

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Інститут модернізації змісту освіти МОН України

Український державний університет науки і технологій (УДУНТ), м. Дніпро
Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ», м. Київ
Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності (НДІІВ)
Національної академії правових наук України (НАПрН України), м. Київ
Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, м. Київ
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова
Національної академії наук України»
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ
Національний технічний університет України «Харківський політехнічний інститут»
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
університет імені Ігоря Сікорського», м. Київ
Одеський національний морський університет (ОНМУ), м. Одеса
Честоховський політехнічний університет, Польща
Uniwersytet Warszawski, Warszawa, Polska Rzeczpospolita, Польща;
Вища школа менеджменту у Варшаві, (WSM), Польща
Вища економіко-гуманітарна школа (WSEH) м. Бельсько-Бяла, Польща
Вища школа управління охороною праці в місті Катовіце, (WSZOP), Польща
Університет в Мішкольце, Угорщина
Варнський вільний університет імені Чорноризця Хороброго, м. Варна,
Республіка Болгарія
Компанія та видавництво «E – SCIENCE SPACE» м. Варшава, Республіка Польща
Інститут освітнього та професійного розвитку. м. Будапешт, Угорщина
за підтримки:
Центр Українсько-європейського наукового співробітництва
Видавничий дім «Гельветика»
Дніпропетровський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України
Юридична компанія «ЮРСЕРВІС», м. Дніпро



ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

**VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
МІСТ «КИЇВ-ДНІПРО»
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА
НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ»,
26-27 березня 2026 р.**

**ДНІПРО
УДУНТ 2026**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

**VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
МІСТ «КИЇВ-ДНІПРО»
«УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО ТА
НЕЙПРОМЕНЕДЖМЕНТУ, ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ОБ'ЄКТІВ ПРАВА
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ, ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ»,
26-27 березня 2026 р.**

**ДНІПРО
УДУНТ
2026**

УДК 005.8:[004.9:347.77]

У 67

Конференція запроваджена МОН України, Інститутом модернізації змісту освіти МОН України та зареєстрована Державною науковою установою «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації МОН України», посвідчення № 65 від 26.01.26 р.

Рекомендовано до видання Вченою радою УДУНТ

Протокол № 10 від 29.04.2026 року

Матеріали публікуються за оригіналами, наданими авторами.

Претензії до організаторів не приймаються.

Головний редактор д-р техн. наук, проф. Петренко В. О.
Науковий редактор д-р техн. наук, проф. Молоканова В. М.
Науковий редактор д-р екон. наук, проф. Перерва П. Г.
Науковий редактор канд. техн. наук, доц. Дорошко Г. К.
Вчений секретар канд. екон. наук, доц. Фонарьова Т. А.

У 67 Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансфер технологій : зб. наук. праць VIII Міжнародної наук.-практ. інтернет-конф. (26-27 березня 2026 р.) / голов. ред. В. О. Петренко ; УДУНТ, УКРНЕТ, НДІВ НАПрН України. – Електрон. вид. – Дніпро : Укр. держ. ун-т науки і технологій, 2026. – 954 с.

ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)

У збірнику наукових праць наведені матеріали VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Управління проектами. Перспективи розвитку проектного та нейроменеджменту, інформаційних технологій управління, технологій створення та використання об'єктів права інтелектуальної власності, трансферу технологій». Збірник наукових праць становить інтерес для наукових працівників, викладачів, фахівців з інтелектуальної власності та управління проектами, економіки та менеджменту, інформаційних технологій, а також студентів.

005.8:[004.9:347.77]



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons
[«Attribution-NonCommercial-ShareAlike» 4.0 International \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна – Поширення на тих самих умовах» 4.0 Міжнародна)

ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)

© Український державний університет науки і технологій, 2026
© Українська асоціація управління проектами, 2026
© Науково-дослідний інститут інтелектуальної власності
Національної академії правових наук України, 2026
© Колектив авторів збірника, 2026

UDC 005.8:[004.9:347.77]

P 93

The conference was initiated by the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Institute for Modernization of Educational Content of the Ministry of Education and Science of Ukraine and registered by the State Scientific Institution "Ukrainian Institute of Scientific and Technical Expertise and Information of the Ministry of Education and Science of Ukraine", certificate No. 65 dated 26.01.26.

Recommended for publication by the Academic Council of the USUST
Protocol No. 10 of April 24, 2026

Materials are published based on the originals provided by the authors.
No claims are accepted against the organizers.

Editor-in-Chief, Doctor of Technical Sciences, Prof. Petrenko V. O.
Scientific Editor, Doctor of Technical Sciences, Prof. Molokanova V. M.
Scientific Editor, Doctor of Economics Sciences, Prof. Pererva P. G.
Scientific Editor, Candidate of Technical Sciences, Assoc. Prof. Dorozhko G. K.
Scientific Secretary of the Conference, Candidate of Economic Sciences, Assoc.
Prof. Fonareva T. A.

P 93 Project management. Prospects for the development of project and neuromegration, information technologies of management, technologies for creating and using objects of intellectual property rights, technology transfer : collection of scientific papers of the VIII International Scientific and Practical Internet Conference (March 26-27, 2026) / editor-in-chief V. O. Petrenko ; USUST, UKRNET, NDIIV NAPRN of Ukraine. – Electronic edition. – Dnipro : Ukrainian State University of Science and Technologies, 2026. – 954 p.

ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)

The collection of scientific papers contains materials from the VIII International Scientific and Practical Internet Conference "Project Management. Prospects for the Development of Project and Neuromanagement, Information Management Technologies, Technologies for the Creation and Use of Intellectual Property Rights, and Technology Transfer." The collection of scientific papers is of interest to researchers, teachers, specialists in intellectual property and project management, economics and management, information technologies, and students.

UDC 005.8:[004.9:347.77]



This work is licensed under Creative Commons License
[«Attribution-NonCommercial-ShareAlike» 4.0 International \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

ISBN 978-617-8665-00-5 (PDF)

© Ukrainian State University of Science and Technology, 2026
© Ukrainian Project Management Association, 2026
© Research Institute of Intellectual Property of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, 2026
© Collective of authors of the collection, 2026

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

- ПРОЙДАК Ю. С.** – голова, доктор технічних наук, професор, проректор з наукової роботи Українського державного університету науки і технологій (УДУНТ);
- БУШУЄВ С. Д.** – співголова, президент Української асоціації управління проєктами «УКРНЕТ», доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри управління проєктами Київського Національного університету будівництва та архітектури;
- КОДИНЕЦЬ А. О.** – співголова, доктор юридичних наук, професор, директор Науково-дослідного інституту інтелектуальної власності Національної академії правових наук (НАПрН) України; професор кафедри інтелектуальної власності та інформаційного права Київського Національного університету імені Тараса Шевченка;
- ПЕТРЕНКО В. О.** – заступник голови, доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами УДУНТ;
- ДОРОЖКО Г. К.** – заступник директора НДІВ НАПрН України, кандидат технічних наук, доцент;
- МОЛОКАНОВА В. М.** – доктор технічних наук, професор кафедри системного аналізу та управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»;
- ВІХЛЯЄВ М. Ю.** – доктор юридичних наук, професор, директор Центру Українсько-європейського наукового співробітництва;
- ПЕРЕРВА П. Г.** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки бізнесу НТУ «Харківський політехнічний інститут», професор університету в Мішкольце (Угорщина);
- КОБЄЛЄВА Т. О.** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки бізнесу НТУ «Харківський політехнічний інститут»;
- КІРІН Р. С.** – доктор юридичних наук, доцент, провідний науковий співробітник Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К.Мамутова НАН України»;
- ЛАПКІНА І. О.** – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри управління логістичними системами і проєктами Одеського національного морського університету;
- КОРОГОД Н. П.** – кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами УДУНТ;
- КОЗЕНКОВ Д. Є.** – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної економіки, управління і соціально-гуманітарних дисциплін УДУНТ;
- КОЛЕСНИКОВА Т. О.** – кандадат наук із соціальних комунікацій, старший науковий співробітник, директор наукової бібліотеки УДУНТ;
- РОМАШКО А. С.** – кандидат технічних наук, доцент, доцент НТУ України «КПІ імені Ігоря Сікорського»;
- ФОНАРЬОВА Т. А.** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інтелектуальної власності та управління проєктами УДУНТ, вчений секретар видання.

ЗМІСТ

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

БУШУЄВ С.Д., БУШУЄВА Н.С., БУШУЄВ Д.А., БУШУЄВА В.Б. <i>МОДЕЛЮВАННЯ ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНИХ ПРОЄКТІВ.....</i>	21
О.І. KRAVCHUK, V. O. GOLOVINOV <i>THE IMPLEMENTATION PROJECT OF MOTIVATIONAL CLIMATE HR ANALYTICS: MANAGEMENT MODEL, DATA AND CYBER RISKS.....</i>	28
Ye.F. MAIMUR, scientific supervisor N.P. VOLKOVA <i>GAME-BASED PSYCHOLOGICAL TECHNOLOGIES AS A FACTOR OF PROJECT TEAM WORK EFFICIENCY.....</i>	33
YULIA PAPIZH, DIANA PASHCHENKO <i>HYBRID AND ADAPTIVE PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY AND WARTIME.....</i>	41
БАРИШЕВСЬКИЙ А.І., ПЕТРЕНКО В.О. <i>МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙ.....</i>	47
БУЛАВІН Д.О. <i>МОДЕЛЬ АДАПТАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ДО ШВИДКИХ ЗМІН ЗОВНІШНІХ УМОВ.....</i>	55
ВИШНЕВСЬКА М.К., АНІЩЕНКО Л.О., ЯКОВЛЄВА-МЕЛЬНИК Н.Г. <i>ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТИМИ СИТУАЦІЯМИ В ПРОЄКТНИХ ГРУПАХ.....</i>	62
ЖУРАВЕЛЬ І.А., ЧЕРНОВА ЛБ.С. <i>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЄКТАХ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ІНФОРМАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ.....</i>	70
КІЛАШ К.Ю., МЕРКТ О.В. <i>ВЕЛНЕС-ТУРИЗМ В УКРАЇНІ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....</i>	79

ДЕРЕВ'ЯНКО С.П. <i>ПСИХОЛОГІЧНІ ПРЕДИКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ІТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ.....</i>	262
ДОБРИЦЬКИЙ Д.О. <i>КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГОВОЇ ІТ-КОМПАНІЇ.....</i>	269
ЗУХ-КІПРІЯНОВА Ю.О. <i>БІОЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕДИКО-БІОЛОГІЧНИХ ЕКСПЕРИМЕНТАХ НА ЛЮДЯХ.....</i>	276
ІОЛКІН Я. <i>ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У КЛІНІЧНИХ ВИПРОБУВАННЯХ ЛІКАРСЬКИХ ЗАСОБІВ: ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ.....</i>	289
ІОЛКІНА М.Я. <i>ЕТИКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ІТ В СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....</i>	296
КОЗЕНКОВА В.Д. <i>МАТЕМАТИЧНА ФОРМАЛІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПОТОКІВ.....</i>	303
КУЗНЄЦОВ В.А., ПАСТУХОВА С.В. <i>ВИКОРИСТАННЯ ВІМ-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЄКТАМИ.....</i>	309
ЛЕГА О.В., СІРЕНКО І.О. <i>ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ АСИСТЕНТИ В ОБЛІКОВИХ СИСТЕМАХ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ.....</i>	315
МАЙСТРО Р.Г. <i>ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У БІЗНЕС-ДІАГНОСТИЦІ ТА УПРАВЛІННІ АУТСОРСИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</i>	321
МЕНЕНКО В.К., ПЕТРЕНКО В.О. <i>ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....</i>	327

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТНОГО НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

В.К. МЕНЕНКО

студент кафедри інтелектуальної власності та управління проектами Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

В.О. ПЕТРЕНКО

доктор технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік Академії наук вищої школи України, завідувач кафедри інтелектуальної власності та управління проектами Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5017-1674>

***Анотація.** У цій статті досліджується, як нейроменеджмент працює в світі інтелектуального бізнесу. Рішення в проєктах часто приймаються не логікою, а внутрішніми когнітивними процесами - їх тут аналізують. Замість звичних методів - акцент на тому, як мозок реагує в умовах інноваційної економіки. ШІ фігурує не як інструмент, а радше як партнер: породжує думки, підтримує новизну. Не все починається з ідеї - інколи початок у біологічних реакціях, коли лідерство виникає з активності нейронів. Творчість тут - не метафора, а стан, який можна побачити й виміряти. Допомога ШІ описана не через технології, а крізь повсякденне застосування в складних ситуаціях. Контекст важливий завжди, проте тут він - частина самого механізму управління.*

***Ключові слова:** нейроменеджмент, проєктне управління, інтелектуальне підприємництво, штучний інтелект (AI), когнітивні технології, генерації ідей, прийняття рішень, лідерство, інноваційний менеджмент*

FEATURES OF PROJECT NEUROMANAGEMENT IN THE FIELD OF INTELLECTUAL ENTREPRENEURSHIP

V.K. MENENKO

student of the Department of Intellectual Property and Project Management of the Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro

V.O. PETRENKO

Doctor of Technical Sciences, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Academician of the Academy of Sciences of the Higher School of Ukraine, Head of the Department of Intellectual Property and Project Management of the Ukrainian State University of Science and Technology, Dnipro
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5017-1674>

***Abstract.** This study explores how neuromanagement works in the world of intelligent business. Decisions in projects are often made not by logic, but by internal cognitive*

processes - they are analysed here. Instead of the usual methods - emphasis on how the brain reacts in an innovative economy. AI does not appear as a tool, but rather as a partner: it generates thoughts, supports novelty. Not everything starts with an idea - sometimes a beginning in biological reactions, when leadership arises from the activity of neurons. Creativity here is not a metaphor, but a state that can be seen and measured. AI help is not described through technology, but through everyday use in difficult situations. Context is always important, but here it is part of the management mechanism itself.

Key words: *neuromanagement, project management, intellectual entrepreneurship, artificial intelligence (AI), cognitive technologies, idea generation, decision-making, leadership, innovation manage*

ВСТУП

Сутність та об'єкт нейроменеджменту. Нейроменеджмент — це прикладна дисципліна, що використовує досягнення нейронаук для вирішення управлінських завдань[1]. На відміну від традиційних підходів, нейроменеджмент досліджує управлінську поведінку не лише через призму раціональних моделей, а й з урахуванням нейробіологічних механізмів, що лежать в основі мислення, прийняття рішень та міжособистісної взаємодії.

Ключовими об'єктами нейроменеджменту є:

- нейрокогнітивні процеси прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності
- нейробіологічні основи лідерства та мотивації у проєктних командах
- емоційний інтелект та його роль у забезпеченні ефективної командної взаємодії
- нейромаркетингові механізми впливу на поведінку стейкхолдерів проєкту

Особливе значення для проєктного менеджменту має концепція нейропластичності - здатності мозку до структурних змін під впливом досвіду та навчання [1]. Це обґрунтовує можливість цілеспрямованого розвитку управлінських компетенцій через відповідні програми навчання та коучингу.

Нейрокогнітивні механізми прийняття рішень

Останні відкриття в галузі нейронаук показують - існує дві головні форми прийняття рішень [3]. Одна спрацьовує миттєво, керуючись емоціями та внутрішніми поривами. Інша працює значно повільніше, спираючись на аналіз і послідовне осмислення. У контексті керування проектами ці два шляхи проступають особливо чітко. Швидкий режим допомагає стрибком вирішувати раптові труднощі або аварійні ситуації. Той, що базується на увазі й обдумуванні, активується там, де важливі прогнозованість і точність, а не терміновість.

У стані стресу дані нейровізуалізації вказують - області мозку, що відповідають за емоційну реакцію, починають працювати інтенсивніше [5]. Як наслідок, рішення, які приймає керівництво, можуть втрачати чіткість.

Проектний нейроменеджмент в інтелектуальному підприємстві.

Специфіка інтелектуального підприємства як середовища застосування нейроменеджменту

Замість звичного бачення справи, інтелектуальне підприємство має свої унікальні риси. Ці особливості виділяють його серед класичних форм господарювання. Через це процес керування проектами стає складнішим за логікою. Вони вимагають гнучкості, але не обов'язково швидких рішень. Усе разом формує окремий тип організації праці. Невеликі деталі тут часто важливіші, ніж загальні схеми.

- **Висока невизначеність результату** [4]. Проекти у сфері інтелектуального підприємства рідко мають чітко визначений кінцевий продукт — результат значною мірою залежить від творчого потенціалу команди та зовнішніх умов ринку.
- Знання працівників визначає успіх інтелектуальної діяльності. Через те, що люди мають унікальні здібності, ефективне управління стає ключем до розвитку їхнього мислення. Замість простої організації процесів, увага переміщується на внутрішні механізми сприйняття. Коли лідер бачить особливості мислення кожного, команда працює глибше. Такий підхід не

про технології, а про розуміння того, як працює мозок. У результаті — продуктивність зростає природно, без примусових методів.

- Безперервне оновлення — це необхідність сьогодення. Замість звичного підходу, креативні рішення часто народжуються через нетипові форми розумової активності. Навіть найпростіші ідеї потребують особливих способів підтримки мозкової діяльності для просування новизни.
- Складне сплетіння зв'язків лежить в основі взаємодії. Через це підприємцям потрібна чутливість до сигналів оточуючих — не лише розуміння людей, але й глибока налаштованість на мову тілесних реакцій.

Нейроорієнтовані методології управління проєктами

Управління проєктами в інтелектуальному бізнесі працює краще за допомогою методів, які беруть до уваги особливості мислення команди. Особливо чітко з нейропринципами взаємодіє Agile — Scrum або Kanban — адже ці підходи побудовані на гнучкості та швидкій реакції.

- Короткі спринти допомагають легше справлятися з завданнями, бо розбивають процес на менші етапи. Відчуття просування виникає частіше, коли результат видно вже за кілька днів. Кожен закритий цикл працює як сигнал успіху, що формує сталі бажання продовжувати.
- На дошках для відстеження руху справ — як от у Kanban — спираються на здатність мозку запам'ятовувати розташування елементів, щоб швидше сприймати дані.
- Часті зворотні зв'язки формують гнучкість у роботі групи, бо стимулюють переосмислення досвіду разом із практичними висновками. Рефлексія допомагає помітити те, що працює не так, як передбачалося. Це живий механізм оновлення всередині команди.

Замість традиційних підходів у проєктному нейроменеджменті часто обирають практики, спрямовані на мозкову активність. Серед цих інструментів — модель SCARF, створена Девідом Роком завдяки аналізу даних з нейронаук

[1]. Суть її полягає в тому, щоб розуміти реакції людей через призму п'яти ключових аспектів: Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness:

- Статус (Status) — відчуття власної значущості в команді;
- Визначеність (Certainty) — чітко окреслені напрями дають стабільність під час реалізації завдань. Коли кожен етап очевидний, менше місця для плутанини;
- Автономія (Autonomy) — у межах власних обов'язків особа може самостійно вирішувати, що робити далі. Хто має повноваження, той несе й відповідальність за наслідки;
- Спорідненість (Relatedness) — відчуття приналежності до команди та довіра;
- Справедливість (Fairness) — рівність у поводженні відчувається тоді, коли керівник дотримується однакових правил для всіх. Прозорість його рішень дає підстави вважати їх обґрунтованими.

Нейробіологічні основи лідерства в інтелектуальному підприємстві.

Нейропрофіль ефективного лідера-підприємця

У людей, які успішно керують інтелектуальними проектами, мозок працює трохи інакше . Це видно на знімках — спереду мозку багато активності, там, де приймаються важливі рішення. Саме ця частина допомагає продумувати довгострокові плани й не втрачати концентрацію. Ще одна особливість — спеціальні нейрони, що реагують на почуття інших. Завдяки їм такі лідери легко вловлюють настрій команди та розуміють, що ховається за поведінкою колег.

Важливою нейробіологічною характеристикою лідера є баланс між дофаміною та серотоніною системами мозку [5]. Замість просто працювати наполегливо, їхній організм шукає нове й нестандартне через дофамін — ця ж система дає потужний заряд до цілей. Серотонін натомість забезпечує спокій, внутрішню опору та вміння тримати стрес довго. Разом обидва механізми

формують тип поведінки, який часто з'являється там, де треба вести команду крізь невизначеність.

Нейроінструменти розвитку команди

Сучасний арсенал проєктного нейроменеджменту включає низку практичних інструментів для розвитку командного потенціалу:

- **Нейрофідбек-тренінги** [1] — методи біологічного зворотного зв'язку, що дозволяють учасникам проєкту навчитися свідомо регулювати свої когнітивні стани та підвищувати концентрацію уваги;
- **Майндфулнес-практики** [2] — техніки усвідомленості, доведена нейронауками ефективність яких полягає у розвитку регуляторних функцій префронтальної кори;
- **Нейровізуалізація цілей** — методи графічного представлення проєктних цілей, що активують просторову та образну пам'ять;
- **Нейромапінг компетенцій** — інструменти оцінки когнітивного профілю учасників проєкту для оптимального розподілу ролей та завдань.

Штучний інтелект як інструмент проєктного нейроменеджменту.

ШІ як когнітивний асистент проєктного менеджера

Штучний інтелект (AI) сьогодні виступає не лише технологічним інструментом, а й повноцінним когнітивним партнером проєктного менеджера у сфері інтелектуального підприємництва. Тут думки перетинають межі голови, простягаючись у цифровий світ пристроїв. Мозок більше не обмежений самим собою - він працює разом із зовнішніми системами. Такі пари «людина + алгоритм» демонструють новий тип розумової активності.

Людський розум іноді стикається з перешкодами - саме тут вступає штучний інтелект, підсилюючи те, що дається важко. Він працює там, де мозок витрачає багато сил через природні обмеження [3].

AI-інструменти доповнюють нейрокогнітивні можливості людини, компенсуючи обмеження, зумовлені біологічними особливостями мозку [3]. Зокрема, AI бере на себе функції:

- обробки та аналізу великих масивів даних, що виходять за межі робочої пам'яті людини;
- генерації альтернативних сценаріїв та ідей, що знижує ефект тунельного мислення та когнітивних упереджень (confirmation bias, anchoring bias);
- автоматизації рутинних когнітивних завдань, що вивільняє ресурси префронтальної кори для стратегічного та творчого мислення;
- структурування та систематизації інформаційного хаосу, що знижує когнітивне навантаження та рівень стресу в команді.

AI як генератор ідей та каталізатор інновацій

Однією з найбільш перспективних ролей AI у проєктному нейроменеджменті є його функція генератора ідей. Великі мовні моделі (Large Language Models, LLM), такі як GPT, Claude та інші, здатні продукувати велику кількість різноманітних ідей за короткий час, що принципово змінює процес мозкового штурму в інтелектуальному підприємстві.

З нейронаукової точки зору, традиційний мозковий штурм має низку обмежень: соціальний страх оцінки блокує генерацію ідей через активацію мигдалеподібного тіла, ефект групового мислення знижує різноманітність пропозицій [3]. AI-асистенти повністю позбавлені цих нейробіологічних обмежень і можуть виступати нейтральним генератором варіантів. При цьому важливо підкреслити: AI генерує ідеї на основі патернів, тоді як людський мозок здатний до справжньої творчості, інтуїції та контекстуального розуміння — тому оптимальна модель передбачає синергію, а не заміщення.

Практичні форми використання AI як генератора ідей у проєктах інтелектуального підприємства включають:

- AI-фасилітовані сесії ідеогенерації — AI пропонує початкові ідеї та провокаційні питання, що долають інертність мислення команди та запускають асоціативні ланцюги в нейронних мережах учасників;

- «Діалог з AI» як метод розвитку ідеї — ітеративне уточнення та розгортання концепції через послідовний обмін між людиною та AI, що моделює нейромеханізм сократівського діалогу;
- AI-аналіз слабких сигналів — виявлення прихованих трендів та нестандартних зв'язків між явищами, недоступних людському сприйняттю через обмеження обсягу уваги;
- персоналізовані AI-рекомендації для розвитку проєкту — адаптовані до специфічного контексту підприємства та поточного стану ринку.

Нейроінтерфейси між людиною та AI у проєктному середовищі

Ефективна інтеграція AI у проєктний нейроменеджмент потребує розуміння нейрокогнітивних механізмів взаємодії людини з інтелектуальними системами. Дослідження у галузі Human-AI Interaction (HAI) демонструють, що якість взаємодії з AI значною мірою визначається здатністю людини до метакогніції — усвідомлення власних мисленневих процесів та обмежень.

Для проєктних менеджерів у сфері інтелектуального підприємництва критично важливим є розвиток так званого AI-інтелекту — компетентності у взаємодії з AI-системами, що включає:

- вміння формулювати якісні запити (prompting), що активують продуктивні нейронні асоціації в AI;
- критичне оцінювання AI-виходів через призму контекстуального та етичного знання;
- усвідомлення меж можливостей AI та визначення завдань, де незамінним залишається людський інтелект;
- управління ризиком надмірної залежності від AI, що може послаблювати власні когнітивні навички команди.

Перспективним напрямом є також застосування AI для нейромоніторингу стану команди: аналіз цифрових слідів активності дозволяє AI-системам виявляти ознаки когнітивного перевантаження або вигорання на ранніх стадіях,

що дає змогу проєктному менеджеру оперативно вживати коригувальних заходів [5].

Економічні та стратегічні аспекти нейроменеджменту

Проєктний нейроменеджмент у інтелектуальному бізнесі дає користь — не лише очевидну, а й ту, що проявляється з часом. Колективи стають ефективнішими, адже менше приймають хибних рішень, головне — люди менше витрачаються психічно. Як наслідок, нововведення кращого гатунку, товари виходять швидше за графіком, компанія міцнішає на фоні інших. Так працює система, коли техніка думає разом із людиною.

Один із нових досліджень у сфері мозку й економіки показав: там, де керують з урахуванням реакцій нервової системи людей, працівники залишаються довше. У таких місцях набагато менше бажаючих піти шукати іншу роботу. Різниця статистично помітна — порівнюючи цифри, видно реальний ефект [5].

Успішне управління в умовах сучасного бізнесу часто пов'язане з формуванням середовища, де нові ідеї не бояться пробувати. Дослідження мозку показали: коли люди почуваються в безпеці, вони частіше думають нестандартно [4]. Колектив працює краще тоді, якщо помилки сприймаються як частина процесу. Без страху перед судженнями виникають справжні зрушення.

Етичні та соціальні аспекти проєктного нейроменеджменту

Застосування нейронаукових знань у управлінській практиці неминуче порушує ряд етичних питань [6]. Зокрема, виникає проблема меж між законним управлінським впливом та маніпуляцією: де проходить межа між нейроорієнтованим мотивуванням та нейроманіпуляцією? Відповідь на це питання потребує розробки чітких етичних стандартів застосування нейроменеджменту.

Основні етичні принципи проєктного нейроменеджменту включають:

- добровільність — учасники проєкту мають право відмовитись від будь-яких нейроорієнтованих практик без ризику негативних наслідків;

- прозорість — всі нейроорієнтовані методи мають бути відкрито задекларовані та обґрунтовані;
- конфіденційність нейроданих — інформація, отримана в ході нейрофідбек-сесій або нейромаппінгу, має бути захищена від несанкціонованого використання;
- пріоритет розвитку — нейроменеджмент має бути спрямований на розкриття потенціалу учасників, а не на їх контроль чи маніпуляцію [6].

Практичні рекомендації для проєктних менеджерів у сфері інтелектуального підприємництва

1. Провести нейрокогнітивний аудит команди на старті проєкту: оцінити когнітивні стилі учасників, визначити їхні сильні сторони та зони розвитку для оптимального розподілу ролей.
2. Впровадити практики психологічної безпеки [4]: створити середовище, де помилки розглядаються як джерело навчання, а не підстава для покарання, що активує нейрологічні механізми інноваційного мислення.
3. Застосовувати модель SCARF [1] у щоденному управлінні командою: систематично аналізувати, яким чином управлінські рішення впливають на базові соціальні потреби учасників проєкту.
4. Інтегрувати майндфулнес-практики [2] у проєктні ритуали: регулярні короткі сесії усвідомленості на початку ключових зустрічей підвищують якість колективних рішень.
5. Використовувати нейровізуалізацію для комунікації цілей: представлення проєктних цілей у вигляді образів та метафор активує більшу кількість нейронних мереж порівняно з абстрактними текстовими описами.
6. Забезпечити ритм та передбачуваність у проєктному середовищі: регулярні ритуали (stand-up зустрічі, ретроспективи) знижують рівень когнітивного стресу та підвищують ефективність мозку.

7. Розробити внутрішню політику нейроетики для проєкту: чітко визначити межі допустимого застосування нейроорієнтованих методів та забезпечити дотримання прав учасників [6].

Висновки

Проектний нейроменеджмент є перспективним міждисциплінарним напрямом, що органічно поєднує досягнення нейронаук та сучасної теорії управління проєктами. У контексті інтелектуального підприємництва, де головним активом є людський когнітивний потенціал, застосування нейроменеджменту відкриває принципово нові можливості для підвищення ефективності проєктної діяльності.

Розуміння нейробіологічних механізмів прийняття рішень, мотивації та творчого мислення дозволяє проєктним менеджерам свідомо формувати середовище, що максимально сприяє розкриттю інтелектуального потенціалу команди [1]. Моделі SCARF, практики нейрофідбеку та нейровізуалізації стають практичними інструментами, що трансформують абстрактні нейронаукові знання у конкретні управлінські дії.

Штучний інтелект виступає не просто технологічним доповненням, а когнітивним партнером, що розширює межі людського мислення у проєктному середовищі. Синергія нейроменеджменту та AI відкриває нову сторінку в управлінні інтелектуальними проєктами.

Поряд з очевидними перевагами, впровадження нейроменеджменту вимагає чіткого дотримання етичних принципів та законодавчих норм у сфері захисту персональних даних [6]. Подальший розвиток проєктного нейроменеджменту пов'язаний з розробкою стандартизованих методологій та нормативної бази для застосування нейроорієнтованих практик у різних галузях інтелектуального підприємництва.

Література

1. Rock D. Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long. HarperBusiness. 2009.

2. Goleman D., Davidson R. J. The Science of Meditation: How to Change Your Brain, Mind and Body. Penguin Life. 2017.
3. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux. 2011.
4. Edmondson A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley. 2018.
5. NeuroLeadership Institute. Annual Summary Report on Neuroscience and Leadership. URL: <https://neuroleadership.com/research> (20.03.2025).
6. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence and Cognitive Technologies. URL: <https://unesdoc.unesco.org> (20.03.2025).

Наукове видання

**УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ
ПРОЄКТНОГО ТА НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТУ,
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ,
ТЕХНОЛОГІЙ СТВОРЕННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ
ОБ'ЄКТІВ ПРАВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ,
ТРАНСФЕР ТЕХНОЛОГІЙ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

науково-практичної інтернет VIII Міжнародної-конференції
(26-27 березня 2026 року)
МІСТ Київ-Дніпро

Електронне видання

Авторська редакція

Головний редактор д-р техн. наук, проф. Петренко В. О.
Науковий редактор д-р техн. наук, проф. Молоканова В. М.
Науковий редактор д-р екон. наук, проф. Перерва П. Г.
Науковий редактор канд. техн. наук, доц. Дорожко Г. К.
Вчений секретар канд. екон. наук, доц. Фонарєва Т. А.

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 55,45. Обл.-вид. арк. 55,60.
Зам. № 31.

Видавець: Український державний університет науки і технологій.
вул. Лазаряна, 2, ауд. 2216, ауд. 263 (наукова бібліотека),
м. Дніпро, 49010.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №7709 від 14.12.2022

Адреса видавця та дільниці оперативної поліграфії:
вул. Лазаряна, 2, Дніпро, 49010