

Бережний Д. В.

студент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна;

Смерічевська С. В.

д-р екон. наук, проф., професор кафедри логістики,
Національний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна

ORCID: 0000-0003-0733-8525

НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: КОГНІТИВНІ УПЕРЕДЖЕННЯ ЯК ПРИХОВАНИЙ ФАКТОР ПРОЄКТНИХ РИЗИКІВ

Сучасні умови розвитку бізнесу, що характеризуються високим рівнем невизначеності та стрімкою цифровою трансформацією, вимагають від підприємств безперервного впровадження інновацій. За даними різних досліджень, від 70% до 90% інноваційних проєктів не досягають очікуваних результатів або зазнають невдачі, що свідчить про обмеженість традиційних підходів до управління. Традиційні методології управління проєктами здебільшого фокусуються на зовнішніх ризиках: фінансових, технологічних або ринкових. Проте практика свідчить, що значна частка інноваційних ініціатив зазнає невдачі через внутрішній, часто ігнорований фактор — людський мозок. Нейроменеджмент, який поєднує інструменти управління з досягненнями нейробіології та когнітивної психології, дозволяє переосмислити підхід до реалізації проєктів через призму когнітивних упереджень команди та стейкхолдерів.

Інноваційна діяльність завжди пов'язана з виходом за межі звичного досвіду, що еволюційно сприймається мозком як загроза та стрес. Дослідження показують, що до 95% когнітивних процесів людини відбуваються на несвідомому рівні, що значно впливає на прийняття управлінських рішень. У стані невизначеності управлінські рішення часто приймаються на основі евристик — спрощених ментальних моделей, які неминуче призводять до когнітивних спотворень. Аналіз реалізації інноваційних проєктів дозволяє виділити три найбільш деструктивні когнітивні упередження.

По-перше, це помилка планування (Planning Fallacy). Менеджери та проєктні команди схильні виявляти надмірний оптимізм щодо строків реалізації та необхідних бюджетів інноваційних проєктів. Згідно з емпіричними дослідженнями, проєкти в середньому перевищують заплановані строки на 20–50%, а бюджети — на 30–45%. Мозок ігнорує попередній негативний досвід і фокусується на ідеальному сценарії, що призводить до касових розривів та зривів дедлайнів на етапі розробки продукту.

По-друге, упередження підтвердження (Confirmation Bias). У процесі тестування інноваційної гіпотези керівники проєктів несвідомо шукають та інтерпретують дані так, щоб вони підтверджували їхню початкову ідею. ЗВодночас критичний зворотний зв'язок від ринку часто ігнорується, що призводить до випуску продукту, який не відповідає запитам споживачів.

По-третє, пастка незворотних витрат (Sunk Cost Fallacy). Управління інноваціями вимагає вміння вчасно зупиняти збиткові проєкти. Проте чим більше ресурсів інвестовано в розробку, тим складніше команді визнати її нежиттєздатність. Менеджмент продовжує фінансувати провальну ініціативу, керуючись страхом втратити вже вкладені кошти, замість того, щоб перенаправити ресурси на перспективні напрями].

Для мінімізації впливу когнітивних упереджень доцільно впроваджувати інструменти нейроменеджменту. Дієвим методом є практика «премортему»: команда заздалегідь аналізує можливий провал проєкту та шукає його причини. Також ефективним рішенням є делегування аналітичних функцій алгоритмам штучного інтелекту, які позбавлені емоційних прив'язок.

Отже, інтеграція принципів нейроменеджменту в корпоративну культуру дозволяє створити середовище, де команди здатні об'єктивно оцінювати ризики та вчасно адаптувати стратегію до реальних умов ринку. Це особливо важливо з огляду на те, що врахування поведінкових факторів може підвищити ефективність інноваційної діяльності підприємства в середньому на 15–25%.

Список використаних джерел

1. Коваленко О. В. Психологічні аспекти управління інноваційними проєктами: когнітивні пастки та шляхи їх подолання. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-15>. (дата звернення: 06.04.2026).
2. Усенко К. А. Роль нейроменеджменту у стратегічному управлінні інноваційними проєктами. 2025. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-5207/> (дата звернення: 06.04.2026).
3. What is neuromanagement and how can it help your business? CoachHub. 2022. URL: <https://www.coachhub.com/blog/introduction-to-neuromanagement-definition> (the date of application: 06.04.2026).