

УДК 65.012.613

ТИПОЛОГІЯ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Камишникова Евеліна Вікторівна, доцент кафедри економіки підприємств, к.е.н., доцент, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет» м. Маріуполь, e-mail: kamisheva86y@gmail.com, тел.: +380983691515

Evelina Kamyshnykova, Associate Professor of Economic Enterprise, Ph.D., Associate Professor, State Higher Educational Establishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol, e-mail: kamisheva86y@gmail.com, tel.: +380983691515

E. Kamyshnykova. Typology of reflexive control of stakeholders' relations in the system of corporate social responsibility.

The article deals with theoretical foundations of economic essence of the reflective control of stakeholders' relations in the system of corporate social responsibility (CSR). The purpose of the research is to provide a scientific and theoretical substantiation of essence and effectiveness of applying a reflexive approach to managing relations with stakeholders in the CSR system, and to develop a classification of reflexive influences. It has been found that the use of reflexive processes serves as a methodological basis for decision-making in the system of economic interaction with the enterprise's stakeholders. It has been proved that reflexive control enables managing stakeholder attitude to the enterprise through conscious and purposeful formation and reconstruction of its image in the individual and group consciousness in the desired direction via instruments of reflexive influence. It has been established that the "rank of reflection" which means a level showing depth of reflection occupies an important place in the system of reflexive control. Characterization of reflexive procedures of zero (autoreflexion), first, second, third and fourth rank has been given. It has been established that the growth of reflection's level leads to deepening and complicating of reflexive influences applied by the management towards the enterprise's stakeholders and facilitates transition to the next level of CSR development. The classification of enterprise's reflexive influences in relation to stakeholders for the following criteria: according to duration, purpose, direction of action, number of participants, review vector, the rank and complexity of the reflection has been proposed in the paper for the first time.

Камишникова Е. В. Типологія рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності.

У статті розглянуті теоретичні засади економічної сутності рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування сутності та ефективності застосування рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ, розробка класифікації рефлексивних впливів. У роботі встановлено, що застосування рефлексивних процесів служить методологічним базисом для прийняття рішень в системі економічної взаємодії зі стейкхолдерами підприємства. У роботі доведено, що рефлексивне управління дає можливість управляти ставленням стейкхолдерів до підприємства через свідоме та цілеспрямоване формування й реконструювання його образу в індивідуальній і груповій свідомості у потрібному напрямку за допомогою інструментів рефлексивного впливу. Установлено, що в системі рефлексивного управління важливе місце займає «ранг рефлексії», що означає рівень, який відображає глибину рефлексії. Надана характеристика рефлексивним процедурам нульового (авторефлексія), першого, другого, третього та четвертого рангу. Установлено, що зростання рівня рефлексії призводить до поглиблення та ускладнення рефлексивних впливів, що застосовуються менеджментом по відношенню до стейкхолдерів підприємства, та сприяє переходу до наступного рівня розвитку КСВ. У роботі вперше запропонована класифікація рефлексивних впливів підприємства по відношенню до стейкхолдерів за наступними ознаками: за тривалістю, метою, напрямом дії, за кількістю учасників, за вектором розгляду, за рангом та складністю рефлексії.

Постановка проблеми. Виклики сучасного світу зумовлюють необхідність пошуку нових методів і підходів до управління відносинами з групами зацікавлених сторін через балансування їхніх інтересів з інтересами підприємств. Суттєва роль у

соціально-економічних процесах відводиться рефлексивному компоненту взаємодії зі стейкхолдерами. Застосування відповідних рефлексивних впливів у системі управління відносинами зі стейкхолдерами сприяє оптимізації управлінських рішень та підвищенню рівня корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику економічної сутності рефлексії та рефлексивного управління підприємством у своїх працях вивчали такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: В.А. Лефевр, О.С. Анісімов, О.І. Воронов, В.М. Гурієвська, Н.С. Димченко, А.А. Длигач, А.А. Корох, Р.М. Лепа, М.В. Мальчик, Д.О. Новіков, Т.А. Таран, Т.Л. Томас, А.Г. Чхартишвілі, А. Шуманн та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність великої кількості досліджень широкого галузевого діапазону щодо проблематики рефлексивного управління, не достатньо дослідженою залишається проблема застосування рефлексивного управління як інструменту регулювання відносин зі стейкхолдерами у системі КСВ.

Метою дослідження є науково-теоретичне обґрунтування сутності та ефективності застосування рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ, розробка класифікації рефлексивних впливів.

Результати дослідження. У сучасній філософії під терміном «рефлексія» (лат. *Reflexio* - звернення назад) розуміють форму «теоретичної діяльності, спрямовану на осмислення своїх власних дій і законів»; «діяльність самопізнання, що розкриває специфіку духовного світу людини» або як «принцип людського мислення, що спрямовує його на осмислення власних форм та передумов; предметний розгляд самого знання, критичний аналіз його змісту та методів пізнання» [1].

Сьогодні жодний процес прийняття управлінських рішень не може розглядатися відокремлено від його суб'єктивних та психологічних аспектів.

Інструментальне уявлення про рефлексію, як спосіб організації практичної діяльності і процесів прийняття рішень надає О.С. Анісімов, який визначає рефлексію як процес корекції способу дії за допомогою реконструкції ходу дії і причин труднощів [2]. Це дозволяє використовувати механізм рефлексії для розробки й прийняття управлінських рішень, що пов'язані з труднощами когнітивного та комунікативного характеру.

Отже, рефлексію доцільно розглядати в двох аспектах: горизонтальному – як властивість особистості до самоаналізу, та вертикальному, що характеризує рівні складності рефлексування та відображає його когнітивні властивості. Розвиток другого аспекту сприяє прояву комунікативних процесів, що виявляються у міжособистісному спілкуванні та сумісних діях. Такий підхід до розуміння категорії «рефлексія» дозволяє використовувати його як інструмент аналізу та розробки підсистем управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ.

Основоположником теорії рефлексивного управління є відомий радянський та американський науковець В.А. Лефевр. Рефлексивним управлінням В.А. Лефевр називає «процес передачі підстав для прийняття рішення одним з персонажів іншому» [3]. У працях В.А. Лефевра уперше знайшли відображення поняття рефлексивних ігор та рангу рефлексії.

На думку О.І. Воронова, поняття «рефлексивного управління» можна розглядати як віддзеркалення керівником власної управлінської діяльності, що ґрунтується на двох типах процесів: ратифікації (створенні) та реїфікації (оприлюдненні) [4]. Таке трактування зводить категорію «рефлексивного управління» до здатності здійснення особистістю когнітивно-комунікативних психологічних актів у процесі прийняття рішень.

А.А. Корох стверджує, що в умовах динамічного розвитку економіки поняття управління розширюється від ключового «впливу на фактори та умови» до «пізнання ситуації і прийняття рішення для впливу на ситуацію на основі її модельного уявлення» [5]. До категорії рефлексивного управління відносять вплив факторів мислення і поведінки різних сторін – учасників ситуації на її розвиток.

М.В. Мальчик розглядає процеси рефлексивного управління відносно управління конкурентоспроможністю підприємства. Під цим поняттям розуміється «цілеспрямована організація рефлексивних впливів, які б схилили керованого суб'єкта ринку до прийняття рішень, що поліпшують конкурентні позиції підприємства» [6].

Отже, резюмуючи підходи багатьох дослідників до вивчення поняття рефлексивного управління, автор робить такий висновок: рефлексивне управління дає можливість управляти ставленням стейкхолдерів до підприємства через свідоме та цілеспрямоване формування й реконструювання його образу в індивідуальній і груповій свідомості у потрібному напрямку за допомогою інструментів рефлексивного впливу.

Однією з категорій рефлексивного управління є «ранг рефлексії», тобто рівень, що відображає глибину рефлексії.

У системі рефлексивного управління суб'єктами впливу можуть виступати як менеджери підприємства, так і самі стейкхолдери або їх представники. Приклад простої взаємодії між двома учасниками представлено на рис. 1.

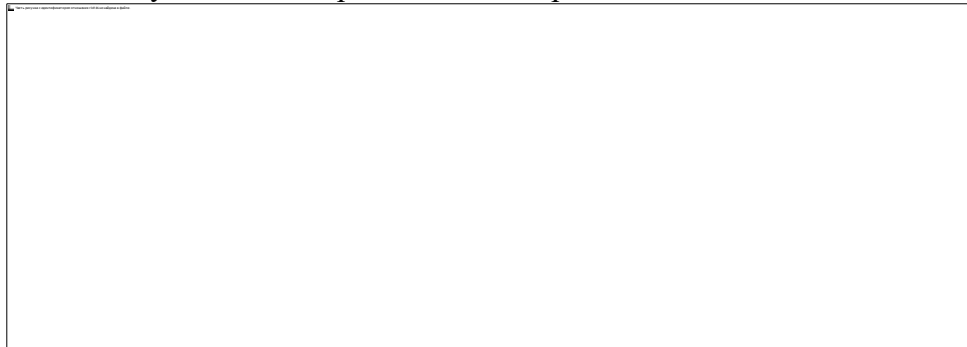


Рис.1 Схема рефлексивної взаємодії підприємства зі стейкхолдером

На рисунку суцільною стрілкою показано напрям інформаційного впливу суб'єкту управління на стейкхолдера, а пунктирною – рефлексивні впливи. При цьому під стейкхолдером розуміється як група зацікавлених сторін, так і окремі їх представники.

Як можна побачити з рис. 1, існує кілька різновидів рефлексивних впливів, яким у залежності від складності відносин між учасниками відповідає певний рівень (ранг) рефлексії. Так, перший рівень характеризує уявлення суб'єкта рефлексії про себе, тобто побудову образу себе у власній свідомості (авторефлексія). Рефлексія першого рангу передбачає рефлексивний вплив на стейкхолдера, який не здійснює рефлексивне управління (рис. 1 I).

Другому рівню відповідає уявлення суб'єкта про цілі, інтереси та можливості інших учасників взаємодії. Володіючи інформацією про потреби та ресурси заінтересованої сторони, суб'єкт через рефлексивний вплив (застосовуючи маніпуляцію), може підштовхнути стейкхолдера до прийняття вигідного для себе рішення (рис. 1 II). Якщо стейкхолдер володіє даними про інформаційний тиск, який здійснюється щодо нього, це може спричинити його зворотну реакцію у вигляді рефлексивних впливів другого рангу.

Рефлексія третього рангу включає усвідомлення того, як агент сприймається та оцінюється іншими учасниками та передбачає можливість втручання у побудову образу підприємства в очах стейкхолдерів. Такий рівень рефлексії формує «надбудову» у вигляді протидії суб'єкта рефлексивним впливам з боку заінтересованої сторони (рис. 1 III).

Четвертий ранг рефлексивної процедури – найскладніший з вищезначених, через який рефлектується сам принцип комунікативної взаємодії між підприємством та групами стейкхолдерів. Він відображає уявлення про сприйняття іншими об'єктами інформації відносно погляду суб'єкту на об'єкт.

Кількість рівнів рефлексії не обмежена та може підвищуватися, впливаючи на складність та ефективність застосування рефлексивних впливів. Але вважається, що

використання рефлексії вище другого рангу є складним управлінським завданням з точки зору методології та ефективності застосування. Так, Новіков Д.О. та Чхартішвілі А.Г. обґрунтували, що при регулярній структурі інформованості агентів рефлексивного взаємодії (тобто, якщо спостерігається періодичне повторення оптимальних дій при збільшенні рангу рефлексії) для гри двох агентів максимальний доцільний суб'єктивний ранг інформаційної рефлексії дорівнює двом [7, с. 98].

Для забезпечення ефективності рефлексивного управління достатньо мати ранг рефлексії, що на одну позицію перевищує відповідний ранг об'єкта управління (стейкхолдера).

Підвищення рангу рефлексії пов'язано зі зростанням глибини та складності рефлексивних впливів, які застосовуються у схемі рефлексивної взаємодії підприємства з групами зацікавлених сторін.

Процес рефлексивного управління КСВ здійснюється через рефлексивні впливи по відношенню до стейкхолдерів підприємства. В арсеналі керівництва може бути цілий комплекс рефлексивних впливів різного характеру, з якого доцільно обирати необхідні дії у тій чи іншій ситуації. Правильний відбір та застосування рефлексивних впливів забезпечує релевантний відгук на потреби, бажання або запити стейкхолдерів підприємства та є запорукою зростання рівня КСВ.

Автором запропонована класифікація рефлексивних впливів підприємства, яку представлено в табл. 1.

Таблиця 1. – Класифікація рефлексивних впливів підприємства

Класифікаційна ознака	Види рефлексивних впливів
1. За тривалістю дії	Короткострокові, довгострокові
2. За метою дії	Оперативні, тактичні, стратегічні
3. За напрямом дії	Внутрішні, зовнішні
4. За кількістю учасників	Індивідуальні, групові
5. За вектором розгляду	Реактивні, проактивні
6. За рангом та складністю рефлексії	Захисні, сумісні, управлінські, стратегічні, цивільні

За тривалістю дії виділяють рефлексивні впливи двох видів: короткострокові (до 1 року) та довгострокові (більше 1 року). Дещо перетинається із указаною класифікацією ознака «за метою дії», згідно з якою рефлексивні впливи поділяють на оперативні, тактичні та стратегічні. Стратегічні впливи визначають напрямки розвитку для реалізації місії підприємства з охопленням його ключових елементів на термін більше 3-5 років. Тактичні впливи розробляються на термін 1-3 роки, забезпечують конкретні засоби реалізації стратегічних цілей та охоплюють частину ключових елементів підприємства. Оперативні – пов'язані з вирішенням нагальних проблем сьогодення.

Найчастіше рефлексивне управління асоціюють із тактичним або оперативним інструментом впливу на стейкхолдерів, що зумовлює застосування відповідних управлінських рішень та дій короткострокового характеру. Наприклад, у відповідь на збільшення плинності кадрів на підприємстві, що спричинене переважно незадоволенням персоналу через відсутність кар'єрного і професійного розвитку і навчання, менеджмент впроваджує курси з підвищення кваліфікації і отримання нових знань за рахунок роботодавця, а також зростання мотиваційного пакету. Таке управлінське рішення, що відповідає рефлексії другого рангу, веде до підвищення лояльності персоналу та утримання працівників.

Найбільший інтерес викликає впровадження рефлексивних впливів стратегічного характеру, які враховують при формуванні соціально відповідальних політик, проектів та програм, спрямованих на підтримку взаємодії та співпраці зі стейкхолдерами. Головною метою їх застосування є формування бажаного образу підприємства або об'єднання

підприємств в очах різних груп зацікавлених сторін, спираючись на їхні потреби, інтенції та вплив зовнішнього середовища.

За напрямом виділяють внутрішні та зовнішні рефлексивні впливи. Внутрішні - спрямовані на удосконалення внутрішнього середовища підприємства для підвищення рівня задоволеності працівників, власників, менеджменту. Зовнішні впливи орієнтовані на пристосування до зовнішнього середовища через урахування інтересів таких груп стейкхолдерів: споживачі, постачальники, конкуренти, місцеве співтовариство, органи державної та місцевої влади та інші.

Суміщення двох класифікаційних ознак «за тривалістю дії» та «за напрямом дії» дозволяє охарактеризувати такі види рефлексивних впливів у сфері КСВ: зовнішні довгострокові, зовнішні короткострокові, внутрішні довгострокові, внутрішні короткострокові.

Часовий горизонт та масштаб застосування рефлексивних впливів розширюється із підвищенням рангу рефлексії суб'єкта управління.

За кількістю учасників, на яких спрямовані дії, виділяють індивідуальні та групові рефлексивні впливи. Груповий тип впливу більш складний, вимагає конструювання рішень, які забезпечують ідентифікацію пріоритетних груп стейкхолдерів та координацію їхніх інтересів для попередження розпилення ресурсів та підвищення ефективності управління.

За вектором розгляду виділимо реактивні та проактивні рефлексивні впливи. Реактивні дії орієнтовані на минуле та пов'язані з відмовою від виконання усіх типів КСВ або реалізацією мінімальних запитів від стейкхолдерів, що відповідають законодавчо встановленим вимогам. Проактивні рефлексивні впливи у сфері КСВ передбачають вимоги та очікування зацікавлених сторін, а також визначають цілі та реалізують дії, які виходять за межі того, що вимагають стейкхолдери [8].

Здійснення рефлексивного управління саме по собі має проактивний характер. Однак у моделі взаємовідносин зі стейкхолдерами, коли суб'єкт управління знаходиться на нижніх рівнях рефлексії (нульовому, першому) або має ранг нижчий за відповідний в об'єкта управління, можна стверджувати про наявність реактивного типу рефлексивних впливів.

Класифікувати рефлексивні впливи, яких дотримується керівництво підприємства, у залежності від рангу та ступеня складності рефлексії пропонується таким чином: захисні, сумісні, управлінські, стратегічні та цивільні впливи. Наведена класифікація відповідає етапам організаційного навчання компанії, які вона проходить на шляху розвитку КСВ, відповідно до роботи С. Задека [9]. Зростання рангу рефлексії підприємства по відношенню до інтересів різних груп зацікавлених сторін супроводжується змінами у рівні складності рефлексивних впливів та сприяє переходу до кожного наступного рівня розвитку КСВ.

Висновки. Важливість рефлексивного управління в системі КСВ зумовлена тим, що воно дає можливість управляти ставленням стейкхолдерів до підприємства через свідоме та цілеспрямоване формування й реконструювання його образу в індивідуальній і груповій свідомості у потрібному напрямку за допомогою інструментів рефлексивного впливу.

Застосування менеджментом підприємства відповідних рефлексивних впливів як відгуку на потреби, бажання або запити стейкхолдерів підприємства є запорукою зростання його рівня КСВ.

Запропонована класифікація рефлексивних впливів підприємства по відношенню до стейкхолдерів за наступними ознаками: за тривалістю, метою, напрямом дії, за кількістю учасників, за вектором розгляду, за рангом та складністю рефлексії.

Список використаних джерел:

1. Губский Е. Ф. *Философский энциклопедический словарь* / Е. Ф. Губский, Г. В. Кораблева, В. А. Луценко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 570 с.
2. Анисимов О.С. *Развитие России и культура принятия государственных решений* / О.С. Анисимов // *Рефлексивные процессы и управление*. – 2002. – Т. 2, №2. – С. 5-14.
3. Лефевр В.А. *Рефлексия* / В.А. Лефевр. – М.: Когито-центр, 2003. – 496 с.
4. Воронов О. І. *Рефлексія як інструмент прийняття рішень в сфері публічного управління* / О. І. Воронов // *Вісник Одеського національного університету. Серія : Психологія*. – 2016. – Т. 21, Вип. 4. – С. 30-38.
5. Корох А. А. *Рефлексивное управление: концепции, подходы и область применения* / А. А. Корох // *Научные записки НГУЭУ*. – 2009. – № 2. – Режим доступа: https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=1021
6. Мальчик М.В. *Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: моногр.* / М.В. Мальчик. – Ин-т эк. и пром. - Донецк, Ровно: ЧП Лапсюк В.А. - 2010. – 304 с.
7. Новиков Д. А. *Чхартишвили А. Г. Рефлексивные игры*. – М.: СИНТЕГ, 2003. – 149 с.
8. Bertezene S., *An Overview of the Main Strategies and Approaches to CSR* / S. Bertezene, D. Vallat, J. Martin / *17th Toulon-Verona International Conference "Excellence in Services"*, August 28-29, 2014. – Liverpool (England), 2014. – pp. 17-25.
9. Zadek S. *The Path to Corporate Responsibility* / S. Zadek // *Harvard Business Review*. – 2004. – № 82(12). – pp. 125-133.

References (BSI):

1. Gubsky E. F., Korableva G. V. & Lutchenko V. A. (2012), "Encyclopedic Dictionary of Philosophy", Moscow: Infra-M.
2. Anisimov O. S. (2002), "Development of Russia and the Ways of State Policy-Making" ["Razvitie Rossii i kul'tura prinjatija gosudarstvennyh reshenij"], *Reflexive Processes and Control*, No. 2, pp. 5-14.
3. Lefevre V. A. (2003), "Refleksija" ["Reflexion"], Moscow: Cogito-Centre.
4. Voronov O. I. (2016), "Reflection as an Instrument of Making Decisions in the Sphere of Public Management" ["Refleksiya yak instrument pry`nyattya rishen` v sferi publichnogo upravlinnya"], *Visnyk Odes`kogo nacional`nogo universy`tetu. Seriya : Psy`xologiya*, No 4 (21), pp. 30-38.
5. Koroh A. A. (2009), "Reflexive Management: Concepts, Approaches and Scope" ["Refleksivnoe upravlenie: koncepcii, podhody i oblast' primenenija"], *Nauchnye zapiski NGUJeU*, No. 2, available at: https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=1021
6. Malchik M. V. (2010), "Reflexive management of industrial enterprises competitiveness" ["Refleksivnoe upravlenie konkurentosposobnostyu promyshlennyih predpriyatij"], *Donetsk-Rovno: ChP Lapsyuk V.A.*
7. Novikov D. A. & Chkhartishvili A. G. (2003), "Reflexive Games" ["Refleksivnye igry"], Moscow: SINTEG.
8. Bertezene S., Vallat D. & Martin J. (2014), "An Overview of the Main Strategies and Approaches to CSR", *17th Toulon-Verona International Conference "Excellence in Services"*, Liverpool (England), pp. 17-25.
9. Zadek S. (2004), "The Path to Corporate Responsibility", *Harvard Business Review*, No 82(12), pp. 125-133.

Ключевые слова: рефлексивное управление; рефлексивное влияние; корпоративная социальная ответственность; стейкхолдер.

Ключові слова: рефлексивне управління; рефлексивний вплив; корпоративна соціальна відповідальність; стейкхолдер.

Keywords: reflexive control; reflexive influence; corporate social responsibility; stakeholder.

Рецензент: О. Ю. Міні, д.е.н., доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Перевірено на плагіат: <https://corp.unicheck.com/library/viewer/report/8647533>