

Секція С4 Психологія	
УДК 159.9	
Дата першого надходження статті до видання	2026-0815-21
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-09-21
Дата публікації/оприлюднення	2026-09-21

Когнітивні технології управління знаннями в структурах креативного менеджменту**Поленкова Марина Володимирівна**

доктор економічних наук, доцент,

магістр психології, завідувачка кафедри психології,

Національний університет «Чернігівська політехніка», м.Чернігів, Україна

e-mail: m.v.polenkova@gmail.com<https://orcid.org/0000-0003-1571-6792>**Лещенко Марина Євгеніївна**

старший викладач кафедри психології,

Національний університет «Чернігівська політехніка», м.Чернігів, Україна

e-mail: mleschenko@gmail.com<https://orcid.org/0000-0003-3620-9087>

Анотація. Когнітивні технології управління розглядаються наразі в контексті перспективного напрямку науково-практичного розвитку креативного менеджменту, пропонуючи особливі підходи до ухвалення управлінських рішень. Власне, це інтелектуальні методи збору, структурування та перетворення творчого досвіду команди на нові інноваційні ідеї, що допомагають компаніям краще використовувати людський потенціал та ухвалювати ефективні рішення. Метою дослідження є аналіз ролі когнітивних технологій управління знаннями в сучасних структурах креативного менеджменту та основних інструментів їх реалізації. Встановлено, що, маючи на меті постійне навчання на основі накопиченого досвіду для адаптації та розвитку компанії, технології допомагають перетворювати неструктуровані думки й ідеї на чіткі організаційні ресурси. З'ясовано основні функції когнітивних технологій у креативному менеджменті, серед яких – генерація ідей та творчих підходів через внутрішні процеси компанії, оцінка рішень на основі аналізу ризиків для вибору найперспективніших креативних концепцій, поєднання різних стилів управління (інтуїтивних, інноваційних, образних та мотивуючих). Обґрунтовано, що когнітивні моделі управління знаннями дозволяють перетворити неформалізовані знання, такі як досвід чи інтуїція, у структуровані схеми, оптимізуючи роботу з невизначеністю та зменшуючи рутинне навантаження на працівників. При цьому процес передбачає когнітивну структурування, з виявленням ключових знань ресурсів та зв'язків між ними, з послідовним управлінням досвідом. Доведено, що когнітивний менеджмент використовує креативність як ключовий ресурс для адаптації, водночас сучасні технології обробки знань допомагають систематизувати творчі ідеї команди, в синергії формуючи стійкість організацій до змін у середовищі. Обґрунтовано, що використання когнітивних технологій управління знаннями оптимізує якість функціонування компаній внаслідок більш ефективного використання інформації, скорочення часового ресурсу робочих операцій, зростання результативності експертної підтримки.

Ключові слова: когнітивні технології, управління знаннями, креативний менеджмент, явні та неявні знання, когнітивне моделювання, інноваційний потенціал, трансфер знань, інтелектуальний капітал, організаційне навчання.

Cognitive knowledge management technologies in creative management structures

Polenkova Maryna

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Master of Psychology, Head of the Department of Psychology,
Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, Ukraine

e-mail: m.v.polenkova@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1571-6792>

Leshchenko Maryna Yevheniivna

Senior Lecturer, Department of Psychology,
Chernihiv Polytechnic National University, Chernihiv, Ukraine

e-mail: mleschenko@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3620-9087>

Abstract. Cognitive management technologies are currently considered a promising direction in the scientific and practical development of creative management, offering special approaches to making management decisions. In fact, these are intellectual methods of collecting, structuring and transforming the creative experience of a team into new innovative ideas that help companies better use human potential and make effective decisions. The purpose of the study is to analyze the role of cognitive knowledge management technologies in modern creative management structures and the main tools for their implementation. It has been established that, aiming at constant learning based on accumulated experience for the adaptation and development of the company, technologies help transform unstructured thoughts and ideas into clear organizational resources. The main functions of cognitive technologies in creative management have been clarified, including the generation of ideas and creative approaches through the company's internal processes, the assessment of decisions based on risk analysis to select the most promising creative concepts, the combination of different management styles (intuitive, innovative, imaginative and motivating). It is substantiated that cognitive models of knowledge management allow transforming informal knowledge, such as experience or intuition, into structured schemes, optimizing work with uncertainty and reducing the routine burden on employees. At the same time, the process involves cognitive structuring, with the identification of key knowledge resources and connections between them, with subsequent experience management. It is proven that cognitive management uses creativity as a key resource for adaptation, while modern knowledge processing technologies help to systematize the creative ideas of the team, in synergy forming the resistance of organizations to changes in the environment. It is substantiated that the use of cognitive technologies of knowledge management optimizes the quality of functioning of companies due to more effective use of information, reduction of time resources of work operations, increase in the effectiveness of expert support.

Keywords: cognitive technologies, knowledge management, creative management, explicit and implicit knowledge, cognitive modeling, innovative potential, knowledge transfer, intellectual capital, organizational learning.

Вступ

Актуальність проблеми. Управління знаннями на сьогодні стає невід'ємною частиною управлінських процесів у світі інформаційних технологій. Гостро постає необхідність створення інтелектуальної, простої у практичному використанні та вичерпної системи для управління акумульованими знаннями, з врахуванням можливостей доступу до існуючих знань і набуття нових. Когнітивні технології управління знаннями в структурах креативного менеджменту є основою для створення інновацій, де головну роль відіграє баланс між явними (формалізованими) та неявними

(прихованими) знаннями. Креативний менеджмент орієнтований на генерацію унікальних ідей, тому процес трансформації особистого досвіду в загальнодоступний корпоративний ресурс набуває критичної важливості.

Управління знаннями – галузь наукової та практичної діяльності, що стрімко розвивається та має на меті систематизацію роботи з накопиченим досвідом та інтелектуальними активами. Основним завданням цього процесу вбачається створення таких умов, за яких необхідні знання будуть доступні потрібним людям у потрібний момент часу для реалізації необхідних завдань. При цьому когнітивні технології допомагають пов'язати раціональні явні знання з творчим потенціалом неявних знань за допомогою штучного інтелекту, когнітивних карт та систем аналізу даних, дозволяючи автоматизувати процеси ідентифікації, фіксації та обміну знаннями.

Актуальність проблеми використання когнітивних технологій управління знаннями в структурах креативного менеджменту обумовлена переходом до економіки знань та необхідністю швидкого генерування інновацій в умовах високої невизначеності. Сучасний бізнес вимагає від організацій не тільки накопичувати інформацію, але й перетворювати її на унікальні ідеї та комерційні продукти. Водночас креативний менеджмент вимагає не лише збору інформації, а її глибокого осмислення, генерації нестандартних ідей та швидкої адаптації до змін. Когнітивні технології дозволяють автоматизувати рутину та підсилювати творчий потенціал людини, а тому потребують більш детального дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджувана проблематика володіє неабияким інтересом наукової спільноти та є одним із найбільш динамічних міждисциплінарних напрямів досліджень на стику менеджменту знань, когнітивістики та цифрових технологій. Сучасні дослідницькі пошуки вчених О. Лозової, В. Шкіль [1], Л. Тимошенко, С. Ус [2], В. Лагодієнко та ін. [3], Л. Чернової [4] спрямовані на визначення концептуальних зв'язків між креативністю та когнітивним менеджментом, аналіз ключових когнітивних технологій та інструментів управління знаннями, розширення меж креативного менеджменту через призму глобальних викликів цифровізації, невизначеності, гібридних загроз.

Актуальними є тематичні публікації таких дослідників, як І. Ялдіні [5], В. Окорський, А. Валюх [6], М. Поленкова [7], Т. Лазоренко, М. Лазаренко [8], О. Пашенко [9], що присвячені дослідженню методів, моделей та механізмів когнітивного менеджменту. У низці робіт зарубіжних авторів, в тому числі, Р. Ye та ін. [10], М. Alavi та ін. [11], М. Nguyen та ін. [12] наведено огляд когнітивних підходів до моделювання та управління, визначено напрямки подальшого розвитку управління знаннями на основі когнітивних технологій, зосереджено увагу на методах штучного інтелекту.

Загалом, на переконання більшості науковців, когнітивні технології перетворили креативний менеджмент із площини управління талантами на площину інженерії знань. Сучасна креативна структура має розглядатись як цифровізована система, яка володіє вмінням фіксувати інтуїтивний контекст, трансформувати його на моделі знань та оперативно масштабувати для створення інноваційних продуктів.

Виділення невирішеної частини проблеми. Водночас в сфері структур креативного менеджменту компонент, пов'язаний з управлінням знаннями за допомогою когнітивних технологій, залишається недостатньо вивченим. Потребує уваги виявлення потенціалу управління знаннями як методологічного орієнтиру для побудови узагальненої моделі когнітивної компоненти креативного менеджменту. З цією метою необхідно глибше дослідити структуру когнітивного управління знаннями в креативному менеджменті та систему показників оцінки когнітивних технологій.

Мета статті. Метою дослідження є аналіз ролі когнітивних технологій управління знаннями в сучасних структурах креативного менеджменту та основних інструментів їх реалізації.

Наукова новизна. Наукова новизна статті вбачається у розкритті найбільш важливих методологічних підходів до системного об'єднання інтелектуальних інструментів моделювання мислення з гнучкими практиками управління творчими процесами, що дозволяє автоматизувати та капіталізувати неявні знання організації. Серед запропонованих підходів основна роль відведена управлінню когнітивним різноманіттям, що оптимізує процес спільної генерації ідей та зменшує рівень деструктивних конфліктів, а також формалізації та структуруванню неявних знань за допомогою нових когнітивних методів (картування знань, онтологічне моделювання, семантичні мережі), які дозволяють виявити, структурувати та оцифрувати приховані інтуїтивні знання творчих працівників.

Практичне значення. Практичне значення результатів проведеного дослідження окреслене потенційною можливістю їх використання з метою оптимізації процесів створення, збереження та комерціалізації інтелектуального капіталу в компаніях, де креативність є головним чинником конкурентоспроможності.

Методологія

Методи дослідження. Методологічна основа дослідження складена низкою загальнонаукових методів. Зокрема, в ході роботи були використані системно-структурний аналіз та узагальнення з метою розширеного аналізу інформації, опрацювання даних з наукових джерел, ширшого дослідження матеріалів та формулювання ключових теоретичних висновків і практичних рекомендацій. Методологія дослідження базується на принципах системного підходу, що розглядає креативний менеджмент як відкриту систему, де когнітивні технології є внутрішнім драйвером трансформації інформації в інноваційні продукти. Предметом дослідження є закономірності, методи та інструменти застосування когнітивних технологій для підвищення ефективності управління знаннями у креативній сфері.

Джерела даних. Основними матеріалами для проведення дослідження були обрані галузеві наукові публікації, переважно проіндексовані у ключових глобальних наукових базах даних (Web of Science, Scopus). До уваги брались як сучасні наукові дослідження 2020–2026 рр., так і фундаментальні праці за минулі роки. При цьому розглядалися роботи авторства як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників.

Інструменти аналізу. З метою більш ефективного аналізу акумульованої у процесі дослідження інформації були застосовані аналітичні інструменти для оброблення та інтерпретації даних: аналіз – для розкладання цілісного предмета дослідження на окремі складові частини для їхнього детального вивчення, синтез – з метою об'єднання раніше розрізнених елементів або ознак предмета в єдине ціле для отримання системного знання, порівняльний аналіз – для зіставлення кількох теоретичних підходів, концепцій або моделей для виявлення спільних рис, відмінностей та суперечностей.

Обмеження дослідження. Дослідження володіє певними обмеженнями, що зумовлені труднощами вимірювання ефективності (креативний результат часто є якісним, а не кількісним), динамічністю середовища (креативний сектор швидко трансформується, тому емпіричні дані, зібрані під час дослідження, швидко застарівають через появу нових інструментів та зміну ринкових трендів), а також проблемою репрезентативності (генералізації).

Результати

Когнітивні технології управління знаннями у креативному менеджменті необхідно розглядати з позиції методів і системних інструментів трансформації інформаційних даних у нові ідеї через розвиток інтелектуального потенціалу команди та застосування сучасних моделей обробки даних. Ці технології допомагають організаціям систематизувати творчий досвід, генерувати інновації та ухвалювати ефективні рішення, поєднуючи основні компоненти: когнітивну структурування як процес

створення неформального опису знань, що часто зображуються у вигляді графів або ментальних карт для кращого розуміння зв'язків між ідеями; інтелектуальні ресурси як вибір пріоритетних знансєвих активів, що підтримують актуальність та постійне оновлення креативних проєктів; а також безперервне навчання – основу когнітивного менеджменту, що базується на аналізі минулого досвіду та адаптації компанії до змін.

Основними компонентами сучасних когнітивних технологій управління знаннями позиціонуються штучний інтелект та машинне навчання, що дозволяють автоматично знаходити закономірності у великих масивах даних, а також когнітивне моделювання, що володіє функціонал побудови карт знань і граф зв'язків між фактами, явищами та процесами для вирішення складних завдань. Окремо варто відзначити системи підтримки прийняття рішень, що також належать до когнітивних технологій управління знаннями та допомагають керівникам обирати найкращі варіанти дій в умовах неповної або нечіткої інформації.

Очевидно, що методи і цифрові системи, які покращують інтелектуальний потенціал і структурують інформацію, володіють низкою переваг, з-поміж яких – швидкість проведення рутинних операцій з пошуку та обробки інформації, підвищення якості рішень завдяки глибокому аналізу даних з одночасним зниженням впливу людського чинника, а також збереження й примноження досвіду компанії, що не втрачаються під час звільнення працівників, натомість акумулюючись в єдиній цифровій системі.

Власне, креативний менеджмент необхідно розглядати як складник інноваційного менеджменту, який відповідає за пошук, комбінування та оцінку нових ідей. При цьому поєднуються різні стилі управління – інтуїтивні, інноваційні, образні та мотивуючі. Когнітивні технології управління знаннями та креативний менеджмент об'єднують пізнавальні інструменти та генерацію ідей для ефективного прийняття рішень і розвитку організації, а головним двигуном стають творчі люди та їхній креативний потенціал. Такий підхід підвищує цінність особистості, оскільки кожен індивідуум стає носієм унікальних знань та унікального досвіду, побудованого за допомогою цих знань [7].

Когнітивні технології управління знаннями в структурах креативного менеджменту є основою для створення інновацій, де головну роль відіграє баланс між явними (формалізованими) та неявними (прихованими) знаннями (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика знань у креативному менеджменті

Концепт	Явні знання	Неявні знання
Суть	Формалізовані, структуровані дані	Особистий досвід, інтуїція, інсайти
Форма вираження	Тексти, графіки, коди, інструкції, патенти	Ментальні моделі, навички, «чуття»
Спосіб передачі	Документи, бази даних, лекції, технічні завдання	Спільна робота, наставництво, спостереження
Роль у креативності	База, стандарти та обмеження проєкту	Джерело оригінальних ідей та інновацій

Джерело – сформовано авторами

Когнітивні технології допомагають пов'язати раціональні явні знання з творчим потенціалом неявних знань за допомогою штучного інтелекту, когнітивних карт та систем аналізу даних. Зокрема, технології для роботи з неявними знаннями, такі як уловлювання та екстерналізація, включають інтелектуальні карти для візуалізації

хаотичних творчих думок та пошуку неявних асоціацій, а також когнітивну графіку та сторителлінг – для передачі унікального досвіду лідерів через метафори, живі приклади та візуальні образи. Окрім того, важлива роль у роботі з неявними знаннями відводиться експертним системам на базі штучного інтелекту. Приміром, інтерв'ювання фахівців з його допомогою дозволяє виявити приховані алгоритми їхнього мислення під час вирішення нестандартних творчих завдань.

У той же час технології для роботи з явними знаннями, зокрема, структуризація та інтеграція, включають семантичні мережі та онтології для створення єдиної карти понять креативної індустрії, що дозволяє швидко знаходити потрібні інструкції чи кейси, а також бази знань та вікі-системи для автоматизованого тегування та каталогізації креативних брифів, дизайнерських рішень чи кодів.

Управління знаннями в креативних командах відбувається як безперервний когнітивний спіральний процес. У даному контексті особливий інтерес викликає модель SECI авторства Ікудзіро Нонака та Хіроаки Такеучі [13], котра описує безперервний процес створення нового знання в організації через трансформацію неявного знання у явне. У креативному менеджменті ця модель працює як двигун інновацій, перетворюючи інтуїтивні ідеї окремих творчих співробітників на системні продукти, дизайн-рішення або маркетингові стратегії (табл. 2).

Таблиця 2. Фази моделі SECI у творчому середовищі

Фаза	Концепція	Особливості
Соціалізація	від неявного до неявного знання	Передача досвіду від людини до людини через спільну роботу, мозкові штурми, наставництво чи творчі експерименти
Екстерналізація	від неявного до явного знання	Перетворення абстрактних ідей та внутрішнього досвіду на відчутну форму – метафори, концепти, ескізи, макети чи прототипи
Комбінування	від явного до явного знання	Об'єднання існуючих явних знань у нові структури, звіти, бази даних чи проектні плани.
Інтерналізація	від явного до неявного знання	Освоєння співробітниками створених явних знань та перетворення їх на особистий досвід та професійні навички

Джерело – сформовано авторами

Як свідчать дані табл. 2, процес не зупиняється на інтерналізації, адже нове неявне знання, засвоєне командою, стає відправною точкою для нового витка спіралі – наступного рівня креативних завдань та масштабніших інновацій. Найскладніше завдання когнітивного менеджменту – оцифрування неявних знань (зокрема, таких як таланти, натхнення чи інтуїція) креатора, не знищивши при цьому саму суть творчості. Для цього сучасні компанії створюють цифрові коворкінги та когнітивні асистенти, які не диктують правила, а підказують нові комбінації вже наявних явних знань.

Для оцінки ефективності сучасних технологій у креативному менеджменті використовують систему показників, яку можна розділити на чотири ключові блоки: когнітивно-інтелектуальні – для вимірювання здатності системи знаходити, структурувати та засвоювати нову інформацію; креативно-інноваційні – для оцінки результативності творчого процесу та якості генерованого контенту чи рішень; системно-технологічні для вимірювання технічної ефективності когнітивних платформ та алгоритмів, економічно-управлінські – з метою оцінки впливу когнітивного управління знаннями на фінансовий стан та конкурентоспроможність компанії. При цьому використовуються конкретні метрики [11; 14].

Зокрема, для вимірювання когнітивно-інтелектуальних індикаторів визначають коефіцієнт генерації ідей (кількість нових концептів на працівника чи відділ), рівень

формалізації знань (відсоток оцифрованих та структурованих неявних знань) та швидкість адаптації знань (час від появи тренду до його інтеграції в базу знань). Натомість для вимірювання креативно-інноваційних показників корисними є значення індексу інноваційної конверсії (відсоток ідей, що дійшли до стадії реалізації або прототипу), рівня унікальності рішень (частка патентів, унікальних дизайнів чи оригінальних стратегій), а також рівня крос-функціональності (кількість ідей, створених на стику різних дисциплін завдяки штучному інтелекту). Щодо системно-технологічних індикаторів, вимірюються інтелектуальна місткість систем (обсяг оброблених семантичних зв'язків та когнітивних карт), точність когнітивного моделювання (відповідність прогнозів інтелектуальних систем реальним результатам) та час пошуку і вилучення релевантних знань. Врешті, для економічно-управлінських показників необхідно вираховувати рентабельність знань (прибуток отриманий від використання інтелектуальних активів), скорочення часу на розробку (швидкість запуску креативного продукту на ринок) та індекс утримання талантів (зменшення відтоку носіїв критичних знань).

Очевидно, що на відміну від класичного менеджменту, де показники є суворо кількісними, у креативному когнітивному менеджменті важливу роль відіграють якісні метрики, такі як рівень когнітивної гнучкості команди, відсутність психологічних бар'єрів при генерації ідей та готовність до експериментів, які оцифровуються за допомогою методів експертних оцінок та когнітивного картування.

Розвиток систем обробки даних, штучного інтелекту та bigdata відіграє ключову роль в управлінні знаннями в сучасній компанії. Ці методи ґрунтуються на статистичному моделюванні, нейронних мережах, генетичних алгоритмах. При цьому має зберігатись основна мета когнітивних технологій управління знаннями у креативному менеджменті. Структура когнітивного управління знаннями в креативному менеджменті має специфічну архітектуру, яка складається з низки ключових блоків (табл. 3).

Таблиця 3. Структура когнітивного управління знаннями в креативному менеджменті

Блок	Специфіка використання
Гнучка та мережева архітектура	<i>Відмова від жорсткої ієрархії</i> – знання не закріплюються за посадами, а циркулюють у вигляді динамічних мереж (графів), де кожен працівник є одночасно джерелом і споживачем унікальних інсайтів
	<i>Крос-функціональні вузли</i> – структура адаптується під проєкт, а когнітивні технології допомагають миттєво знаходити потрібні компетенції всередині компанії для вирішення конкретного творчого завдання
Інтеграція неявного та явного знання	<i>Когнітивне картування</i> – візуалізація причинно-наслідкових зв'язків та асоціативних рядів творчої команди за допомогою ментальних карт чи концепт-карт
	<i>Цифрові двійники компетенцій</i> – створення профілів співробітників, які фіксують не лише їхні дипломи, а й унікальний стиль мислення, підходи до вирішення криз та особливості творчого бачення
Синергія штучного та людського інтелекту	<i>Когнітивні асистенти</i> – технології штучного інтелекту аналізують тренди, генерують первинні ідеї чи варіанти рішень, звільняючи час менеджера для стратегічного креативу
	<i>Семантичний аналіз</i> – автоматичне структурування хаотичних ідей користувачів під час брейнштормінгів за смисловими тегами та категоріями

Когнітивна безпека та стимулювання інновацій	<i>Управління когнітивним перевантаженням – структура системи дозує інформацію для працівників, щоб уникнути вигорання, але водночас забезпечує інформаційний шум для стимуляції асоціативного мислення</i>
	<i>Капсулювання невдач – база знань фіксує помилки не як провину, а як когнітивний досвід, що дозволяє команді безпечно експериментувати</i>

Джерело – сформовано авторами

Методи картування знань, онтологічного моделювання та семантичних мереж є прогресивними когнітивними інструментами, які дозволяють трансформувати неявні знання креаторів у структуровані цифрові активи. Раніше інтуїтивний досвід, інсайт та креативне мислення вважалися суб'єктивними та непідвладними класичному менеджменту, проте сучасна когнітивна наука пропонує рішення для їх фіксації. Зокрема, картування знань виявляє джерела, потоки та експертів, складаючи навігаційну карту інтелектуального капіталу компанії, натомість онтологічне моделювання структурує жорстку ієрархію стандартизованих зв'язків, формуючи машинну базу знань. Картування знань створює карту місцевості корпоративного розуму та визначає, хто володіє унікальним досвідом, як інформація передається між командами та де виникають бар'єри. На продовження, онтологічне моделювання перекладає людські концепції на машинну мову, створюючи чіткі класи, об'єкти та правила взаємодії між ними. Щодо семантичних мереж, вони дозволяють виявити асоціації та контекст мислення, складаючи в результаті гнучку нейроподібну мережу ідей та концептів. Моделюючи людську пам'ять та асоціативне мислення за допомогою графів, вузли мережі постають як ідеї чи образи, а зв'язки – як смислові відносини між ними.

У креативному менеджменті трансфер знань являє собою не звичайну передачу інструкцій, а обмін унікальним досвідом, інсайтами та творчими підходами. Когнітивний аспект при цьому спрямований на екстерналізацію, тобто переведення прихованого знання у явне. Основними сучасними методами трансферу вбачаються наставництво, формування спільнот практики для обговорення професійних викликів та генерації ідей, а також сторителлінг для формування організаційної пам'яті. При цьому головною проблемою у контексті трансферу знань залишається синдром захисту інтелектуальної власності всередині команди, коли творчі особистості неохоче діляться своїми унікальними навичками.

Зважаючи на зазначене, управління когнітивним різноманіттям є одним із найпотужніших інструментів сучасного менеджменту для підвищення інноваційності бізнесу. Коли команда складається з людей, які мислять однаково, вона швидко досягає згоди, але часто створює банальні рішення. Натомість якщо ж об'єднати різні когнітивні профілі без належної методології, команда потоне у деструктивних конфліктах. Тому управління когнітивним різноманіттям як компонента креативного менеджменту має розглядатись як пріоритетний стратегічний підхід до керівництва командою, який полягає в об'єднанні людей з різними способами мислення, аналізу інформації, розв'язання проблем та прийняття рішень для досягнення найкращих бізнес-результатів. При цьому інтелектуальний капітал залишається головним нематеріальним активом компанії, а когнітивне різноманіття – стимулом для його постійного оновлення та розвитку.

Адаптація компанії до змін у зовнішньому середовищі шляхом трансформації помилок та нового досвіду в нові стандарти роботи проходить завдяки організаційному навчанню. Власне, воно являє собою процес постійного збору, обробки та передачі знань всередині компанії задля адаптації до змін ринку й покращення її роботи. Будучи

частиною менеджменту знань, організаційне навчання фокусується саме на зміні поведінки та накопиченні колективного досвіду. Інструментарій має включати як традиційні (лекції, наставництво, підвищення кваліфікації тощо), так і інноваційні (корпоративні платформи, дизайн-мислення, кейс-методи, командні тренінги тощо) форми навчання, що дозволить збільшити стійкість бізнесу, покращити кваліфікацію команди та швидше реагувати на зовнішні виклики.

Підсумовуючи, варто відзначити, що цифровізація примножила нові форми когнітивної поведінки. Тому основним принципом використання когнітивних технологій управління знаннями у креативному менеджменті має стати постійне навчання з урахуванням досвіду функціонування та розвитку компанії. Це сприятиме успішній реалізації нових алгоритмів, методів прийняття і управлінських рішень, та формуванню на їх основі нових знань, що у підсумку приведе до підвищення якості функціонування компанії та її конкурентоспроможності на ринку, активізації та ефективнішого використання інтелектуальних ресурсів управлінського персоналу, реалізації креативних ідей.

Обговорення

Інтерпретація результатів. Стрімкий розвиток когнітивних технологій пояснюється практичною потребою у зростанні темпів прийняття управлінських рішень на тлі цифрової трансформації та інноваційних підходів до управління персоналом. Управління знаннями в цьому контексті детермінує процес консолідації інформації, перетворення даних, підтримки прийняття неформальних рішень та забезпечення доступу до знань.

Зважаючи на основну мету функціонування системи креативного менеджменту – забезпечення динамічного, стійкого, збалансованого та ефективного розвитку підприємств на основі механізмів пошуку та реалізації нестандартних та оригінальних рішень, використання когнітивних технологій управління знаннями у системах креативного менеджменту дозволяє не лише оптимізувати організаційну структуру управління та ефективно впроваджувати нові алгоритми, методи прийняття і реалізації управлінських рішень, але й активізувати використання інтелектуальних ресурсів управлінського персоналу, підвищити його креативність.

Отримані результати свідчать про перехід від хаотичного накопичення даних до формування структурованого когнітивного капіталу, який безпосередньо генерує прибуток через інноваційні продукти. Автоматизація рутинного аналізу за допомогою штучного інтелекту та семантичних мереж дозволяє креативним командам швидше проходити етап від мозкового штурму до створення прототипу. При цьому менеджери звільняються від інформаційного шуму, що дає змогу сфокусувати ментальні ресурси на стратегічному плануванні та чистому креативі. Очевидно, що когнітивні технології виступають каталізатором та структуруючим елементом, який трансформує творчість у керований, прогнозований та високотехнологічний бізнес-процес, мінімізуючи людські помилки через втому чи упередженість сприйняття.

Порівняння з іншими дослідженнями. Висновки, отримані у дослідженні, демонструють схожість із висновками ряду публікацій сучасних науковців [1–6], [13–15]. Хоча автори традиційно розглядають креативність як складний когнітивний процес, комбінацію конвергентного та дивергентного мислення, який можна алгоритмізувати, поточна стаття розширює розуміння зазначеного феномену, репрезентуючи креативність як бізнес-актив. При цьому пропонується використовувати когнітивні карти та карти знань не для аналізу мислення, а для швидкого структурування хаотичних ідей під час дедлайнів. Окремі аспекти удосконалення креативного управління в сучасному вимірі, запропоновані в поточному дослідженні, були частково описані у роботах М. Поленкової [7], О. Пащенко [9].

Результати дослідження релевантні висновкам тематичних досліджень М. Alavi та ін. [11], Нью Тагердоост, М. Madanchian [15], де автори актуалізують проблему застосування генеративних моделей і трансформації корпоративної пам'яті, пропонуючи впроваджувати нейромережі в ролі когнітивних асистентів для рутинної роботи, звільняючи людський мозок для стратегічного креативу. Також, порівнюючи ключові міркування Л. Чернової [4] з отриманими в поточній статті результатами, варто відзначити схожість у розумінні головного завдання когнітивних технологій управління знаннями – стимулювання креативності, швидкої генерації інноваційних ідей та їх комерціалізації.

Також, висновки дослідження в окремих аспектах суперечать результатам напрацювань J. Żywiołek та ін. [21]. Так, автори наполягають на створенні складних онтологій і семантичних баз знань організації, у той час як креативний менеджмент надає перевагу простим, інтуїтивно зрозумілим інструментам. Зазначене обґрунтовує потребу розвитку наукових пошуків у сфері когнітивної психології, автоматизованої трансформації неявного в явне та управління когнітивним навантаженням.

Наукова новизна (розгорнуто). Наукова новизна дослідження полягає в синергетичному поєднанні інструментів когнітивістики, концепції менеджменту знань та специфіки креативних індустрій для створення якісно нових моделей управління капіталом знань. Суттєво поглиблено поняття когнітивних технологій управління знаннями саме в контексті креативного менеджменту. При цьому креативність розглядається не як хаотичний процес, а як структурована когнітивна діяльність, що піддається моделюванню. У статті визначено та класифіковано специфічні когнітивні технології, які є найбільш ефективними для стимулювання інновацій у креативних структурах. Концептуалізовано систему критеріїв та показників для оцінювання ефективності впровадження когнітивних технологій, яка враховує не лише фінансовий результат, а й швидкість генерації ідей та вартість інтелектуального капіталу.

Практичне значення (розгорнуто). Результати дослідження потенційно володіють практичною значимістю для підвищення ефективності управління знаннями в структурах креативного менеджменту, де когнітивні технології мають вирішальне практичне значення, оскільки вони перетворюють хаотичний творчий потенціал команди на системні інновації та комерційні результати. Завдяки поєднанню штучного інтелекту, когнітивної психології та методів обробки великих даних, ці технології автоматизують рутину, звільняючи простір для чистої креативності. Запропонований підхід дозволить інтегрувати сучасні інструменти та підходи до масштабування та збереження креативного капіталу, прискорення генерації ідей, автоматизації рутинного менеджменту знань, персоналізованого навчання.

Висновки

Проведене дослідження підтверджує, що когнітивність тісно пов'язана з креативним менеджментом. Когнітивні технології управління знаннями в структурах креативного менеджменту є основою для трансформації інтелектуального капіталу підприємства у інноваційні продукти та конкурентні переваги. Вони інтегрують штучний інтелект, когнітивну психологію і сучасний менеджмент для автоматизації рутинних інтелектуальних процесів, стимулювання творчого потенціалу працівників.

У дослідженні обґрунтовано важливість постійного навчання із урахуванням досвіду функціонування та розвитку компанії у динамічному середовищі для ефективного управління бізнес-процесами, у яких знання акумулюються, розподіляються та застосовуються. Когнітивні технології (зокрема, інтелектуальний аналіз даних і нейромережі) дозволяють виявляти, структурувати й кодифікувати неявні знання працівників, які раніше вважалися суто суб'єктивними або інтуїтивними. Водночас поєднання людського креативного мислення із когнітивними системами

підтримки прийняття рішень породжує гібридний інтелект, здатний генерувати нестандартні ідеї на основі великих масивів даних.

Когнітивні карти, семантичні мережі й онтологічні моделі дозволяють швидко моделювати різні сценарії розвитку подій, оцінювати ризики і тестувати гіпотези ще до етапу матеріального втілення ідей. Водночас необхідно враховувати етичний та психологічний аспект, адже існує ризик деіндивідуалізації творчого процесу і супротиву персоналу через страх заміни штучним інтелектом. Ключовим завданням менеджменту залишається збереження унікальної людської емпатії, інтуїції й емоційного інтелекту, адже когнітивні технології не замінюють людину у креативному менеджменті, а виступають потужним каталізатором її творчих здібностей.

Список використаних джерел

1. Лозова О. В., Шкіль В. А. Інтелектуальні ресурси: сутність, місце й роль у процесі формування конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 3 (88). С. 53–57.
2. Тимошенко Л. В., Ус С. А. Когнітивне моделювання в управлінні підприємницькою структурою як еколого-економічною системою. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 89–100. <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.089>
3. Лагодієнко, В., Демченко, О., Попкова, С. Інтелектуальні ресурси як основа розвитку підприємницьких структур. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 92–98. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/280>
4. Чернова Л. С. Когнітивні технології управління знаннями. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2020. № 64. С. 157–174. <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2021-1-157-174>
5. Ялдин І. В. Когнітивне моделювання у прогнозуванні сценаріїв стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнес. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 142–150.
6. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.
7. Поленкова М. В. Креативний менеджмент як фактор інноваційного розвитку суспільства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 30. С. 207–215. <https://nzlubbp.org.ua/index.php/journal/article/view/493>
8. Лазоренко Т. В., Лазаренко М. П. Когнітивний менеджмент як інноваційна стратегія управління організацією. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/57.pdf
9. Пашенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 406–410. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf>
10. Ye P., Liu L., Tan J. Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*. 2022. Vol. 25. № 4. Pp. 1092–1114. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>
11. Alavi M., Leidner D., Mousavi R. Knowledge management perspective of generative artificial intelligence (GenAI). *Journal of the Association for Information Systems*. 2024. №25(1). Pp. 1–12. DOI: 10.17705/1jais.00859
12. Nguyen M., Sharma P., Malik A. Leadership styles and employee creativity: the interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*. 2024. Vol. 28. № 3. Pp. 631–650. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0014>
13. Hoe S. L. Tacit knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI model and informal knowledge processes. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 2006. Vol. 9. № 4. Pp. 490–502. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-04-2006-B002>

14. Żywiołek J. Nexus of transformational leadership, employee adaptiveness, knowledge sharing, and employee creativity. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. № 18. Pp. 11607. <https://doi.org/10.3390/su141811607>

15. Taherdoost H., Madanchian M. Artificial intelligence and knowledge management: Impacts, benefits, and implementation. *Computers*. 2023. Vol. 12. № 4. P. 72. <https://doi.org/10.3390/computers12040072>

References

1. Lozova O. V., & Shkilij V. A. (2018). Intelektualjni resursy: sutnistj, misce j rolj u procesi formuvannja konkurentnykh perevagh pidpryjemstva [Intellectual resources: essence, place and role in the process of formation of competitive advantages of the enterprise]. *Naukovyj visnyk Poltavskogho universytetu ekonomiky i torghivli – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, 3 (88), 53–57. [in Ukrainian]

2. Tymoshenko L. V., & Us C. A. (2020). Kognityvne modeljuvannja v upravlinni pidpryjemnyckuju strukturoju jak ekologho-ekonomichnoju systemoju [Cognitive modeling in the management of the business structure as an ecological and economic system]. *Ekonomichnyj visnyk – Economic Bulletin*, 4, 89–100. <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.089> [in Ukrainian]

3. Laghodyjenko, V., Demchenko, O., & Popkova, S. (2022). Intelektualjni resursy jak osnova rozvytku pidpryjemnyckjykh struktur [Intellectual resources as a basis for the development of entrepreneurial structures]. *Tavrijskyj naukovyj visnyk. Serija: Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*, (13), 92–98. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/280> [in Ukrainian]

4. Chernova L. S. (2020). Kognityvni tekhnologhiji upravlinnja znannjamy [Cognitive technologies of knowledge management]. *Visnyk Odesjkogho nacionalnogho morsjkogho universytetu – Bulletin of Odessa National Maritime University*, (64), 157–174. <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2021-1-157-174> [in Ukrainian]

5. Jaldin I. V. (2011). Kognityvne modeljuvannja u prohnozuvanni scenarijiv strateghiji stijkogho rozvytku integhrovanoji struktury biznes [Cognitive modeling in forecasting scenarios of the strategy of sustainable development of an integrated business structure]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 4, 142–150. [in Ukrainian]

6. Okorskyj V. P., & Valjukh A. M. (2017). Kreatyvnyj menedzhment [Creative management]. NUVGhP. [in Ukrainian]

7. Polenkova M. V. (2021). Kreatyvnyj menedzhment jak faktor innovacijnogho rozvytku suspiljstva [Creative management as a factor of innovative development of society]. *Naukovi zapysky Ljvivskogho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv university of business and law*, (30), 207–215. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/493> [in Ukrainian]

8. Lazorenko T. V., & Lazarenko M. P. (2018). Kognityvnyj menedzhment jak innovacijna strateghija upravlinnja orghanizacijeju [Cognitive management as an innovative strategy of organization management]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (4). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/57.pdf [in Ukrainian]

9. Pashhenko O. P. (2017). Kreatyvnyj menedzhment jak faktor uspushnosti suchasnogho biznesu [Creative management as a success factor of modern business]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, (17), 406–410. <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf> [in Ukrainian]

10. Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092–1114. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>

11. Alavi, M., Leidner, D., & Mousavi, R. (2024). Knowledge management perspective of generative artificial intelligence (GenAI). *Journal of the Association for Information Systems*, 25(1), 1–12. DOI: 10.17705/1jais.00859.

12. Nguyen, M., Sharma, P., & Malik, A. (2024). Leadership styles and employee creativity: the interactive impact of online knowledge sharing and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 28(3), 631–650. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0014>
13. Hoe, S. L. (2006). Tacit knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI model and informal knowledge processes. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 9(4), 490–502. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-04-2006-B002>
14. Żywiołek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus of transformational leadership, employee adaptiveness, knowledge sharing, and employee creativity. *Sustainability*, 14(18), 11607. <https://doi.org/10.3390/su141811607>
15. Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: Impacts, benefits, and implementation. *Computers*, 12(4), 72. <https://doi.org/10.3390/computers12040072>