

DOI: 10.32347/2412-9933.2022.52.12-20

УДК 005.8:164:574

Бушуєв Сергій Дмитрович

Доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проектами,
<https://orcid.org/0000-0002-7815-8129>

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Бушуєва Вікторія Борисівна

Кандидат технічних наук, доцент кафедри управління проектами, <https://orcid.org/0000-0001-7298-4369>

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Сукач Сергій Михайлович

Студент кафедри управління проектами, <https://orcid.org/0000-0003-1719-983X>

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

КОГНІТИВНІ МОДЕЛІ У РОЗВИТКУ НАДИХАЮЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

***Анотація.** Розглянуто роль та місце надихаючого менеджменту в управлінні проектами створення інноваційних проєктів розвитку організацій. Наведено концептуальну модель надихаючого менеджменту в процесах управління інноваційними проєктами на основі емоційного інтелекту, надихаючої інтуїції, лідерства та мотивації. Визначено вплив когнітивних моделей на розвиток надихаючого менеджменту інноваційних проєктів щодо набуття знань і технологій управління. У межах когнітивних моделей на прикладі будівельного проєкту визначено якісні впливи окремих компетенцій на формування надихаючого менеджменту. Модель, яка пов'язана із застосуванням системи знань та компетенцій з управління інноваційними проєктами та програмами P2M, дає змогу оцінювати ключові компетенції менеджерів. У межах цієї моделі визначено пріоритетні компетенції, які формують надихаючий менеджмент проєктів. На основі проведення оцінок когнітивних карт у звичайному режимі та у режимі надихаючого менеджменту побудовано модель впливів надихаючого менеджменту на компетенції щодо впровадження інноваційних проєктів та програм.*

***Ключові слова:** когнітивні карти; надихаючий менеджмент; проєкти; інновації; концептуальне моделювання*

Вступ

Когнітивне моделювання забезпечує підготовку та прийняття ефективних управлінських рішень, пошук сценаріїв розвитку систем (проєктів) на основі виокремлення елементів, що кількісно та якісно характеризують ситуацію, а також оцінки взаємовпливу чинників. Як правило, когнітивне моделювання здійснює команда людей (керівників, менеджерів, експертів), яка відповідає за розвиток деякої інституціональної структури організації.

Методологія когнітивного моделювання має на меті аналіз та ухвалення рішень у ситуаціях невизначеності. Вона розвивається у напрямі вдосконалення апарату аналізу і моделювання ситуації в процесах розвитку складних слабоформалізованих систем.

Механізми надихаючого менеджменту проєктів створення інноваційних продуктів або технологій

допомагають мотивувати команду, стимулювати її інтуїцію, натхнення та лідерство на основі формування найбільш широкого та чіткого бачення. В такому разі надихаючий менеджмент є драйвером в реалізації інноваційних проєктів на основі знань [1; 2].

Однією з причин неефективного управління інноваційними проєктами є невідповідна компетентність менеджерів в організації та супротив персоналу. Рівень неефективності залежить від багатьох факторів. До таких факторів належить суть інноваційних змін, сприйняття цих змін, рівень організаційної культури, стиль управління та багато інших [3; 4].

Мета статті

Метою статті є дослідження розвитку надихаючого стилю менеджменту інноваційних проєктів на основі застосування когнітивних карт при досягненні успіху проєктів та програм.

Виклад основного матеріалу

Концептуальне моделювання надихаючого менеджменту інноваційних проєктів

Основними елементами надихаючого менеджменту інноваційних проєктів є:

- стратегічна довіра – визначає рівень довіри (недовіри) до стратегії реалізації проєкту;

- емоціональний інтелект – це психічне відображення у формі безпосереднього, упередженого переживання життєвого змісту явищ і ситуацій, що визначається відношенням їх об'єктивних властивостей до потреб суб'єкта;

- надихаюче лідерство – є технікою лідерства, яка спонукає команду менеджерів проєкту на створення цінності та результат;

- надихаюча інтуїція – це складний психічний стан рефлексії у формі переживання значущості впливу зовнішніх і внутрішніх подразників (він може включати кілька емоцій, і тривалість надихаючої інтуїції є більшою, ніж тривалість емоцій);

- надихаюча мотивація – являє собою складний інструмент надихаючого менеджменту у формі підтримки творчого мислення та ефективної діяльності менеджерів інноваційних проєктів та їх команд.

Розглянемо застосування когнітивних карт у процесах розвитку надихаючого менеджменту.

Концептуальну модель формування цінності надихаючого менеджменту інноваційних проєктів наведено на рис. 1.

Концептуальна модель формування цінності у розвитку організацій передбачає дві лінії

застосування надихаючого менеджменту в операційній діяльності та при впровадженні інноваційних проєктів та програм. При цьому застосовуються інструменти надихаючої інтуїції, надихаючої мотивації, стратегічного мислення та розвитку цих компетенцій [8].



Рисунок 1 – Концептуальна модель формування цінності у надихаючому менеджменті інноваційних проєктів

Розглянемо запропоновану модель оцінки стратегічної довіри проєкту на прикладі одного з будівельних проєктів.

Нехай у передмісті Києва зведений будинок готується для здачі в експлуатацію та заселення в період бойових дій в Україні. Розглянемо два сценарії стратегії компанії забудовника.

Стратегія 1. Введення в експлуатацію будинка в період бойових дій.

Оцінки довіри до цієї стратегії виконані командою менеджерів компанії та наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – Оцінки довіри до стратегії введення в експлуатацію будинка в період бойових дій

№	Найменування параметра довіри	Середнє значення	Оцінки стратегічної довіри					
			1	2	3	4	5	6
1	Розуміння стратегії	0,8	1	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7
2	Розуміння критеріїв успіху розвитку	0,7	0,9	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7
3	Підтримка стратегії керівництвом	0,7	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,7
4	Розуміння стратегії стейкхолдерами	0,7	0,7	0,5	0,6	0,7	0,8	0,6
5	Оцінка когнітивної готовності до впровадження стратегії	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7	0,5
6	Розуміння архітектури програми реалізації стратегії	0,5	0,6	0,4	0,5	0,4	0,5	0,6
7	Оцінка пропонованої системи КРІ	0,6	0,8	0,7	0,6	0,5	0,6	0,4
8	Проактивне застосування трендів розвитку як драйверів стратегії	0,6	0,6	0,7	0,6	0,5	0,6	0,4
9	Забезпечення стійкості розвитку за принципами когерентності та конгруентності	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5	0,4
10	Забезпечення поточної діяльності проєкту розвитку	0,5	0,6	0,5	0,6	0,4	0,5	0,5
11	Визначення, оцінки та аналіз критичних факторів успіху проєктів	0,6	0,4	0,7	0,6	0,7	0,5	0,4
12	Лідерство у командній роботі	0,6	0,6	0,4	0,6	0,7	0,5	0,6
	Оцінка довіри до стратегій	0,6						

Стратегія 2. Введення в експлуатацію після завершення війни.

Оцінки довіри до цієї стратегії виконані командою менеджерів компанії та наведені у табл. 2.

Виходячи з оцінок довіри до стратегії менеджерів щодо першої моделі, бачимо, що компанія більше розраховує на власний прибуток і не турбується про загальну енергетичну систему в місті та країні. Друга модель більше далекоглядна, оскільки під час війни та у період локдауну ніхто робити ремонт (масово) не буде, а також вкладати гроші в нове будівництво тощо. Будинки будуть введені, але будуть простоювати і при цьому будуть

витрачатися кошти на опалення електрику та утримання.

Розглянемо запропоновану авторами модель компетенцій надихаючого управління інноваційними проектами. Модель має чотири компоненти, які формують цінність продукту, цінність процесу, цінність бізнесу та цінність розробки [1]. Рушії інноваційного розвитку визначені в кожному компоненті моделі. Кожна рушійна сила прив'язана до набору конкретних компетенцій, визначених нижче [2].

Модель критеріїв таксономії компетенцій стратегічного розвитку на основі системи знань P2M (табл. 3).

Таблиця 2 – Оцінки довіри до стратегій введення в експлуатацію будинка в період бойових дій

№	Найменування параметра довіри	Середнє значення	Оцінки стратегічної довіри					
			1	2	3	4	5	6
1	Розуміння стратегії	0,7	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7	0,8
2	Розуміння критеріїв успіху розвитку	0,7	0,7	0,8	0,6	0,7	0,7	0,7
3	Підтримка стратегії керівництвом	0,8	0,9	0,7	0,8	0,7	0,6	0,8
4	Розуміння стратегії стейкхолдерами	0,7	0,9	0,6	0,7	0,7	0,8	0,7
5	Оцінка когнітивної готовності до впровадження стратегії	0,6	0,6	0,5	0,7	0,6	0,5	0,6
6	Розуміння архітектури програми реалізації стратегії	0,6	0,8	0,5	0,6	0,5	0,6	0,7
7	Оцінка запропонованої системи KPI	0,7	0,9	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6
8	Проактивне застосування трендів розвитку як драйверів стратегії	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8
9	Забезпечення стійкості розвитку за принципами когерентності та конгруентності	0,6	0,7	0,7	0,6	0,5	0,6	0,6
10	Забезпечення поточної діяльності проекту розвитку	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,6	0,7
11	Визначення, оцінки та аналіз критичних факторів успіху проектів	0,7	0,8	0,6	0,7	0,7	0,6	0,7
12	Лідерство у командній роботі	0,7	0,8	0,5	0,7	0,7	0,6	0,7
	Оцінка довіри до стратегій	0,7						

Таблиця 3 – Модель критеріїв таксономії компетенцій інноваційного розвитку з урахуванням їх впливу на надихаючий менеджмент в системі знань P2M

Критерії таксономії компетенцій	Опис критеріїв і здібностей, які відповідають компетенціям P2M	Вплив на формування надихаючих інструментів
1 Стратегічний	Критерії цілісного мислення: зосередженість на цілісній місії	Дуже високий
	Здатність визначати проблеми та їх джерела і розробляти рішення для їх подолання	
2 Стратегічний	Критерії стратегічного мислення: стратегічне сприйняття	Дуже високий
	Здатність сприймати стратегічні елементи програми/проекту та визначати пріоритети для їх належної реалізації	
3 Стратегічний	Критерії комплексного мислення: постійне прагнення досягти результатів проекту/програми	Дуже високий
	Здатність запобігати, оцінювати та впоратися зі змінами в середовищі проекту для досягнення його результатів	

4	Поведінковий	Критерії лідерства: лідерство для збільшення доданої вартості та впровадження інновацій	Дуже високий
		Здатність зосередити зусилля команди на інноваціях та прориві	
5	Поведінковий	Критерії здібностей до планування: планування успішної концепції проекту/програми, структурування завдань і моніторинг реалізації	Високий
		Здатність планувати цілі та завдання проекту, організувати ресурси, керувати продуктивністю	
6	Поведінковий	Критерії спроможності реалізації проекту: реалізація проектів/програм згідно плану	Середній
		Здатність використовувати системний підхід, командоутворення, контроль проектів та вирішення проблем	
7	Поведінковий	Критерії координаційних здібностей: узгодженість різних дій для повної оптимізації проекту/програми	Дуже високий
		Уміння балансувати між різними робочими групами та стейкхолдерами, знімати напругу, конкуренцію	
8	Соціальний	Критерії навичок спілкування: соціальні компетенції та психологічні навички	Дуже високий
		Здатність підтримувати високоєфективну командну роботу через мотивацію та можливості для самореалізації	
9	Соціальний	Критерії орієнтації на досягнення результату: ініціативність та цілеспрямованість	Дуже високий
		Здатність проявляти ініціативу, підтримувати ентузіазм для досягнення результату через командну роботу, реалізувати модель для наслідування	
10	Соціальний	Критерії самореалізації: самодисципліна, самоорганізація, самореалізація	Високий
		Здатність до самоорганізації та самодисципліни, високі стандарти етики, відповідальність, далекоглядність	

Оцінки впливу були визначні в ході циклу 8 ділових ігор з менеджерами будівельних компаній.

У результаті були визначені оцінки когнітивних карт для цих стратегій. Когнітивна карта першої

стратегій без надихаючого менеджменту наведена на рис. 2.

Виходячи з аналізу Когнітивної карти (рис.2) прикладу компанії, можна дійти таких висновків:

Модель 1. “Без надихаючого” менеджменту

		1	2	3	4	5	6
	Директор						
	Менеджер будівельного проекту						
	Ресурсний менеджер						
	Спеціаліст з управління часом						
	Спеціаліст з управління якістю						
	Фахівець із закупівель і контрактів						
1	Директор	1	+0,8	+0,8			+0,3
2	Менеджер будівельного проекту	+0,9	1	+0,8	+0,5	-0,3	+0,1
3	Ресурсний менеджер	+0,2	+0,6	1		+0,3	-0,3
4	Спеціаліст з управління часом	-0,4	+0,5		1		-0,5
5	Спеціаліст з управління якістю	-0,2	-0,5			1	+0,2
6	Фахівець із закупівель і контрактів	+0,6	+0,1		+0,6	-0,2	1

Рисунок 2 – Когнітивна карта першої стратегій без надихаючого менеджменту

1. Директор компанії та його підлеглі не мають взаємодії між собою, в деяких випадках взагалі (в таблиці виділено червоним кольором).

2. Директор компанії приділяє увагу лише керівнику компанії менеджеру з ресурсів та контрактів, при цьому отримує зворотний зв'язок з якості та часу в незадовільному форматі, що свідчить про недбале ставлення до якості продукту, яким займається компанія.

3. Менеджера з будівництва цікавлять кошти (гарна взаємодія з ресурсним менеджером) та терміни виконання робіт, при цьому якість не цікавить.

4. Також можна зробити висновок, що менеджер з будівництва працює дуже плідно, замилує очі директору, зневажаючи тим, як працюють інші підрозділи компанії.

5. Спеціаліста з управління часом не цікавить вартість та якість продукту.

6. Спеціаліст з контрактів має більш плідну співпрацю з директором компанії, зневажаючи менеджера з будівництва (переплигує через голову), що теж працює не на користь суспільної мети компанії, якщо вона взагалі є (аналізуючи таблицю).

7. Загалом можна сказати, що в компанії безлад.

Графічне представлення когнітивної карти наведено на рис. 3.

На рис. 4 наведена когнітивна карта другої стратегії із застосуванням надихаючого менеджменту.

Виходячи з аналізу Когнітивної карти другої стратегії компанії, можна дійти таких висновків:

1. У компанії чітко структуровані взаємозв'язки між відділами.

2. У компанії ієрархічна структура організації: директор компанії безпосередньо спілкується з керівником будівництва, при цьому в достатній мірі

приділяє увагу роботі кожного відділу за необхідності, а також має зворотний зв'язок від кожного відділу, що позитивно впливає на загальне бачення тієї справи, якою займається компанія.

3. Кожен відділ залучений до виконання технологічного процесу та за необхідності має змогу співпрацювати з потрібним відділом.

4. Менеджер з будівництва безпосередньо залучений до роботи кожного відділу та поглиблений в деталі (здається, що може відповісти на всі питання).

5. Перекосу у взаємодії між відділами не спостерігається, відчувається, що підприємство прозоре та слідкує за репутацією.

6. Загальна оцінка компанії висока, конкурентоспроможна.

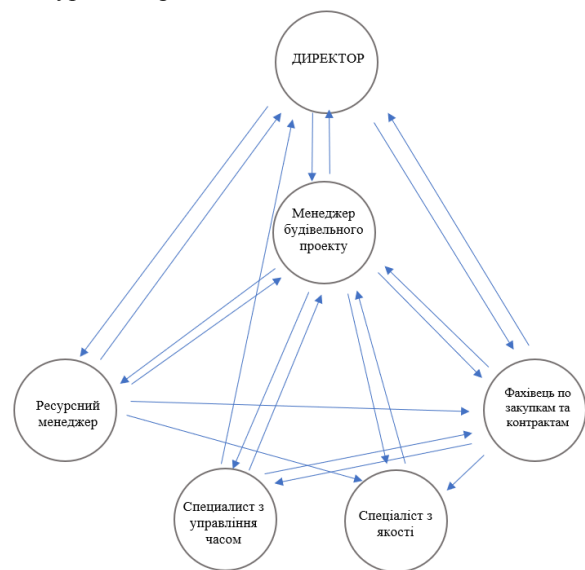


Рисунок 3 – Графічна модель когнітивної карти

Розглянемо модель оцінки рівня впливу компетенцій на надихаючий менеджмент інноваційних проєктів. Модель представлена у табл. 4.

Таблиця 4 – Рівень впливу компетенцій на надихаючий менеджмент інноваційних проєктів

№	Група/компетенція	Рівень впливу на надихаючий менеджмент (1-10)
1	Моделі творчого мислення	8
2	Цілісне мислення	9
3	Стратегічне мислення	8
4	Інтегральне мислення	4
5	Риси поведінки	8
6	Лідерство	9
7	Уміння планувати	7
8	Здатність до виконання	6
9	Координація	8
10	Відносини та самореалізація	7
11	Навички стосунків	8
12	Зосередження на досягненні результату	7
13	Самореалізація	7

		1	2	3	4	5	6
		Директор	Менеджер будівельного проекту	Ресурсний менеджер	Спеціаліст з управління часом	Спеціаліст з управління якістю	Фахівець із закупівель і контрактів
1	Директор	1	+0,9	+0,5	+0,5	+0,5	+0,5
2	Менеджер будівельного проекту	+0,9	1	+0,8	+0,8	+0,8	+0,8
3	Ресурсний менеджер	+0,5	+0,8	1	+0,5	+0,5	+0,5
4	Спеціаліст з управління часом	+0,5	+0,8	+0,5	1	+0,5	+0,5
5	Спеціаліст з управління якістю	+0,5	+0,8	+0,5	+0,5	1	+0,5
6	Фахівець із закупівель і контрактів	+0,5	+0,8	+0,5	+0,5	+0,5	1

Рисунок 4 – Когнітивна карта другої стратегії із застосуванням надихаючого менеджменту

Графічний результат у вигляді павутинної діаграми наведено на рис. 5.

Результати кількісного аналізу наявної компетентності та їх впливу на ефективність впровадження одного з інноваційних проектів (рис. 5) показує слабе місце – це «інтегральне мислення». Після застосування коригуючих дій щодо розвитку компетенцій надихаючого менеджменту та проведення двох спеціалізованих тренінгів по 40 ак. год (рис. 6).

Надихаючий менеджмент як драйвер інновацій в управлінні проектами

Збалансована модель базується на зведених до шкали 1–10 оцінок компетентності команди

менеджерів інноваційних проектів та рівня креативності і підприємницького потенціалу. Табл. 5 визначає рівень впливу креативності та підприємницького потенціалу на надихаючий менеджмент одного з інноваційних проектів.

З рис. 7 можна зробити інтегровану оцінку відхилень компетентності команди та підприємницької енергії, яка витрачається на надихаючий менеджмент. Огляд результатів експерименту дає змогу виокремити дві компетенції «Здатність до виконання» та «Уміння планувати», де витрачається значно більше підприємницької енергії керівництвом командою менеджерів через брак компетентності. Загалом система надихаючого менеджменту проектів є збалансованою.

Таблиця 5 – Рівень впливу креативності та підприємницького потенціалу на надихаючий менеджмент інноваційних проектів

№	Група/компетенція	Рівень креативності та підприємницького потенціалу (шкала 1-10)
1	Моделі творчого мислення	7
2	Цілісне мислення	8
3	Стратегічне мислення	7
4	Інтегральне мислення	7
5	Риси поведінки	9
6	Лідерство	9
7	Уміння планувати	9
8	Здатність до виконання	8
9	Координація	9
10	Відносини та самореалізація	8
11	Навички стосунків	9
12	Зосередження на досягненні результату	9
13	Самореалізація	8



Рисунок 5 – Результат кількісних оцінок рівня впливів компетенцій на ефективність надихаючого менеджменту



Рисунок 6 – Результат кількісних оцінок рівня впливів компетенцій на ефективність надихаючого менеджменту після проведення коригуючих дій



Рисунок 7 – Результат кількісних оцінок балансу впливів компетенцій та підприємницької енергії на ефективність надихаючого менеджменту

Висновки

Когнітивні карти, які застосовані для вибору стратегії в умовах невизначеності, дають змогу визначити готовність компанії та обраної стратегії до застосування надихаючого менеджменту проектів та програм.

Запропонована модель оцінки рівня впливу компетенцій на надихаючий менеджмент інноваційних проектів допомагає визначити слабкі

місця та розриви в групах компетенцій «творче мислення», «риси поведінки» та «відносини та самореалізація» щодо ефективного застосування надихаючого менеджменту проектів та програм.

Отримані результати дають змогу оцінювати збалансованість моделі відносно компетентності команди менеджерів інноваційного проекту та підприємницької енергії, яка витрачається на керівництво успіхом застосування надихаючого менеджменту.

Список літератури

1. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation, Third Edition P2M, Project Management Association of Japan (PMAJ), 2017, 427 p.
2. Ярошенко Ф. А., Бушуев С. Д., Танака Х. Руководство инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M. Киев: Саммит-Книга, 2012. 272 с.
3. Individual Competence Baseline for project, programme & portfolio management. (2015) Version 4.0. IPMA Editorial Committee. IPMA: 431 p.
4. Scaled Agile Framework (SAFe®). <https://www.agilest.org/what-is-agile-knowledge-base/#agile-terms>, 2018.
5. A Guide to the Project Management of the Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition (2017). USA. PMI, 756 p.
6. Бушуев, С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А. Креативные технологии в управлении проектами и программами. Киев: Саммит книга, 2010. 768 с.
7. Bushuyev, S., Onyshchenko, S., Bushuyeva, N., Bondar, A. Modelling projects portfolio structure dynamics of the organization development with a resistance of information entropy. International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, 2021, т. 2, pp. 293–298.
8. Todorović, M. L., Petrović, D. T., Mihić, M. M., Obradović, V. L., Bushuyev, S. D. Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management, 2015, International Journal of Project Management.

Стаття надійшла до редколегії 12.12.2022

Bushuyev Sergiy

DSc (Eng.), Professor, Head of the Department of Project Management, <https://orcid.org/0000-0002-7815-8129>
Kyiv National University of Constructure and Architecture, Kyiv

Bushuyeva Victoria

PhD, Associated professor, Department of Project Management, <https://orcid.org/0000-0001-7298-4369>
Kyiv National University of Constructure and Architecture, Kyiv

Sukach Sergiy

Student, <https://orcid.org/0000-0003-1719-983X>
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

INSPIRING MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS

Abstract. *The role and place of inspirational management in the management of projects for the creation of innovative projects for the development of organizations is considered. A conceptual model of inspiring management in the processes of managing innovative projects based on emotional intelligence, inspiring intuition, leadership and motivation is presented. The influence of cognitive models on the development of inspiring management of innovative projects regarding the acquisition of knowledge and management technologies is determined. Within the framework of cognitive models, on the example of a construction project, the qualitative effects of individual competencies on the formation of inspiring management are determined. The model related to the application of the system of knowledge and competencies for the management of innovative projects and P2M programs allows to evaluate the key competencies of managers. Within this model, the priority competencies that form inspiring project management are defined. Based on the assessment of cognitive maps in the usual mode and in the mode of inspiring management, a model of the influence of inspiring management on the competencies for the implementation of innovative projects and programs was built.*

Keywords: *cognitive maps; inspirational management; projects; innovations; conceptual modelling*

References

1. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation. (2017). Third Edition P2M. Project Management Association of Japan (PMAJ), 427.
2. Yaroshenko, F. A., Bushuev, S. D., Tanaka, H. (2012). Management of innovative projects and programs based on the R2M knowledge system. Kyiv: Summit-Kniga, 272.
3. Individual Competence Baseline for project, programme & portfolio management. (2015). Version 4.0. IPMA Editorial Committee. IPMA: 431.
4. Scaled Agile Framework (SAFe®). (2018). <https://www.agilest.org/what-is-agile-knowledge-base/#agile-terms>.
5. A Guide to the Project Management of the Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. (2017). USA. PMI, 756.
6. Bushuev, S. D., Bushuyeva, N. S., Babaev, I. A. (2010). Creative technologies in project and program management. Kyiv: Summit book, 768.
7. Bushuyev, S., Onyshchenko, S., Bushuyeva, N., Bondar, A. (2021). Modelling projects portfolio structure dynamics of the organization development with a resistance of information entropy. International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, 2, pp. 293-298.
8. Todorović, M. L., Petrović, D. T., Mihić, M. M., Obradović, V. L., Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management 2015 International Journal of Project Management.

Посилання на публікацію

- APA Bushuyev, Sergiy, Bushuyeva, Victoria, & Sukach, Sergiy. (2022). Inspiring management of innovative projects. *Management of Development of Complex Systems*, 52, 12–20. [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.12-20](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.12-20).
- ДСТУ Бушуєв С. Д., Бушуєва В. Б., Сукач С. М. Когнітивні моделі у розвитку надихаючого менеджменту інноваційних проєктів. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2022. № 52. С. 12 – 20, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.12-20](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.12-20).