Електронне наукове фахове видання **"Ефективна економіка"** включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)
www. economy.nayka.com. ua | № 4, 2019 | 26.04.2019 р.

DOI: 10.32702/2307-2105-2019.4.37

УДК005.94:316.6

Т. Б. Хлевицька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств та соціальних технологій,
Державний університет телекомунікацій
ORCID: 0000-0002-6117-7470
О. Ю. Гусєва,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки підприємств та соціальних технологій,
Державний університет телекомунікацій
ORCID: 0000-0003-0075-9044

КОГНІТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ: ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

Tetyana Khlevytska
PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Department of Enterprise Economics and Social Technologies, State University of Telecommunications
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6117-7470
Olga Guseva
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Enterprise Economics and Social Technologies, State University of Telecommunications
ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0075-9044

COGNITIVE COMPETENCE: CONTENTS AND FEATURES OF FORMATION

Сучасні зміни світоглядних парадигм на організацію господарської діяльності, трансформація розуміння якості як базової умови стратегічної стабільності, зростання значущості людського чинника у забезпеченні ефективності й результативності господарювання зумовили підвищення уваги науковців до психологічних аспектів управління, зокрема, до застосування когнітивного підходу до управління підприємством. В його основі лежить спроба провести аналогію між підприємством та людиною в частині пізнавальних процесів. В його межах підприємство розглядається як суб'єкт, здатний до запам'ятовування, концентрації уваги, представлення інформації та прийняття рішень.
Саме тому головна увага в статті зосереджена на когнітивній компетенції підприємства як його здатності на основі накопичених знань (як «вроджених», закладених засновниками і власниками підприємства (нативіські знання), так і закріплених через отриманий в процесі діяльності досвід (емпіричні знання)) сприймати найслабкіші зміни зовнішнього середовища, для забезпечення стабільного й стійкого розвитку шляхом удосконалення існуючих або створення нових конкурентних переваг, а, отже, для розвитку власних когнітивних властивостей на майбутнє.
В статті також запропоновано авторське бачення когнітивного менеджменту як механізму формування когнітивної компетенції, в основі якого вбачається, окрім здатності підприємства навчатися, ще й його спроможність забезпечити власний розвиток через

забезпечення відповідності створеної конкурентної переваги вимогам або очікуванням ринку.
Обґрунтовано відмінність понять «організація, що навчається» та «організаційне навчання». Перше поняття розуміється як інститут, а друге – як процес. Проте, визначено, що ці поняття не є антагоністами.
Доведено, що когнітивні властивості стратегічної компетенції підприємства утворюються й розвиваються в межах навчання за циклом емпіричного навчання Д. Колба. Визначено її місце у забезпеченні ефективності стратегічного управління.

Modern changes in ideological paradigms on the organization of economic activity, the transformation of understanding of quality as the basic condition for strategic stability, the growth of the significance of the human factor in ensuring the efficiency and effectiveness of management led to increased attention of scientists to the psychological aspects of management, in particular, the use of cognitive approach to enterprise management. It is based on an attempt to draw an analogy between the enterprise and man in the part of cognitive processes. Within this framework, the enterprise is considered as a subject capable of memorizing, focusing, presenting information and making decisions.
That is why the main attention in the article focuses on the cognitive competence of the enterprise as its ability on the basis of accumulated knowledge (as "innate", laid by the founders and owners of the enterprise (Native knowledge), and enshrined through the experience gained in the process of work (empirical knowledge)) to perceive the weakest changes in the environment to ensure stable and sustainable development by improving existing or creating new competitive advantages, and, consequently, for developing their own cognitive properties for the future is.
The article also proposes an author's vision of cognitive management as a mechanism for the formation of cognitive competence, based on which, besides the ability of the enterprise to study, it is seen, as well as its ability to ensure its own development through ensuring the compliance of the established competitive advantage with the requirements or expectations of the market.
The difference between the concepts of "learning organization" and "organizational learning" is substantiated. The first concept is understood as an institution, and the second is understood as a process. However, it is determined that these concepts are not antagonists.
It is proved that the cognitive properties of the strategic competence of the enterprise are formed and developed within the limits of training in the cycle of empirical studies D. Kolba. Its place in ensuring the effectiveness of strategic management is determined.

Ключові слова: *когнітивна компетенція; психологія стратегічного управління; ефективність; управління знаннями; організаційне навчання.*

Key words: *cognitive competence; psychology of strategic management; efficiency; knowledge management; organizational learning.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання однією з характеристик ринку є його складність та посилення конкурентної боротьби як такої. З одного боку, таке становище викликає виникнення креативних підходів до задоволення потреб споживачів новітніми, відмінними від конкурентів, шляхами, а з іншого, обумовлює формування особливого ставлення до накопичення, збереження й перетворення специфічних знань у ключову компетенцію як виключну засаду конкурентної переваги. Водночас особливого значення набуває здатність підприємства оновлювати власні конкурентні переваги, тобто його «динамічна здібність» швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Так чи інакше, створення ключової компетенції та її динамічні підтримка й розвиток зумовлюються спроможністю підприємства бути організацією, що навчається, та забезпечувати постійний організаційний розвиток. В цих процесах чільне місце посідає так звана «когнітивна компетенція» як одна із складових ефективного стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на безліч наукових напрацювань закордонних та вітчизняних учених щодо складових стратегічного управління, зокрема, Прахалада К.К., Хамела Г.[1] (щодо ключової компетенції), Тиса Д., Пизано Г.таШуена А. [2], Когута Б. та Зандера У. [3] (щодо динамічних здібностей підприємства) та ін.,а також Садєкова А.А. [4], Фламгольца Е. [5], Воронкова Д. К. [6], Наливайко

А.П. [7] та ін. (щодо стратегічного процесу, управління змінами, організаційного розвитку тощо) на сьогодні у вітчизняній науці психологічним аспектам стратегічного управління з боку фахівців-економістів приділяється мало уваги. Переважна більшість названих вчених зосереджується на моно аспектному розумінні стратегічного управління, виходячи з власне економічного або управлінського бачення. Водночас, виходячи з того, що основною рушійною силою в існуванні та довгостроковому розвитку підприємства є особи, що приймають рішення, та особи, що ці рішення реалізують, більше того,що саме вони визначають особливості організаційного навчання та інтелектуального збагачення, виникає потреба в розумінні психологічного концепту стратегічного управління.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування місця «когнітивної компетенції» як одного з визначальних чинників ефективності стратегічного управління на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Тривалий час у дослідженнях стратегічного управління панували економічні, управлінські та соціологічні підходи. Проте виходячи з людино центричності сучасного бізнесу [8] доцільним є застосування психологічних підходів до пошуку чинників, інструментів та механізмів підвищення ефективності стратегічного управління.

В такому контексті, думається, стратегічна складова компетенції підприємства має бути пов'язана з його здатністю створювати, зберігати, відновлювати та транслювати інформацію. Її структурування та накопичений досвід використання в процесі здійснення господарської діяльності створюють базу знань підприємства. Тривале існування підприємства та його добробут в кінцевому випадку визначаються спроможністю персоналу, задіяного у різних функціональних сферах та на різних щаблях управління, максимально ефективно діяти на основі цих знань з урахуванням динаміки зовнішнього середовища підприємства.

Отже, очевидно, що стратегічно компетентним підприємством можна вважати таке, яке є організацією, що постійно навчається. Саме це дозволить підприємству бути відкритим для зовнішнього середовища та сприймати слабкі сигнали, що мають викликати відповідні зміни. Але цього недостатньо. Бо крім сприйняття, підприємство повинно такі сигнали ідентифікувати, оцінити, відфільтрувати, зберегти й інтерпретувати для своєчасної й адекватної реакції. Тому зрозуміло, що компетентність, яка лежить в основі таких здатностей, є когнітивною за своєю суттю, а, отже, може називатися «когнітивною компетенцією».

Виходячи з попередньої аргументації, когнітивну компетенцію можна визначити як здатність підприємства забезпечити власний розвиток шляхом ініціації адекватних змін в управлінні й господарюванні як відповіді на сигнали про найменші збурення у зовнішньому середовищі.

Когнітивна компетенція підприємства тісно пов'язана з когнітивним менеджментом, який являє собою новітній напрям усвідомлення професійної та економічної реальності менеджера, відповідального за розробку й реалізацію стратегії підприємства. Його центром стає поєднання прихованих, віртуальних, неявних проявів професійної діяльності з прагматизмом у сфері аналізу, планування та контролю всієї професійної діяльності.

Загальновідомо, що особистісне уявлення менеджера щодо предмета та характеристик об'єкта управління визначає успіх або поразку підприємства у певних ситуаціях. На сьогодні доведеним є той факт, що менеджери в межах одного підприємства сприймають ту чи іншу ситуацію більш споріднено, ніж менеджери різних підприємств. Водночас менеджери з однаковим функціоналом в різних підприємствах надають відмінну оцінку будь-якій ситуації внутрішнього чи зовнішнього характеру відносно менеджерів з іншим функціоналом.

Нобелевський лауреат 2002 р. Д.Канеман своїми дослідженнями показав, що суб'єкт, приймаючий рішення, за отримання програшу, в подальшому ігноруватиме невизначеність та існуючі ризики, тобто в нього притупляється відчуття дійсності, аби за будь-яку ціну отримати виграш: ризикованість його поведінки зростатиме пропорційно кількості невдалих рішень, а спрямованість на прийняття рішень у вигідних угодах знижуватиметься. Іншими словами, більшість людей переважно схильні до використання «коротких евристик», ігноруючи вірогідність настання негативного результату та об'єктивні передумови отримання позитивного результату. Тобто сприйняття дійсності через особисті когнітивні засади, зокрема, систему цінностей, минулий досвід та моделі діяльності як складові індивідуальної свідомості створюють базові ефекти професіоналізму певної особи.

Одним з проявів професіоналізму керівників та фахівців різних сфер й рівнів управління є орієнтація на забезпечення «якості», яка сьогодні визнана центром управлінської критеріальної системи оцінки ефективності [9]. В основі забезпечення якості на підприємстві лежить індивідуальне та колективне (організаційне) знання. За своєю природою воно є психологічним, а його характер визначається соціальними та культурними умовами його створення. Слід також особливо підкреслити, що колективне знання є синергетичною категорією, а, отже, не є простою сумою знань окремих осіб та як окреме утворення володіє властивостями, відмінними від окремих його складових.

Виходячи з того, що індивідуальне та колективне знання є вихідною передумовою компетентності менеджера та компетенції підприємства відповідно, та враховуючи їх базову рідність, стає можливою спроба експансії моделі індивідуальних управлінських компетенцій на когнітивні компетенції.

Так, однією з таких моделей є модель чотирьох етапного циклу активного навчання Д.Колба, яка ґрунтується на його ж теорії емпіричного стилю навчання. В цьому циклі виокремлюються стадії[11]:

- Отримання нового або переосмислення старого досвіду – отримання новий досвід або переосмислює існуючого досвіду;

- Рефлексія нового досвіду – оцінка нового досвіду та з'ясування будь-якої невідповідності між досвідом та його розумінням;
- Абстрактна концептуалізація – виникнення нової ідеї або модернізація існуючої абстрактної концепції;
- Активний експеримент – реалізація нової ідеї.

Згідно з моделлю циклу практичного навчання, на першому етапі відбувається збір фактів або структурування досвіду. На цьому етапі наявні уявлення про власну діяльність не можуть бути змінені, оскільки вони знаходяться під захистом механізмів когнітивної інерції. Саме тому нові проблеми чи установки не змінюють поведінку підприємства на ринку, але відбувається визнання проблеми як такої.

Другий етап циклу передбачає аналіз досвіду й знаходження розривів між бажаним та дійсним станами підприємства, тобто результатом рефлексії стає зміна візії, системи та механізмів взаємодії між підрозділами, існуючих політик та цілей. Відбувається трансформація існуючої концепції функціонування й розвитку підприємства.

Важливим механізмом для забезпечення активного й постійного навчання є наявність у підприємства зворотного зв'язку, завдяки якому стає можливою концентрація на розвитку якості, навчання стає основою розвитку структур й процесів. Слід підкреслити, що зворотній зв'язок стає джерелом змін виключно у випадку його інтерпретації. Проте існують випадки його неефективності, зокрема:

- несвоєчасність зворотного зв'язку або відсутність прив'язки зворотного зв'язку з поточною ситуацією;
- порушення принципів конфіденційності або публічна негативна оцінка;
- неадекватність порівняної оцінки через невідповідність критерію порівняння оцінки дії та критерію порівняння / відмінності сприйняття ситуації.

Зрозуміло, що ефективність зворотного зв'язку зумовлюється наявністю / відсутністю та силою когнітивної інертності, яка проявляється в особливій манері оцінки дій та ситуацій. Так чи інакше, але шляхами підвищення ефективності організаційної комунікації у зворотному зв'язку та для ослаблення дії когнітивної інерції можуть застосовуватися заходи:

- у робочому середовищі – зниження рівня невизначеності, комфортна взаємодія та якісна організація роботи;
- у організаційні культурі – формування стійкої системи уявлень, яка підтримується традицією й ритуалами;
- підвищення мотивації та доступність безпосередньої участі співробітників в організаційних процедурах;
- перетворення інформації в організаційне знання для досягнення організаційних цілей тощо.

Погляд на наведені напрями підвищення ефективності зворотного зв'язку дозволяє стверджувати, що їх реалізація сприятиме зменшенню тиску на управлінську взаємодію в межах підприємства та створюватиме умови для розвитку управлінський й організаційних компетенцій.

Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку між конкурентними перевагами підприємства та його здатністю до навчання. Очевидно, що підприємство, яке здатне навчатися швидкіше за конкурентів, матиме більш стійку конкурентну перевагу. Але слід розмежувати два поняття, які в літературі часто вживають як синоніми: «організаційне навчання» та « організація, що навчається». Спираючись на семантичне значення залучених до словосполучень слів, можна стверджувати, що «організація, яка навчається» є інститутом, який ідентифікує, оцінює, просуває та розвиває всередині підприємства процеси, пов'язані зі створенням, накопиченням, розповсюдженням та примноженням знання. А самі процеси становлять «організаційне навчання».

Організація, що навчається, повинна забезпечувати певні конструкти та конструкції, які спрямовані на створення знань:

- організаційний дизайн, заснований на принципах розмаїття та перетину бізнес-процесів, як загальний когнітивний фундамент;
- вільне отримання організаційної інформації, знижуючи її обмеженість доступу та розуміння змісту;
- внутрішню конкуренції за знання між різними командними структурами;
- стратегічну оновлюваність знань у різних функціональних галузях задля отримання «рушійності» організаційних знань;
- системи управління знаннями, які побудовані на єдиних базах знань тощо.

Поза сумнівом, між «організацією, що навчається» та «організаційним навчанням» існує певний конфлікт, оскільки «організація, що навчається» може не мати відповідної конфігурації та організаційної архітектури для ефективного організаційного навчання. Водночас, наявність у підприємства когнітивної компетенції зумовлює його намагання створити спеціальний процес організаційного навчання.

Для цього підприємству життєво важливо «вбудовувати» робітників з різними організаційними ролями в систему інформаційних потоків, створюючи нові форми знань.

Висновки. Протягом останнього століття уявлення про менеджмент суттєво змінилися. На початку XX століття менеджерами вирішувалися завдання управління процесами, і поява конвеєра допомогло технічно зняти проблему темпу і ритму масового виробництва. Менеджмент другої половини XX століття характеризувався увагою до організаційних структур і організаційного контексту, який визначає позиції людей і форми їх взаємодії. Саме в другій половині XX століття увага до персоналу стала найвищою, а менеджери на

місцях стали освоювати "нетехнічні» області, такі як комунікація, побудова довіри, делегування. Кінець XX століття показав, що в умовах трансформації культури, перетворення суспільства в інформаційне важливою стає проектна орієнтація менеджменту, а управління знаннями виявляється не просто центральним завданням, а основним способом діяльності як на рівні окремого менеджера, так і на рівні організації. Початок XXI століття принесло нові ідеї, і вони стосуються управління потенціалом різних об'єктів і явищ.

Саме динаміка розвитку бізнес-середовища зумовила необхідність в пошуку новітніх підходів до розвитку підприємств. Зрозуміло, що міждисциплінарний пошук дає високий ефект. Так сталося і з застосуванням напрацювань когнітивної психології до менеджменту. Одним з термінів, що виник на перетині цих наук, стала когнітивна компетенція, тобто здатність підприємства мислити та розвиватися відповідно до змін зовнішнього середовища. Оскільки вона опосередковує зв'язок між стратегічним розвитком та організаційним навчанням, зрозумілими стають її роль і значення у забезпеченні стратегічного управління. Водночас,наявні сучасні погляди і концепції щодо особливостей розвитку індивідуального мислення та навчання відкривають широке поле до розвитку когнітивного менеджменту, а, отже, створюють засади для подальшого дослідження когнітивної компетенції.

Список використаних джерел.

1. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, No.3, pp.79-91.
2. Teece, D.J. Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", Strategic Management Journal, no.7, pp. 509 – 534.
3. Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", Organization Science, no.3, pp.383-397.
4. Садєков А.А. Управління стратегічними змінами як новітня парадигма забезпечення економічної безпеки підприємства / А.А. Садєков, Т.Б. Хлевицька // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. – 2012. - № 3.– С. 175 – 181.
5. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл. - М.: Эксмо, 2012. – 320 с.
6. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія / Д.К. Воронков. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
7. Наливайко А.П. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / [Наливайко А. П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. А.П. Наливайка]. – К.: КНЕУ, 2013. – 452 с.
8. Даллакян А. Манифест человекоцентричности [Електронний ресурс]: Режим доступу: http://humanai.ru/manifesto-humancentric. – Назва з екрана. – Дата перегляду: 11.03.2019.
9. Deming W. E. The New Economics for Industry, Government, Education. 2-th edition. — London: MIT Press, 2000.
10. Кудрявцева Е. И. Когнитивный менеджмент: концептуализация управленческой эффективности: Монография / Е. И. Кудрявцева. — Петрозаводск: Изд-во Петр- ГУ, 2013. — 224 с.
11. McLeod, S. A. (2017, Oct 24). *Kolb - learning styles*. [Electronic resource]: Retrieved from https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html. - Title from display. – Date of treatment: 14.03.2019.

References.

1. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, Vol. 68, No.3, pp.79-91.
2. Teece, D.J. Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal,* no.7, pp. 509 – 534.
3. Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science,* no.3, pp.383-397.
4. Sadiekov, A.A. and Khlevytska, T.B. (2012), "Upravlinnia stratehichnymy zminamy iak novitnia paradyhma zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva", *Visnyk Donetskoho natsional'noho universytetu ekonomiky i torhivli im. Mykhajla Tuhan-Baranovskoho. Seriia: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 175 – 181.
5. Flamholts, E. (2012), *Upravlenye stratehycheskymy yzmenenyiamy: ot teoryy k praktyke* [Managing strategic change: from theory to practice], Eksmo, Moskva, Russia.
6. Voronkov D. K. *Upravlinnia zminamy na pidpryiemstvi: teoriia ta prykladni aspekty* [Managing Change in the Enterprise: Theory and Applied Aspects], INZhEK, Kharkov, Ukraine.
7. Nalyvajko, A.P. Reshetniak, T.I. Yevdokymova, N.M. ta oth. (2013), *Stratehiia pidpryiemstva: adaptatsiia orhanizatsij do vplyvu svitovykh suspil'no-ekonomichnykh protsesiv* [Enterprise strategy: adaptation of organizations to the influence of world socio-economic processes], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Russian Behavioral Unit , Dallakian, A. «Manyfest chelovekotsentrychnosty», available at: http://humanai.ru/manifesto-humancentric (Accessed 18 March 2019).
9. Deming, W. E. (2000), *The New Economics for Industry, Government, Education*, 2nd ed, MIT Press, London, UK.
10. Kudrjavceva, E. I. (2011), *Kognitivnyj menedzhment: konceptualizacija upravlencheskoj jeffektivnosti*

[Cognitive Management: Conceptualizing Management Effectiveness], Izd-vo Petr- GU, Petrozavodsk, Russia.
11. Simply Psychology, McLeod, S. A. "*Kolb - learning styles",* available at: https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html (Accessed 08 March 2019).

Стаття надійшла до редакції 03.04.2019 р.