

І. В. ЯЦКЕВИЧ

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій  
Національний університет «Одеська політехніка»  
ORCID: 0000-0003-0210-6135

## КРЕАТИВНІСТЬ У КОГНІТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

*Мета роботи – є дослідження ролі креативності у когнітивному менеджменті.*

*Найважливішими ресурсами розвитку підприємства останнім часом стають люди та знання, якими вони володіють, зокрема, інтелектуальний капітал, професійна компетенція. Відбуваються серйозні соціально-економічні та технологічні зміни, що стимулюють увагу до більш ефективного управління інтелектуальними ресурсами підприємства. У роботі обґрунтовано, що інтелектуальні ресурси є сукупністю накопичених знань які створюються, поширюються та використовуються, сприяють формуванню нових управлінських технологій та підходів у менеджменті, як приклад когнітивний підхід.*

*У роботі досліджено зміст, роль когнітивного менеджменту та основні його принципи на підприємствах.*

*Обґрунтовано, що у когнітивному менеджменті головне – є постійне навчання з урахуванням досвіду функціонування та розвитку підприємства у відповідному підприємницькому середовищі; систематичне управління бізнес-процесами, з яких знання ідентифікуються, накопичуються, розподіляються та застосовуються.*

*Всі працівники підприємства володіють відповідними знаннями, які здатні отримувати нові знання, удосконалювати їх, розвивати свою особистість, проявляти креативність, особливо у наш шалений і динамічний час інформаційного вибуху.*

*У роботі досліджено роль працівників управління як креативників. У роботі визначено значимість креативності для підприємства, його особливості.*

*Обґрунтовано, що креативний менеджмент стає важливим елементом системи управління сучасних підприємств та представляє специфічну систему управління творчим процесом розробки і реалізації креативної ідеї, заснованих на нестандартних й оригінальних рішеннях, як наслідок визначено – мета, роль, завдання.*

*У роботі досліджено роль працівників управління як креативників на підприємстві та обґрунтовано їх значимість для когнітивного менеджменту*

**Ключові слова:** знання, інтелектуальний капітал, когнітивний менеджмент, креативник, креативність, працівник управління.

I. V. YATSKEVYCH

Doctor of Economics Sciences, Professor,  
Professor at the Department of Management,  
Finance and Business Technologies  
Odesa Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0003-0210-6135

## CREATIVITY IN COGNITIVE MANAGEMENT

*The purpose of the work is to study the role of creativity in cognitive management.*

*People and the knowledge they possess, in particular, intellectual capital, professional competence, have recently become the most important resources for the development of an enterprise. Serious socio-economic and technological changes are taking place, stimulating attention to more effective management of the company's intellectual resources. The work substantiates that intellectual resources are a set of accumulated knowledge that is created, distributed and used, contribute to the formation of new management technologies and approaches in management, as an example of a cognitive approach.*

*The content, role of cognitive management and its basic principles at enterprises are explored in the work.*

*It is substantiated that the main thing in cognitive management is constant training taking into account the experience of the operation and development of the enterprise in the relevant business environment; the systematic management of business processes from which knowledge is identified, accumulated, distributed and applied.*

*All employees of the enterprise have relevant knowledge, which are able to acquire new knowledge, improve it, develop their personality, show creativity, especially in our crazy and dynamic time of information explosion.*

*The paper examines the role of management employees as creative people. The work defines the importance of creativity for the enterprise, its features.*

*It is substantiated that creative management becomes an important element of the management system of modern enterprises and represents a specific system of management of the creative process of development and implementation of a creative idea, based on non-standard and original solutions, as a result of which the purpose, role, and tasks are defined.*

*The work examines the role of management employees as creatives in the enterprise and substantiates their significance for cognitive management*

**Key words:** *knowledge, intellectual capital, cognitive management, creative, creativity, management employee.*

### **Постановка проблеми**

Потреби сталого, збалансованого та соціально-орієнтованого розвитку сучасного підприємства вимагають оперативного та системного залучення до підприємницької діяльності весь потенціал та ресурси – матеріальні, технічні, людські та інтелектуальні. Зазначені ресурси у сьогоденні складають основу розвитку будь-якого підприємства, а ефективність їхнього використання стає найбільш об'єктивним показником інтелектуального рівня керівництва підприємства. Як наслідок, керівники підприємств приділяють особливу увагу стимулюванню працівників та більш ефективно управляють інтелектуальними ресурсами та знаннями працівників.

Інтелектуальні ресурси є основою добробуту підприємств. Вони поряд з матеріальними ресурсами, визначають конкурентоспроможність підприємства та стають ключовим фактором його розвитку. В умовах підвищення технічного рівня і зростання потреби в удосконаленні технологій реалізації бізнес-процесів та використанні цифровізації, особлива увага зростає до інтелектуальних ресурсів підприємства поряд з основними та оборотними засобами.

Інтелектуальні ресурси є сукупністю накопичених знань за розробленими технологіями та науковими відкриттями [1; 2]. Вони включають результати творчої та інтелектуальної роботи працівників, а також організаційні знання, властиві кожному підприємству [1...3]. Однак, за останні роки змінився процес отримання нових знань: розвиток цифровізації торкнувся безпосередньо інноваційного процесу. Кардинально оновилися інструменти, за допомогою яких створюються поширюються та використовуються знання. У цих умовах розвиваються нові управлінські технології та підходи у менеджменті, зокрема когнітивний підхід.

У процесі своєї діяльності підприємства накопичують великий обсяг знань з вирішення проблем / ситуацій, задоволення запитів споживачів, стейкхолдерів та роботу з органами виконавчої влади тощо. Ці знання зберігаються, систематизуються, узгоджуються та організовуються й можуть бути розподілені у хмарному сховищі для подальшого використання працівниками.

Таким чином, знання – це один із найважливіших активів підприємства. Вони не народжуються власними силами, але виникають у результаті трансформації одних елементів інформаційного простору в інші. Знання повинні працювати, давати позитивний результат підприємству та стати її інтелектуальним капіталом. Інтелектуальний капітал – структуровані ідеї, різні типи знань, інновації [3] та знання, навички й виробничий досвід конкретних людей і нематеріальні активи підприємства, а також організаційні та ринкові можливості, інформаційні канали, які конвертовані у вартість і формують конкурентоспроможність підприємства [4]. Варто зазначити, що знання генеруються, вони можуть бути класифіковані та впорядковані, перенесені з однієї ситуації до іншої, їх можна використовувати. Мета процесів генерації знань – допомога тим, хто їх створює, класифікує, упорядковує та використовує у поповненні чи переосмисленні власних знань. Процеси управління знаннями на підприємстві та ефективне їх використання пов'язані з концепцією когнітивного менеджменту [5].

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Дослідження певних аспектів когнітивності висвітлювалися у роботах таких вчених-економістів, як Т. Лазоренко, М. Лазаренко, А. Оверчук, І. Онищенко, Ю. Слюсарчук, Л. Тимошенко, О. Трухан, Л. Цимбал, В. Цимбал та інші [5...12]. У роботах [13] зазначено, що когнітивний менеджмент формується на базі когнітивної науки – «наука про пізнавальні процеси», що вивчає процеси сприйняття, пізнання, розуміння, уявлення, мислення, рефлексії та навчання, моделює принципи організації та роботи природних і штучних інтелектуальних систем, ґрунтуючись як на аналітичному, так і синтетичному підході. Водночас, когнітивна наука є широкою областю дослідження, а предмет її досліджень – розумні системи [13...15].

Когнітивний менеджмент виник із розуміння того факту, що напрями конкуренції змінилися, і боротьба за інтелектуальні ресурси потіснила залежність від природних ресурсів. Однак, інтелектуальні ресурси не можливі без креативності, яка характеризує ефективність їхнього використання, що обґрунтовує подальші наукові дослідження щодо ролі креативності у когнітивному менеджменті.

### **Формулювання мети дослідження**

Мета роботи – є дослідження ролі креативності у когнітивному менеджменті.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Когнітивний менеджмент розглядається як один із проявів когнітивної економіки та є системою використання знань співробітників для формування ключових конкурентних переваг підприємства [16]. Основними елементами когнітивного управління є когнітивні системи та технології. З точки зору цифрової економіки, когнітивні системи є інтелектуальними програмами, які крім роботи за заданим алгоритмом, можуть враховувати зовнішні фактори, аналізувати дані, робити висновки, використовувати результати минулих обчислень та інші джерела, а також працювати з великими масивами неструктурованих даних. Такі системи легко адаптуються до змін, мають власності інтерактивності, самонавчаються та враховують контекст у процесі аналізу.

Когнітивний менеджмент визначається як систематичне управління процесами, за допомогою яких знання ідентифікуються, накопичуються, розподіляються та застосовуються в організації для покращення її діяльності. Дослідження низки джерел [5; 6; 16; 17] дозволили визначити та систематизувати основні принципи когнітивного менеджменту на підприємствах:

- знання виникають і перебувають в умах працівників;
- спільне використання знань передбачає довіру;
- цифровізація примножила нові форми когнітивної поведінки;
- спільне використання знань на підприємстві повинна підтримуватися та винагороджуватися;
- необхідно управляти, координувати, контролювати знаннями та заохочувати працівників до удосконалення знань;
- ініціативи працівників щодо використання знань передаються та оформлюються відповідними звітами;
- ініціативи працівників слід оцінювати за допомогою якісних та кількісних показників.

Отже, головне у когнітивному менеджменті – це постійне навчання з урахуванням досвіду функціонування та розвитку підприємства у відповідному підприємницькому середовищі; систематичне управління бізнес-процесами, з яких знання ідентифікуються, накопичуються, розподіляються та застосовуються. Як наслідок, знання стають найважливішим ресурсом, ключовим напрямом розвитку й позиціонування у підприємницькому середовищі.

Основною тенденцією в галузі когнітивного менеджменту стає активне застосування інформаційно-аналітичних та когнітивних систем прийняття управлінських рішень на підприємстві під впливом цифровізації. Враховуючи різноманіття завдань, які вирішуються у процесі управління, в організаційній структурі управління підприємством присутні кілька інформаційних верств, відповідних рівням управління: оперативні, поточні і стратегічні [18]. Як наслідок, менеджери вищої ланки ухвалюють стратегічні рішення. Управлінські рішення приймають менеджери середньої ланки, а лінійні менеджери та оператори – оперативні та поточні рішення. Відповідно, всім працівникам підприємства властиві відповідні знання, які характеризують їх компетентність, грамотність, кваліфікацію і вони здатні отримувати нові знання й удосконалювати їх за рахунок особистої думки та логіки, тобто – креативності.

Працівники управління (креативники) – це працівники, які створюють інформацію та знання у процесі своєї діяльності, інтегрують їх у бізнес-процес або трансформують у бізнес-рішення, з урахуванням підприємницького потенціалу та під впливом зовнішнього середовища. Відповідно до когнітивного менеджменту, працівники управління (креативники) – це менеджери знань підприємства, фінансові та маркетингові аналітики, плановики виробництва, інженери вищої кваліфікації, юристи, системні інтегратори, які відповідальні за пошук (розвиток) нових знань для отримання синергетичного ефекту від співвідношення існуючих знань, креативності та врахування змін підприємницького середовища. Вони діють як провідники впровадження нових процедур, технологій або процесів, висування нестандартних, оригінальних ідей та їх практичної реалізації та комерціалізації, тобто реалізують креативний менеджмент.

Огляд джерел [19...22] дає можливість зазначити, що у цілому креативний менеджмент – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства (відділів, підрозділів), спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників.

Креативний менеджмент спрямований на розробку та впровадження креативних ідей (креативності) в управлінській діяльності у питаннях планування, організації, мотивації, контролю, комунікацій та технологій прийняття управлінських рішень на всіх стадіях бізнес-процесів підприємства.

Креативність – це зміни в інструментах, методах, технологіях та механізмах процесу управління підприємством, які відрізняються від попередніх аналогів, впроваджених в управлінську практику та спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Креативність на підприємстві є специфічним об'єктом управління, особливості якого зумовлюються такими обставинами:

- спрямованістю стратегічного управління підприємств на постійне зростання, оперативне освоєння і підприємствами новітніх досягнень у сферах науки та техніки, що забезпечують інтенсифікацію поточної діяльності та створення або удосконалення виробничих і ринкових можливостей;
- зростанням значення фінансових механізмів у діяльності підприємств з метою забезпечення їхньої фінансової стійкості, оздоровлення, зниження витрат;
- підвищенням ролі інтелектуальних ресурсів та креативності;
- посиленням впливу працівників управління в організаційній системі підприємства у сфері ефективності прийняття креативних управлінських рішень відповідно до змін підприємницького середовища;
- необхідністю збереження лідерства та переваг підприємства на ринку, – креативність визначає постійне здійснення, відтворення креативних управлінських рішень та продуктів (виробів);
- пошук нових напрямів розвитку підприємства в умовах надзвичайних ситуацій й під впливом змін зовнішнього середовища (воєнні дії, пандемія, цифровізація тощо), вимагають прийняття креативних рішень.

Креативний менеджмент стає важливим елементом системи управління сучасних підприємств та представляє специфічну систему управління творчим процесом розробки і реалізації креативної ідеї, заснованих на нестандартних й оригінальних рішеннях. Мета функціонування системи креативного менеджменту – забезпечення на основі механізмів пошуку та реалізації нестандартних та оригінальних рішень динамічного, стійкого, збалансованого та ефективного розвитку підприємств.

Системи креативного менеджменту підприємств сприяє:

- зміні організаційної структури управління, бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві;
- реалізації нових алгоритмів, методів прийняття і реалізації управлінських рішень та формує нові знання;
- підвищення якості створення і реалізації продукції (виробу), обслуговування клієнтів та механізми просування виробленої продукції на ринку тощо.

Основними завданнями, що стоять перед системою креативного менеджменту підприємств, є:

- удосконалення інструментів та методів менеджменту у процесі реалізації основних функцій управління підприємством;
- активізація та ефективне використання інтелектуальних ресурсів управлінського персоналу;
- розробка, адаптація та реалізація креативних управлінських рішень на основі висування креативної ідеї;
- комплексна оцінка ефективності використання інтелектуального ресурсу управлінського персоналу та реалізації креативних ідей.

Досягнення цілей та завдань креативного менеджменту вимагає вдосконалення принципів, механізмів, інструментів та методів розробки й реалізації креативних ідей.

Механізм креативного менеджменту є комплексом застосування специфічних інструментів, методів та засобів управління, взаємодія яких забезпечує розробку та реалізацію креативних ідей. Інструменти креативного менеджменту – це сукупність принципів і методів розробки й реалізації креативних ідей у підприємницькому середовищі для досягнення цілей та результатів, які стоять перед керівництвом підприємства.

#### Висновки

Проведенні дослідження дозволяють визначити, що креативність безпосередньо пов'язана з когнітивним менеджментом. Так, працівники управління (креативники) можуть використовувати як підтримку різні цифрові платформи, починаючи від механізмів пошуку інформації в мережі Інтернет і закінчуючи інтелектуальними та експертними системами, що допомагають в інтеграції інформації та є одним з функціональних напрямів когнітивного менеджменту. При цьому виконують функції взаємозв'язку між стейкхолдерами та відкриті для використання споживачами (клієнтами) тощо.

Водночас одним із основних засобів підтримки системи управління знаннями працівників управління є когнітивна система підтримки рішень, яка може не тільки організувати реалізацію креативного рішення при вирішенні задачі, але й генерувати нові знання, давати рекомендації та обґрунтувати їхнього використання, прогнозувати можливі наслідки, здійснювати попередній аналіз тощо. Як наслідок, підприємства, формують базу знань, що містять списки експертів, інформаційні карти, корпоративні довідники, настільні додатки та інші системи для допомоги працівникам управління з метою підвищення їх ефективності для подальшого розвитку підприємства.

#### Список використаної літератури

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. Ковтуненко Ю. В. Економічна сутність і класифікація інтелектуальних ресурсів підприємства. *АГРОСВІТ* 2013. № 14. С. 51-53.
3. Лагодієнко, В., Демченко, О., Попкова, С. Інтелектуальні ресурси як основа розвитку підприємницьких структур. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022 № 13. С. 92-98. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/280> (дата звернення: 25.01.2023).
4. Інтелектуальний капітал. Фармацевтична енциклопедія. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/6982/intelektualnij-kapital>(дата звернення: 25.01.2023).
5. Лазоренко Т. В., Лазоренко М. П. Когнітивний менеджмент як інноваційна стратегія управління організацією. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/57.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/57.pdf) (дата звернення: 25.01.2023).
6. Трухан О.Л., Оверчук А.В. Когнітивні аспекти управління стратегічними змінами. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214868054.pdf> (дата звернення: 25.01.2023).
7. Хром'як Й.Я., Слюсарчук Ю.М., Цимбал Л.Л., Цимбал В.М. Когнітивні технології та їх особливості у менеджменті й маркетингу. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/02ee6dc4-9308-4a91-b6b3-4ecfdd08dfa8/content> (дата звернення: 25.01.2023).

8. Онищенко І. І. Когнітивне моделювання як метод якісного аналізу ризиків ІТ-проектів. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ". Харків* : НТУ "ХПІ", 2016. № 2 (1174). С. 77-81.
9. Тимошенко Л. В., Ус С. А. Когнітивне моделювання в управлінні підприємницькою структурою як еколого-економічною системою. *Економічний вісник.*, 2020, № 4. С. 89 – 100.
10. Чернова Л. С. Когнітивні технології управління знаннями. *Вісник Одеського національного морського університету*. 2020. № 64. С. 157-174. URL: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2021-1-157-174>. (дата звернення: 25.01.2023).
11. Ялдин І.В. Когнітивне моделювання у прогнозуванні сценаріїв стратегії стійкого розвитку інтегрованої структури бізнес. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 142 – 150. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2011-4\\_0-pages-142\\_150.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-142_150.pdf) (дата звернення: 25.01.2023).
12. Пилипенко А.А., Литвиненко А.О. Когнітивне моделювання в механізмі стратегічного управління розвитком потенціалу промислового підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 15. С. 567 – 571. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/120.pdf> (дата звернення: 25.01.2023).
13. The MIT Encyclopedia of the Cognitive Science. Ed. By R.A Wilson and F.C Kell. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1999. 964 p.
14. Мельничук О.Д. Теорія пізнання як основа когнітивної науки: філософський та лінгвістичний аспекти. *Закарпатські філологічні студії*. Вип.10. Том 2. С. 10-14. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/33634/> (дата звернення: 25.01.2023).
15. Когнітивна наука: сім принципів для кращого навчання. Журнал KOZAKY. 2020. URL: <https://www.kozaky.org.ua/kognitivna-nauka-sim-principiv-dlya-krashhogo-navchannya/> (дата звернення: 25.01.2023).
16. Лазоренко Т. В., Лазоренко М. П. Когнітивний менеджмент як інноваційна стратегія управління організацією. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6247> (дата звернення: 25.01.2023).
17. Davenport T., Prusak L. Working knowledge:how organizations manage what they know.Boston, MA: Harvard Business School Press,2000. 199 p.
18. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку: навч. посіб./ В.М. Орлов, І.В. Яцкевич, С.С. Новицька, Н.Ю. Потапова-Сінько. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2013. 292 с.
19. Окорський В. П., Валух А. М. Креативний менеджмент: підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.
20. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3-4(4-5). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf> (дата звернення: 25.01.2023).
21. Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 406 – 410. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf> (дата звернення: 25.01.2023).
22. Поленкова М.В. Креативний менеджмент як фактор інноваційного розвитку суспільства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2021. Випуск 30. URL: <https://orcid.org/0000-0003-1571-6792> (дата звернення: 25.01.2023).

#### References

1. Lozova O. V., Shkilij V. A. (2018) Intelektualjni resursy: сутnistj, 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). Pp. 53 – 57.
2. Kovtunenکو Ju. V. (2013) Ekonomichna sutnistj i klasyfikacija intelektualnykh resursiv pidpryjemstva [ Economic essence and classification of intellectual resources of the enterprise]. *AGhROSVIT [AGROSVIT]*. № 14. Pp. 51 – 53.
3. Laghodijenko, V., Demchenko, O., Popkova, S. (2022) Intelektualjni resursy jak osnova rozvytku pidpryjemnycjkykh struktur [ Intellectual resources as a basis for the development of entrepreneurial structures]. *Tavrijskyj naukovyj visnyk. Serija: Ekonomika [ Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy]*. 2022 № 13. Pp. 92-98. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/280> (accessed: 25.01.2023).
4. Intelektualnyj kapital [Intellectual capital]. *Farmaceutychna encyklopedija*. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/6982/intelektualnij-kapital> (accessed: 25.01.2023).
5. 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. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2018/57.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/57.pdf) (accessed: 22.11.2022).
6. Trukhan O.L., Overchuk A.V. Kognityvni aspekty upravlinnja strategichnymy zminamy [Cognitive aspects of strategic change management]. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/214868054.pdf> (accessed: 25.01.2023).

7. Khrom'jak J.Ja., Slijusarchuk Ju.M., Cymbal L.L., Cymbal V.M. Kognityvni tekhnologhiji ta jikh osoblyvosti u menedzhmenti j marketynghu [Cognitive technologies and their features in management and marketing]. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/02ee6dc4-9308-4a91-b6b3-4ecfdd08dfa8/content> (accessed: 25.01.2023).
8. Onyshhenko I. I. (2016) Kognityvne modeljuvannja jak metod jakisnogho analizu ryzykiv IT-proektiv [Cognitive modeling as a method of qualitative risk analysis of IT projects]. *Visnyk Nac. tekhn. un-tu "KhPI"* [Bulletin of the National technical KhPI University]. Kharkiv : NTU "KhPI", № 2 (1174). Pp. 77-81.
9. Tymoshenko L. V., Us C. A. (2020) Kognityvne modeljuvannja v upravlinni pidprijemnyckuju 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. Pp. 89 – 100.
10. Chernova L. S. (2020) Kognityvni tekhnologhiji upravlinnja znannjamy [Cognitive technologies of knowledge management]. *Visnyk Odesjkogho nacionalnogho morskogho universytetu [Bulletin of Odessa National Maritime University]*. № 64.Pp. 157-174. URL: <https://doi.org/10.47049/2226-1893-2021-1-157-174>. (accessed: 25.01.2023).
11. Jaldin I.V. (2011) Kognityvne modeljuvannja u proghnozuvanni 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. Pp. 142 – 150. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2011-4\\_0-pages-142\\_150.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-142_150.pdf) (accessed: 25.01.2023).
12. Pylypenko A.A., Lytvynenko A.O. (2015) Kognityvne modeljuvannja v mekhanizmi strateghichnogho upravlinnja rozvytkom potencialu promyslovogho pidprijemstva [Cognitive modeling in the mechanism of strategic management of the development of the potential of an industrial enterprise]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky [Global and national economic problems]*. Vyp. 15.Pp. 567 – 571. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/120.pdf> (accessed: 25.01.2023).
13. The MIT Encyclopedia of the Cognitive Science (1999) Ed. By R.A Wilson and F.C Kell. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. 964 p.
14. Meljnuchuk O.D Teoriija piznannja jak osnova kognityvnoji nauky: filosofsjkyj ta linghivistychnyj aspekty [ The theory of cognition as the basis of cognitive science: philosophical and linguistic aspects]. *Zakarpatsjki filologhichni studiji [ Transcarpathian Philological Studies]*. Vyp.10. Tom 2. Pp. 10-14. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/33634/> (accessed: 25.01.2023).
15. Kognityvna nauka: sim pryncypiv dlja krashhogho navchannja [ Cognitive Science: Seven Principles for Better Learning] (2020). Zhurnal KOZAKY. URL: <https://www.kozaky.org.ua/kognitivna-nauka-sim-pryncypiv-dlya-krashhogo-navchannja/> (accessed: 25.01.2023).
16. Lazarenko 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. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6247> (accessed: 25.01.2023).
17. Davenport T., Prusak L. (2000) Working knowledge:how organizations manage what they know.Boston, MA: Harvard Business School Press. 199 p
18. Efektyvnistj upravlinnja pidprijemstvom v ghaluzi zv'jazku [ Effectiveness of enterprise management in the field of communications] (2013): navch. posib./ V.M. Orlov, I.V. Jackevych, S.S. Novycjka, N.Ju. Potapova-Sinjko. Odesa: ONAZ im. O.S. Popova. 292 p.
19. Okorsjkyj V. P., Valjukh A. M. (2017) Kreatyvnyj menedzhment [Creative management]: pidruchnyk. Rivne : NUVGhP. 344 p.
20. Prodius O.I. (2012) Kreatyvnyj menedzhment jak zaporuka suchasnogho efektyvnogho upravlinnja [Creative management as a key to modern effective management]. *Ekonomika: realiji chasu [Economy: realities of time]*. № 3-4(4-5). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf> (accessed: 25.01.2023).
21. Pashhenko O.P. (2017) Kreatyvnyj menedzhment jak faktor uspishnosti suchasnogho biznesu [Creative management as a success factor of modern business]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky [Global and national economic problems]*. Vyp. 17. Pp.406 – 410. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf> (accessed: 25.01.2023).
22. Polenkova M.V. (2021) Kreatyvnyj menedzhment jak faktor innovacijnogho rozvytku suspiljstva [Creative management as a factor of innovative development of society]. Naukovi zapysky Ljvivsjkogho universytetu biznesu ta prava [ Scientific notes of the Lviv university of business and law]. 2021. Vypusk 30. URL: <https://orcid.org/0000-0003-1571-6792> (accessed: 25.01.2023).