управлінської комунікації практика управління має двоаспектну природу. З одного боку, в управлінських комунікаціях може застосовуватися практика маніпулювання, вплив на поведінку супротивника з метою досягнення бажаних ефектів і траєкторії розвитку, для чого застосовується інструментарій дезінформації, спотворення дійсності тощо. З іншого – позитивним досвідом налагодження комунікацій є відносини партнерства та кооперації. Останні, зокрема, проявляються найбільше в сфері педагогіки. У цьому відношенні доцільно навести визначення рефлексивного управління в школі як полісуб'єктної взаємодії в формі діалогу, коли зворотні зв'язки здійснюються у вигляді рефлексивних процесів, а сама взаємодія забезпечує цілеспрямований саморозвиток закладу освіти, спираючись на особистісні тенденції та надаючи учасникам педагогічного процесу підстави, що дозволяють перевести їх з позицій реагування у позицію інтенсивного самокерованого розвитку. Реалізація рефлексивного управління веде до якісних змін інтенсифікуючого характеру не тільки у структурі, змісті, технологіях освітнього процесу, але й в культурі закладу освіти взагалі [1].

У сфері публічного управління в аспекті національної безпеки рефлексивне управління набуває особливого значення. Серед найістотніших викликів сучасності – інформаційні війни. Ці війни включають в себе дезінформацію, маніпуляцію громадською думкою та психологічний вплив на населення, що роблять їх потужним інструментом у сучасній геополітиці. За М. Лібіцьким, інформаційна війна складається з командно-штабної, електронної, психологічної, хакерської війни, розвідувальної війни та управління; економічної розвідки та кібервійни [3]. Рефлексивне управління в цій сфері передбачає не лише реакцію на вже існуючі виклики, але й проактивне мислення, що дозволяє адаптувати стратегії та політики в реальному часі. Аналітика інформаційних потоків, осмислення мотивів і стратегій супротивника, а також врахування думки громадськості стають важливими процедурами для забезпечення ефективного реагування на загрози національній безпеці. Рефлексивне управління в умовах інформаційних війн дозволяє здійснювати гнучкі та адаптивні дії, які сприяють зміцненню національної безпеки, допомагає формувати більш стійку до маніпуляцій, критично мислячу громадськість, що в свою чергу підвищує ефективність державних органів у протидії інформаційним загрозам.

Найбільше рефлексивні практики використовуються в психологічній війні, оскільки саме психологічні операції формують поведінку та емоції людей з метою змінити їх ставлення та спрямувати їх діяти відповідно до потреб політичних кіл, силових структур, інтересів певних груп тощо. Повідомлення, яке створюється та доноситься через різні канали комунікацій, «...може впливати на сферу мислення об'єктів впливу, викликати спонтанні емоції або спонукати до рефлекторної поведінки членів цільової групи. Ефект частково залежить від

способу, за допомогою якого повідомлення передається цільовій групі і має неявний характер дій» [6, с. 79].

Рефлексивне управління як діяльність, що породжує взаємодію тісно пов'язана із іншими видами управління та менеджменту, зокрема адаптивним, перцептивним, проєктним тощо.

Вважається, що рефлексія сприяє ефективності процесу адаптації та передусім йому, що в першу чергу простежується на етапі рефлексивного аналізу, спрямованому на отримання якісних та кількісних оцінок адаптаційних можливостей системи, а також в розробці управлінських процедур, що забезпечують швидку і адекватну реакцію на зміни, що відбулися [4].

За сферою впливу рефлексивне управління охоплює як зовнішню, так і внутрішню сфери, які суттєво вирізняються між собою цілепокладанням. Якщо рефлексивне управління зовні спрямоване на маніпулювання певним об'єктом/суб'єктом, має місце явище «девіації взаємодії». Під девіацією взаємодії ми розуміємо порушення етичних, моральних норм взаємовідносин між двома і більше суб'єктами та їх партнерськими групами з метою зміни ціннісного ряду змістів противника/контрагента, спотворення інформації щодо його дій, демонстрацію зразків неправомірної поведінки у побудові відносин.

Однак зауважимо, що істинний характер намірів (мотивів) й інструментів впливу стороною-маніпулятором як правило старанно камуфлюється. Виявлення загроз, пов'язаних з рефлексивним управлінням, є більш складним комплексом процедур ідентифікації загроз, оскільки такі загрози розвиваються в латентній зоні, на прихованому рівні. Серед наслідків деструктивних маніпулятивних впливів можна виділити такі: хаотизація, дезорієнтація, групове відчуття тотальної несправедливості, оманливі оцінки, спотворення інформації, яку контрагент вважає істинною тощо.

Стратегічна комунікація в зовнішньому рефлексивному управлінні відіграє роль механізму просування системи контекстів, свого роду «каналу обробки» контрагентів і пов'язаних з ними осіб. Рефлексивне управління також значною мірою залежить від рівня використання інформаційних технологій, поширеності Інтернету, штучного інтелекту тощо.

Окремої уваги потребують поняття позитивної та негативної рефлексії. При позитивній рефлексії важливим параметром є здатність суб'єкта давати адекватну реакцію, спираючись на критичне мислення та вивірену систему цінностей.

Негативна рефлексія дає зворотну, бажану для контрагента, реакцію, яка сформована під дією пропаганди чи маніпулювання. Пропаганда діє шляхом розмиття цінностей і/або нав'язування односторонньої позиції трактування подій. Маніпулювання – шляхом вкорінення хибних істин. Несвідоме, підсвідоме та свідоме спрямування думок, поведінки контролюється, значною мірою знаходиться під дією соціальних стимулів і збудників. Чинити опір прихованим зовнішнім впливам досить складно.

Зауважимо, однак, що рефлексивне управління передбачає як конфронтаційну, так і неконфронтаційну взаємодію навіть у зовнішньому контурі. Управління на основі рефлексії та за допомогою рефлексії може спостерігатися на всіх рівнях суспільних відносин: у зовнішньополітичній, зовнішньоекономічній діяльності, у відносинах партнерів і союзників на глобальному рівні.

Отже, поняттю «рефлексивне управління» надається значення спеціалізації управління, яке містить у собі підсистему управління рефлексивним процесом і відбувається як щодо сталих суб'єктів, так і щодо суб'єктів, які перебувають на стадії становлення [7, с. 295]. Звідси можна говорити про простоту чи складність рефлексії, на процес якої накладається складність самого суб'єкта, процесів його становлення та розвитку.

Проблема зворотного зв'язку в контексті застосування рефлексивного управління в стратегічних комунікаціях для протидії загрозам гібридного характеру визнається дослідниками як визначальна. Як зазначають О. Сальникова, А. Іващенко та І. Сивоха (2019), «канал зворотного зв'язку можна розглядати як потенційний канал рефлексивного управління об'єкта агресії суб'єктом, ...який має стратегічне значення. Саме через комунікації зворотного зв'язку може відбуватися підміна факторів мотивації противника для спонукання його на прийняття не вигідних для себе рішень» [9, с. 19].

Підкреслимо, що засобами рефлексивного управління часто виступають неетичні практики: «... хитрість і маскування, демонстрація сили, ... передача дезінформації, поширення

панічних чуток і настроїв, імітація неприйнятних, таких, що засуджуються суспільством, дій військовослужбовців, поліції, сил безпеки» [11].

Інструменти рефлексивного управління, що застосовуються в сфері національної безпеки (докладніше див., зокрема, [9, с. 20]) можна розділити на дві групи. До першої віднесемо ті, які застосовуються для непрямого впливу на контрагента з метою зміни його сприйняття, свідомості та поведінки, а саме: дезінформація, провокації, шантаж, компрометації, введення в стан когнітивного дисонансу з блокуванням функції прийняття рішень, виснаження ресурсів противника на вирішення малозначущих або неперіоритетних на даний момент часу завдань і/або імітаційних загроз; провокування протиріч та їх загострення в середовищі союзників і партнерів; приспання пильності щодо реальних загроз (зниження напруги або перенесення процесів у прихований формат); спонукання до необачних рішень і дій; психологічний тиск і залякування.

Друга група інструментів рефлексивного управління має складати систему протидії, превентивну та рефлексивну, щодо застосування контрагентом зазначених вище інструментів у напрямку підризу нашої сторони. Ми їх називаємо операціями «закритого забрала». Одним із важливих інструментів протидії є система маскувannya відповідних дій для досягнення їх мінімального виявлення та ідентифікації противником. Крім того: застосування моделювання поведінки противника та його реакцій, рішень і вольових актів; проведення на перманентній основі легітимізації власних дій в очах населення, лідерів думок, міжнародної спільноти; переконання стейкхолдерів у правильності власних позицій; відбір найбільш ефективних каналів комунікацій, інструментів інформаційного впливу; запровадження системи інформаційного захисту та кібербезпеки.

Зауважимо, що в роботі А. Мельниченко та І. Варжанського (2022) подібне виокремлення 2-х груп дій отримали назву «наступальних» та «оборонних» [5, с. 5].

Насамкінець зазначимо, що управління безпекою на основі рефлексії передбачає певну етапність дій, зокрема, по-перше, оволодіння усім спектром інформації щодо суперника-контрагента, особливо щодо його потреб, інтересів, системи цінностей тощо. На другому етапі відбувається вироблення бажаної тактики та стратегії дій та контрдій з урахуванням прогнозування кроків супротивника. Третім етапом є передача комплексу сигналів іншій стороні для здійснення запрограмованого впливу та отримання очікуваної реакції (зворотного зв'язку). На останньому етапі відбувається коригування стратегії і тактики власних дій і цілей залежно від оцінки ефективності передбачення отриманих результатів конкретних дій контрагента.

Отже, розширення обсягу рефлексування стає одним із магістральних напрямів пошуку операціоналізації ідеї рефлексивного управління [7, с. 43]. У свою чергу, метапрактичне застосування прийомів рефлексивного управління робить його однією з провідних практик не лише публічного управління, а й практики управління загалом.

6. Висновки

Поняттю «рефлексія» властивий полісемантизм, що обумовлює його трактування залежно від сфери інтерпретації і застосування як певної здатності, принципу самосвідомості, процесу, детермінанти тощо.

Рефлексивне управління у сфері публічного управління розглядається як діяльність, що здійснюється на основі рефлексії та за допомогою рефлексії. Характерним для рефлексії є наявність контуру взаємодії та зворотного зв'язку індивіда із самим собою, іншою людиною, об'єктами впливу та інтересу, побудову взаємовідносин у рамках групових і міжгрупових контактів, комунікацій тощо. В управлінських ситуаціях, що вирізняються відносною стабільністю, філософська рефлексія виступає як основа методології самоорганізації, самоуправління, самоврядування.

Рефлексивне управління передбачає як конфронтаційну, так і неконфронтаційну взаємодію у контурі зовнішніх і внутрішніх впливів, застосування оборонних і наступальних дій й інструментів, що робить його ефективним механізмом публічного управління в умовах ведення гібридних війн.

Напрями подальших досліджень пов'язані із застосуванням технології рефлексивного управління в сфері управління знаннями, у тому числі університетської науки.

References

1. Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (Eds.). (1994). *Reflection: Turning experience into learning*. London & New York: Routledge. <https://craftingjustice.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/04/david-boud-rosemary-keogh-david-walker-reflection-turning-experience-into-learning-routledge-1985-pp-1-165.pdf>
2. Honcharenko, Yu., Kanishev, K., & Balahura, V. (2024). *Refleksyvne keruvannia v informatsiinykh spetsoperatsiakh pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny. Chastyna I – teoretychnyi ta doktrynalnyi vymir* [Reflexive control in information operations during the Russo-Ukrainian war. Part I – theoretical and doctrinal dimension]. Kyiv: Ukrainian Experts Talks. <https://infoflight.in.ua/wp-content/uploads/2024/04/broshura-berezen.pdf> (in Ukrainian)
3. Libicki, M. (1995). *What is Information Warfare?* Washington: National Defense University. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA367662.pdf>
4. Lutsenko, H. (2020). Vzaïmozv'язok adaptivnoho ta refleksyvnoho upravlinnia [The relationship of adaptive and reflexive control]. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogics*, 10(19). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14) (in Ukrainian)
5. Melnychenko, A. A., & Varzhanskyi, I. V. (2022). *Okremi aspekty derzhavnoi informatsiinoi polityky v umovakh voïennoho stanu* [Certain aspects of the state information policy under the condition of belligerence]. *Taurida Scientific Herald. Series: Public Management and Administration*, (6), 3–16. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.6.1> (in Ukrainian)
6. Mitrović, M., & Vulić, A. (2019). Project management of strategic communication in digital era. *Advances in Economics, Business and Management Research*, (108), 76–82. <https://doi.org/10.2991/senet-19.2019.13>
7. Naidionov, M. I. (2008). *Formuvannia systemy refleksyvnoho upravlinnia v orhanizatsiakh* [Formation of a system of reflexive management in organizations]. Kyiv: Milenium. <https://doi.org/10.59416/XJGI8994> (in Ukrainian)
8. Priadko, N. A. (2005). *Liudyna u konteksti relihiino-filosofovskoi refleksii I. Hizelia* [The human being in the context of religious-philosophical reflection of I. Gize] (Author's abstract of PhD dissertation). Kyiv. (in Ukrainian)
9. Salnykova, O. F., Ivashchenko, A. M., & Syvakha, I. M. (2019). *Zastosuvannia refleksyvnoho upravlinnia v stratehichnykh komunikatsiakh dlia protydii zahrozam hibrydnoho kharakteru* [The use of reflexive control in the strategic communications as a way to counter hybrid threats]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voïenno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho*, 3(67), 16–22. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2019-3-67/16-22> (in Ukrainian)
10. Shynkaruk, V. I. (Ed.). (2002). *Filosofovskyi entsyklopedychnyi slovnyk* [Philosophical encyclopedic dictionary] Kyiv: Abrys. (in Ukrainian)
11. Tsybulska, L. (2020). *Refleksyvnyi kontrol: manipuliui i vladaui* [Reflexive control: manipulate and rule]. <https://uchoose.uacrisis.org/refleksyvnyi-kontrol-manipulyui-i-vladaryui/> (in Ukrainian)
12. Wheeler, H. (Ed.). (1990). *The structure of human reflexion: The reflexional psychology of Vladimir Lefebvre* (Foreword by L. B. Levitin). New York: Lang. https://books.google.com.ua/books/about/The_Structure_of_Human_Reflexion.html?id=JgcQAQAAIAAJ&redir_esc=y