

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ**

УДК 005:004.8

DOI 10.33251/2707-8620-2021-3-4-91-97

**БАРАНОВ Віталій В'ячеславович**,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та економіки,  
Льотна академія  
Національного авіаційного університету  
ORCID 0000-0001-7826-7184

**НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНИЙ НАПРЯМ  
РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ**

***Анотація:** У статті розглянуто основні особливості виникнення та розвитку нейроменеджменту. Проаналізована історія виникнення нейроменеджменту. Доведено, що поєднання нейронаук з традиційними підходами в галузі управління дозволяє підприємствам вийти на принципово новий рівень організації виробництва та управління. Висвітлені поняття нейроменеджменту та нейролідерства. З'ясовано, що використання нейро механізмів в управлінні дозволяє більш ефективно координувати роботу співробітників з врахуванням особливостей функціонування людського мозку. Доведено, що організувати бізнес-процеси в межах підприємства відповідно до законів нейробіології складніше, але використання нейроменеджменту дозволяє налаштувати систему мотивації персоналу, змінити взаємовідносини між менеджерами та підлеглими.*

***Ключові слова:** нейроменеджмент, нейролідерство, управління емоціями, дослідження мозку, тенденція розвитку менеджменту, нейро економіка, управлінське рішення, персонал.*

**Постановка проблеми.** В сучасних економічних умовах вкрай важливою умовою виходу вітчизняних підприємств на закордонний ринок є наявність сертифікованої системи управління, яка відповідає світовим стандартам якості. Більшість діючих вітчизняних систем управління є низько ефективними та не відповідають світовим стандартам, що і підтверджують показники господарської діяльності. Вирішення цих питань можливе шляхом вивчення світового досвіду використання інструментів нейроменеджменту та побудови на цій основі ефективного управлінського середовища, яке заслуговує особливої уваги та вимагає подальших ґрунтовних досліджень. Це вкрай актуально, зважаючи на повільний розвиток вітчизняного менеджменту та вітчизняних підприємств. Недостатня опрацьованість нового напрямку менеджменту та беззаперечна актуальність та перспективність нейроменеджменту зумовили вибір теми дослідження та його мету.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями пов'язаними з дослідженням такого напрямку менеджменту як нейроменеджмент займалися такі науковці як Г. Шнейдер [1], Б. Громовик, Л. Унгурян [3], Ч. Джеймс [4], Р. Glimcher, С. Camerer, Е. Fehr, R. Poldrack [5], Е. Крюкова [6], В. Ключарев, А. Шмидс, А. Шестакова [7], А. Самогулова [8], А. Berns [9], В. Néstor [10]. Віддаючи належне науковим напрацюванням цих вчених з проблематики нейроменеджменту, варто зауважити, що дослідження багатьох напрямів управління персоналом за умов економічної нестабільності ще не отримали належної глибини. Розробки з цієї проблематики не мають чіткого узгодження між пропозиціями наукових установ та можливостями їх практичного застосування. Необхідне подальше дослідження аспектів

впровадження системи управління підприємством, яка базується на засадах нейронаук та принципах нейроменеджменту. Вкрай важливим також є вивчення, адаптація та впровадження зарубіжного досвіду створення нейросистем управління у практику вітчизняного менеджменту.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є дослідження сучасного напрямку розвитку менеджменту, який базується на використанні надбань цілого комплексу нейронаук, вивченні нових підходів, методів та механізмів використання нейроменеджменту задля формування найбільш ефективного робочого середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прийняття управлінських рішень складає основу людської діяльності, адже від ефективності таких рішень залежить функціонування національних економік, галузей, підприємств та окремо взятих людей. Процес прийняття управлінських рішень є об'єктом дослідження багатьох наук, відповідно відбувається еволюція наукових поглядів і підходів до різних аспектів менеджменту. Розвиток управлінської науки обумовлений тим що класичні управлінські технології потребують нових підходів, нового осмислення, нових інструментів організації, управління, контролю та мотивації. Протягом останніх двох десятиліть вчені отримали нове, більш глибоке уявлення про людську поведінку внаслідок інтеграції таких наук, як психологія (дослідження людської свідомості та поведінки) та неврологія (вивчення анатомії і фізіології мозку). На стику двох наук сформувався новий напрям – нейронаука, яка включає в себе: нейроменеджмент, нейролідерство, нейробиологію та нейротехнології. Нейронаука займається дослідженням, які частини мозку реагують на різні види стимулів, пов'язаних з соціальною взаємодією.

Найбільш перспективним напрямом сьогодні є нейроменеджмент – науковий підхід до лідерства, який досліджує економічні, управлінські та поведінкові проблеми через призму психічних процесів і мозкової діяльності на індивідуальному, командному та організаційному рівнях [4].

Термін «нейроменеджмент» був вперше сформований в 2006 році Кінгуо Ма, професором і директором лабораторії Нейроменеджменту Чжецзянського університету. Перша згадка про нейроменеджмент і вивчення роботи мозку за допомогою медичних досліджень асоціюється з ім'ям Девіда Рока, засновника Інституту нейролідерства. Нейроменеджмент (англ. Neuromanagement) – новий науково-практичний напрямок на стику нейробиології, психології та менеджменту. Мета фахівців, що займаються нейроменеджментом – допомогти організаціям реалізовувати свій потенціал через розуміння процесів роботи мозку і розумової діяльності людини на індивідуальному, командному та організаційному рівні [3; 4].

Ідея «нейроменеджменту» базується на трьохступеневій моделі мозку. Перша ступінь – мозок ящірки – первинний мозок і відповідає за інстинкти виживання: їжа, вода, сон і продовження роду. Друга ступінь – лімбічна система: вона відповідає за емоції. Тут відбувається все, що відноситься до категорії ірраціонального. Третя ступінь – неокор – мозкова частина, пов'язана з проведенням аналітики, мовою, абстракціями, плануванням.

У мозку існує особливий вид нервових клітин, які називаються дзеркальними нейронами. Це клітини, які відповідають за емпатію і копіюють не тільки дії інших людей, але також їх емоції і ментальний стан. Відкриття цих клітин доводить, що ми можемо відчувати інших людей і з певною точністю передбачати їх бажання, наміри і цілі [1].

Один з постулатів сучасного менеджменту – орієнтація на внутрішню, а не на зовнішню мотивацію. Численні дослідження доказали, що зовнішня критика або ж матеріальне заохочення людини майже не відбиваються на його продуктивності. Працювати з максимальною самовіддачею можливо лише тоді, коли людина мотивована внутрішньо.

Найкраще, що може зробити керівник, – це створити середовище, в якому співробітники самостійно вибирають необхідну поведінку. коли людина вірить в ідею, горить нею, на другий план відходять відпочинок, гроші, тому що почуття віри змушує рухатися вперед, спонукає діяти.

Застосування фундаментальних ідей нейробиології в бізнесі дозволить зробити підприємствам прорив у підвищенні власної ефективності. Допмагаючи людям краще розуміти що відбувається в їхньому мозку, і пропонуючи підходи, які можуть допомогти їм бути більш продуктивними у взаємодії з колегами, можна створювати стійкі зміни на всіх організаційних рівнях [5].

Розуміючи і усвідомлюючи власний мозок і мозок своїх підлеглих, лідер отримує в свій арсенал точну інформацію про особливості роботи мозку, яка допоможе розвивати його лідерський потенціал і підтримувати в команді розвиток високої ділової активності. Мозок кожної людини унікальний, що робить унікальним її саму. Він служить основою для прийняття рішень в сфері самоврядування, управління людьми, управління процесами та підприємством.

Існує кореляція між основними діючими факторами, неврологічною активністю в мозку, поведінковими реакціями і практичною користю для компанії. Застосування нейробиології створює ефективні взаємовідносини в середині підприємства – лідери, підлеглі, колеги та команди якісніше і активніше співпрацюють, генерують ідеї та реалізують ініціативи. Крім того, лідери стають більш досвідченими в наставництві, навчанні і розвитку талантів. В результаті ці зміни проявляються в поліпшенні відносин з клієнтами і підвищенні загальної ефективності бізнесу [6].

В останній час у світовій практиці менеджменту зростає активне застосування когнітивних знань. Нейронауки за оцінками багатьох фахівців сьогодні відіграють основну роль [1]. В нашій країні вивчення нейронаукового напрямку в багатьох сферах лише починається і ще не запропоновані з достатнім рівнем опрацювання моделі, які адаптовані під вимоги та потреби національних підприємств.

Виокремлення нейроменеджменту в окремий напрямок дозволило: створити єдиний понятійний апарат щодо інтелекту, як основного інструменту вирішення управлінських задач; розширити методологічні засади науки та мистецтва управління удосконалення організації як системи, через направлену зміну поведінки окремих груп людей; збагатити методологічну практику новими науково-обґрунтованими інструментами формування мети, навчання та розвитку, ефективного делегування управлінських функцій та повноважень, своєчасного прийняття управлінських рішень; активно застосовувати на практиці засоби перспективного розвитку інтелектуальної діяльності в процесі реалізації колективом професійного досвіду; використовувати закладений в систему менеджменту компанії механізм якісного росту на основі координації змін у проектній діяльності управлінських команд [6].

Нейроменеджмент компаній визначає мету, принципи, схеми, методи та прийоми трансформації поточної системи управління в цільову. Основна мета нейроменеджменту полягає у наданні вищому керівництву компанії ефективних інструментів розвитку які дозволяють більш ефективно використовувати інтелектуальну (мозкову) діяльність. Управлінське розмірковування представляє собою мозок у русі, у конкретному застосуванні до відповідних практичних умов [3]. Такий підхід надає можливість застосовувати окремі інструменти вирішення управлінських задач які не лише базуються на біологічній природі еволюційного процесу розвитку мозку, а також дозволяє досягати керованій системі і об'єктом управління кращих результатів.

Основою нейроменеджменту є бажання, свобода, повноваження та обов'язки приймати самостійні управлінські рішення в умовах запланованих перспектив організаційного розвитку. Це означає що акцент з традиційного визначення менеджменту як раціонального управління виробництвом зміщується в бік зміни поведінки управлінських команд у відповідь на стимул з найбільшою валентністю [7].

«Менеджмент» асоціюється з навчальною дисципліною яка викладалась у 1881 році Джозефом Вартоном в одному з коледжів США [4]. Менеджмент не надає готових порад щодо утворення ідеальної організації або найкращих методів вирішення проблем на всі

випадки виробничих ситуацій. Але він вчить розмірковувати, правильно ставити питання та шукати на них відповіді, а також встановлює найпростіші правила гри. Нейроменеджмент дозволяє це втілювати на науково-обґрунтованих засадах, що безпосередньо пов'язано не лише з місією менеджера в процесі розвитку, але і ефективного використання можливостей власного мозку та розвитку мозкової діяльності колективу [8].

Аналіз господарської практики та відповідних досліджень присвячених особливостям побудови менеджменту вітчизняних підприємств дозволяє зробити наступні узагальнення:

- управління вітчизняними підприємствами переважно здійснюється за рахунок авторитарного стилю керівництва, атрибутами якого є переважно страх, влада, змушений авторитет, а другорядними вже виступають система планів, цілей, процесів та творчих процедур;

- більшість керівників надає перевагу створенню складних систем контролю та жорсткий контроль виконання наказів і розпоряджень замість орієнтації на найбільш ефективно делегування, неперервне залучення персоналу до спільної діяльності, а також постійному навчанні та розвитку;

- на підприємствах прослідковується схильність керівництва до створення більш жорсткої дисципліни та реалізації системи покарання замість створення необхідних умов для професійної самореалізації з активним використанням креативних здібностей;

- у системі побудови управлінської вертикалі переважає орієнтація на керівника замість професійного аудиту управління;

- управління переважно базується на виявленні відхилень, а не на передбаченні ризиків та системі запобігання негативних відхилень.

У системі нейроменеджменту компанії особливий інтерес складають три ключових підсистеми як сукупність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів необхідних для формування цілей корпоративного розвитку та алгоритму їх досягнення [5].

Це підсистема менеджменту взаємодії, підсистема якості прийняття колективом управлінського рішення і підсистема розвитку необхідних для випереджаючого конкурентного зростання управлінських компетенцій персоналу. Перелік допоміжних підсистем та їх елементів формується для кожного підприємства окремо на основі результатів діагностики поточного стану системи менеджменту підприємства. На підставі знайдених на етапі діагностики особливостей системи управління підприємством формуються основні вимоги до проведення організаційного проектування [6].

У процесі організаційного проектування і розвитку процесу менеджменту потрібно знайти рішення трьох взаємопов'язаних задач: активізувати фактори які сприяють нейроменеджменту; виключити дію критично важливих для успішного нейроменеджменту факторів; мінімізувати дію факторів які негативно впливають на систему нейроменеджменту підприємства. Виходячи з цього при проведенні трансформації системи управління важливо:

- включити у процес прийняття рішень несвідоме просвітлення та інтуїцію;
- сприяти розвитку мотиваторів досягнення поставленої задачі, активному пошуку та реалізації засобів та методів їх посилення;

- передбачити реалізацію механізму підвищення рівня само менеджменту та зниження рівня мотивації усунення у вирішенні поставленої задачі, активного пошуку та реалізації критичного аналізу та способів вирішення проблем;

- впровадити в організаційну структуру компанії функціональні повноваження ключових груп формальних та неформальних лідерів;

- використовувати переважно колективні форми роботи, які виключають роз'єднаність колективу;

- дотримуватись певної послідовності етапів проведення організаційних змін, чередуючи зони виходу з комфорту та етапи нормалізації потенціалу сил;

- формулювати задачі таким чином, щоб їх реалізація в конкретних умовах практичної діяльності вимагала винахідливості, творчості та новаторства;

– використовувати принцип мобілізаційно-проектного управління [8].

Останні дослідження нейронаук підтверджують важливість в управлінській практиці інтуїції та підсвідомого. На відміну від активної свідомості, яка функціонує лінійно, зосереджуючись на одній фразі, факті або логічному розмірковуванні, підсвідомість є більш чутливою та мультисенсорною. Для підсвідомості характерна мультизадачність та одночасна обробка декількох рівнів інформації. Наприклад, активна свідомість чує слова, які говорить співрозмовник, а підсвідомість враховує підтекст, надійність і компетентність цієї людини, відповідність слів справам і поведінці, а також викликаних цією людиною асоціації та відчуття, судження та реакцію на це інших людей [8].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На підставі вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок про те, що активне використання інструментарію нейроменеджменту на практиці пов'язано з наступними основними факторами: намаганням управлінців враховувати в процесі прийняття управлінських рішень ключових аспектів професійної діяльності людей і можливі моделі їх поведінки; в певному масштабі аналізувати, приймати до уваги і змінювати можливі «відповідні» реакції сприйняття; наміром розширити межі управлінського впливу, підвищити ефективність управління та прийняття рішень персоналом управлінських і проектних команд, бізнес-партнерами, постачальниками, конкурентами та іншими зацікавленими сторонами, тобто найбільш активно задіяти додатковий резерв синергії свідомого і несвідомого; необхідністю вирішувати проблему управління колективною поведінкою, своєчасно, повно і точно приймати, використовувати і передавати управлінську інформацію.

Отже, організації які будуть впроваджувати і використовувати інструментарій нейроменеджменту матимуть беззаперечну перевагу як на ринку товарів та послуг, так і у організації виробничого ланцюга. Нестандартні підходи нейроменеджменту, які базуються на знанні особливостей людського мозку, дозволять підвищити якість управління організаціями, що у свою чергу створить найбільш продуктивні умови праці.

#### Список використаних джерел

1. Schneider Gerald E. Brain Structure and Its Origins: in Development and in Evolution of Behavior and the Mind. The MIT Press, 2014. 728 p.
2. The Golden Circle. European Institute for Brand Management. URL: [http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Positioning\\_ENGELS/n\\_De\\_Golden\\_Circle\\_EN.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positioning_ENGELS/n_De_Golden_Circle_EN.pdf) (дата звернення: 10.09.2020).
3. Громовик Б. П. Нейроекономіка: концептуальні питання та значення для фармації. Одес. мед. журн. 2012. № 1. С. 12–14.
4. Джеймс Ч. С. Нейроменеджмент. Почему кнут и пряник больше не работают URL: [http://m.digest.kyivstar.ua/static/uploads/pdf/KSB\\_digest\\_Nmanagement.pdf](http://m.digest.kyivstar.ua/static/uploads/pdf/KSB_digest_Nmanagement.pdf). (дата звернення: 12.09.2020).
5. Paul W. Glimcher. Neuroeconomics: Decision making and the brain. Auflage: Academic Press, 2008. 512 p.
6. Крюкова Е. Нейроменеджмент: тайные коммуникации лидера. СІО: руководитель информационной службы. 2012. № 12. С. 76–79. URL: [http://www.computerra.ru/cio/wp-content/uploads/2012/12/СІО\\_12-121.pdf](http://www.computerra.ru/cio/wp-content/uploads/2012/12/СІО_12-121.pdf). (дата звернення: 15.10.2020).
7. Ключарев В. А. Нейроэкономика: нейробиология принятия решений. Экспериментальная психология. 2011. Т.4, № 2. С. 14–35.
8. Самогулова А. Нейроменеджмент – лидерство без ментальных ограничений. ITPartner. 2012 №3 (14). С. 90–92.
9. Ariely D. Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. Nature Reviews Neuroscience. URL: <http://www.nature.com/nrn/journal/v11/n4/full/nrn2795.html>. (дата звернення: 14.10.2020).

10. Braidot Néstor NEUROMANAGEMENT Cuando el cerebro asume el mando Las. URL: [http://www.pdf-repo.com/pdf\\_1a/3b3g1o72m951d26bdb.html](http://www.pdf-repo.com/pdf_1a/3b3g1o72m951d26bdb.html). (дата звернення: 14.10.2020).

### References

1. Schneider Gerald E. (2014) Brain Structure and Its Origins: in Development and in Evolution of Behavior and the Mind. *The MIT Press*, 728. [in English].
2. The Golden Circle. European Institute for Brand Management. Retrieved from: [http://www.eurib.org/fileadmin/user\\_upload/Documenten/PDF/Positioning\\_ENGELS/n\\_\\_De\\_Golden\\_Circle\\_EN.pdf](http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positioning_ENGELS/n__De_Golden_Circle_EN.pdf) [in English].
3. Hromovyk, B.P. (2012). Neuroekonomika: kontseptualni pytannia ta znachennia dlia farmatsii. Odes. med. zhurn. 1, pp.12-14. [in Ukrainian].
4. Dzheims, Ch.S. (2011). Neiromenedzhment. Pochemu knut i priantik bol'she ne rabotaiut [*Neuromanagement. Why carrots and sticks work no longer*]. Companion Group, Retrieved from: [http://m.digest.kyivstar.ua/static/uploads/pdf/KSB\\_digest\\_Nmanagement.pdf](http://m.digest.kyivstar.ua/static/uploads/pdf/KSB_digest_Nmanagement.pdf). [in Russian].
5. Paul, W. (2008). Glimcher. Neuroeconomics: Decision making and the brain. Auflage: Academic Press, 512 p. [in English].
6. Kryukova, E. (2012). Neyromenedzhment: taynyie kommunikatsii lidera. CIO: rukovoditel informatsionnoy sluzhbyi. 12, pp. 76-79. Retrieved from: [http://www.computerra.ru/cio/wp-content/uploads/2012/12/CIO\\_12-121.pdf](http://www.computerra.ru/cio/wp-content/uploads/2012/12/CIO_12-121.pdf). [in Russian].
7. Klyucharev, V.A (2011). Neuroekonomika: neyrobiologiya prinyatiya resheniy. Eksperimentalnaya psihologiya. 4, pp. 14-35. [in Russian].
8. Samogulova, A. (2012). Neyromenedzhment – liderstvo bez mentalnyih ogranicheniy. ITPartner. 3, pp. 90-92. [in Russian].
9. Ariely D. Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. Nature Reviews Neuroscience. Retrieved from: <http://www.nature.com/nrn/journal/v11/n4/full/nrn2795.html>. [in English].
10. Braidot Néstor. NEUROMANAGEMENT Cuando el cerebro asume el mando Las. Retrieved from: [http://www.pdf-repo.com/pdf\\_1a/3b3g1o72m951d26bdb.html](http://www.pdf-repo.com/pdf_1a/3b3g1o72m951d26bdb.html). [in Spanish].

**BARANOV Vitaly**, Candidate of Economics Sciences, Associate Professor of Management, and Economics, Flight Academy of National Aviation University.

### NEUROMANAGEMENT AS A MODERN DIRECTION MANAGEMENT DEVELOPMENT

**Abstract.** *The article considers the main features of the new direction of management development. A brief history of the emergence of neuromanagement is analyzed. The combination of neuroscience with traditional approaches in the field of management allows companies to reach a fundamentally new level of organization is proved. The concepts of neuromanagement and neuroleadership are covered. Neuroleadership helps to more effectively coordinate the work of the company's employees, taking into account the peculiarities of the human brain.*

*The main purpose of neuromanagement is to provide senior management with effective development tools that allow more efficient use of intellectual activity. This approach makes it possible to use separate tools for solving management problems that are not only based on the biological nature of the evolutionary process of brain development, but also allows the managed system and the object of management to achieve better results. Neuromanagement allows you to implement this on a scientifically sound basis, which is directly related not only to the mission of the manager in the development process, but also the effective use of their own brain and the development of the brain. Organizing business processes within the enterprise in accordance with*

*the laws of neurobiology is more difficult, but the use of neuromanagement will set up a system of staff motivation, change the relationship between managers and subordinates. Organizations that will implement and use neuromanagement tools will have an undeniable advantage both in the market and in the organization of the production chain. Non-standard approaches of neuromanagement, which are based on knowledge of the features of the human brain, will improve the quality of management of organizations, which in turn will create the most productive working conditions.*

**Key words:** *neuromanagement, neuroleadership, management of emotions, research of a brain, a tendency of development of management, neuroeconomics, the administrative decision, staff.*

*Одержано редакцією: 11.12.2020 р.  
Прийнято до публікації: 22.12.2020 р.*