

УДК 005.95:159.9:631.11

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.210.174-179>

Лемешук Р.В.

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Lemeshchuk Ruslan

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

<https://orcid.org/0009-0003-7115-930X>

НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ МАЛОГО АГРОПІДПРИЄМСТВА

У статті введено до наукового обігу та обґрунтовано сутність авторського поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу» як міждисциплінарного підходу до управління адаптацією персоналу. Встановлено, що традиційні підходи до організації адаптації персоналу недостатньо враховують когнітивні та психоемоційні особливості поведінки нового працівника в умовах невизначеності та підвищеного навантаження. На основі використання експертних методів та TOPSIS-методу економіко-математичного моделювання здійснено компаративний аналіз альтернативних систем адаптації персоналу. Результати моделювання засвідчили перевагу системи адаптації, побудованої на засадах нейроменеджменту, за визначеними критеріями оцінювання. Обґрунтовано доцільність застосування нейроменеджменту адаптації персоналу як оптимального вибору для адаптації працівників малих агропідприємств.

Ключові слова: нейроменеджмент адаптації персоналу, нейронауки, адаптація персоналу, мале агропідприємство, когнітивне навантаження.

NEUROMANAGEMENT OF PERSONNEL ADAPTATION IN SMALL AGRICULTURAL ENTERPRISES

The relevance of the study is determined by the growing need to improve personnel adaptation management in small agricultural enterprises operating under conditions of increased uncertainty and limited organizational resources. It is established that traditional approaches to organizing personnel adaptation insufficiently consider the cognitive and psycho-emotional characteristics of a new employee's behaviour under conditions of uncertainty and increased workload.

The purpose of this study is to introduce into scientific discourse and substantiate the author-defined term «neuromanagement of personnel adaptation» as an interdisciplinary approach to managing adaptation processes.

The methodological basis of the research includes the application of expert evaluation methods as well as the TOPSIS method of economic and mathematical modelling, which allows for the comparative assessment of alternative personnel adaptation systems according to a set of selected criteria. The use of a multi-criteria decision-making approach made it possible to evaluate the relative effectiveness of different adaptation models and to determine their suitability for implementation in the conditions of small agricultural enterprises.

The results of the study indicate that the integration of neuro-oriented management principles into the design of adaptation processes enhances the effectiveness of professional integration of new employees and supports more sustainable behavioural adjustment in the workplace. The obtained modelling outcomes demonstrate the advantages of an adaptation system developed based on neuromanagement compared to alternative approaches. The feasibility of applying neuromanagement of personnel adaptation as an optimal approach to the adaptation of employees in small agricultural enterprises is substantiated. The practical value of the study lies in the possibility of applying the proposed neuromanagement-based approach to personnel adaptation in small agricultural enterprises to improve the efficiency of employee onboarding, reduce adaptation-related risks, and support organizational resilience under dynamic external conditions.

Keywords: neuromanagement of personnel adaptation, neuroscience, personnel adaptation, small agricultural enterprise, cognitive load.

JEL classification: J24, M12, M14.

Постановка проблеми. Поточні практики управління персоналом підприємств агросектору свідчать, що підходи до організації адаптації персоналу найчастіше не враховують складність внутрішніх процесів,

які відбуваються з новим працівником у період його входження в організацію. Нові робоче середовище, ділові контакти, високі очікування щодо результатів праці та робоче навантаження, брак структурованих

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Лемешук Р.В., 2026

нових знань, потреба в універсальності на рівні із спеціалізацією, коли дефіцит персоналу формує запит на адаптацію працівників до виконання суміжних функцій, а технологічність розглядається як засіб виживання, формують підвищене психоемоційне напруження, яке безпосередньо впливає на здатність людини адаптуватися до нових умов.

Сучасні агропродовольчі системи зазнають глибоких трансформацій, пов'язаних із цифровізацією, екологічними обмеженнями, зростанням ролі сталого розвитку та підвищенням вимог з боку суспільства й регуляторів. Це змінює зміст праці в аграрному секторі та підвищує вимоги до когнітивної гнучкості, здатності до навчання й адаптації. Приймаючи до уваги довгострокову перспективу системи адаптації персоналу, яка визначатиметься, у тому числі, принципами Індустрії 4.0/5.0, Євроінтеграційними процесами та завданням повоєнного відновлення України, необхідні механізми адаптації, які поєднують технологічність з глибокою гуманізацією. Відповідно, особливу увагу доцільно приділити інтеграції положень наук, які дозволяють глибше зрозуміти адаптивні механізми людини, особливості ухвалення рішень, закономірностей її поведінкових реакцій в умовах когнітивного навантаження, стресу, пов'язаного з невизначеністю, соціальною напругою та відповідальністю за результати праці. Саме в цьому контексті виникає потреба у розробленні механізму адаптації персоналу, який враховує як економічно-організаційні чинники, так і когнітивні, психоемоційні можливості людини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження в межах теорії управління персоналом акцентують увагу здебільшого на загальних питаннях, структурних елементах процесу адаптації, специфіці організації (Василик А., Мурза К., Груздев О., Гночар С., Бикова А., Єпіфанова І., Рябуха Т. та інші).

Варіс І., Кравчук О., Івахненко К., досліджуючи світовий досвід у процесах адаптації персоналу, виділяють загальні його особливості: «Більшість країн розглядає адаптацію як перший крок у професійному розвитку працівників. Збалансований підхід до професійної діяльності та особистого життя стає широко поширеною тенденцією. Розвиток навичок співпраці, міжособистісного спілкування та вміння працювати в команді є пріоритетним у більшості програм адаптації персоналу» [6].

Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С., досліджуючи особливості проведення адаптації в умовах війни, у межах традиційного підходу до адаптації виділяють чотири основні її різновиди: організаційну, професійну, психологічну та соціальну. Автори акцентують увагу на знайомленні нових працівників з організаційно-управлінською структурою, загальною системою управління, пристосуванні до змісту, характеру та умов праці, швидкому та безконфліктному входу нового працівника в трудовий колектив, його пристосуванні до умов соціального середовища [9].

Значна частина наукових праць зосереджується на описі процедур та інструментів адаптації без належного аналізу внутрішніх психофізіологічних процесів,

що зумовлюють ефективність засвоєння нової інформації та поведінкових змін у процесі адаптації.

Паралельно сучасні досягнення когнітивної психології та нейронаук розкривають роль емоцій, стресу та когнітивного навантаження у процесах навчання, адаптації та ухвалення рішень. Науково доведено, що в умовах підвищеної невизначеності та соціальної загрози активуються захисні механізми мозку, що супроводжується зниженням функціональної активності префронтальної кори та обмеженням доступу до вищих когнітивних функцій (А. Arnsten, К. Roelofs, А. Bechara, А. Damasio та інші). Це має безпосереднє значення для процесу адаптації, оскільки новий працівник перебуває в ситуації підвищеного психоемоційного напруження.

Окремим міждисциплінарним напрямом сучасних досліджень є нейроменеджмент, що інтегрує положення нейронаук і теорії управління з метою підвищення ефективності управлінських процесів. У межах цього напрямку досліджуються питання лідерства, комунікації та організаційної поведінки з урахуванням нейрофізіологічних механізмів функціонування мозку людини.

Шимановська-Діанич Л., Лозова О., Яценко А., Коломієць Б., досліджуючи нейронаукові підходи та способи їх застосування під час ухвалення управлінських рішень щодо управління персоналом, доводять що «впровадження прикладних інструментів нейроменеджменту до управління персоналом організації відкриває значні можливості для підвищення ефективності роботи через інтеграцію нейронаукових підходів» [11].

Проте аналіз наукових джерел свідчить, що застосування нейроменеджменту в управлінні адаптацією персоналу залишається недослідженим. Особливо це важливо для малих агропідприємств, які, на відміну від великих агрохолдингів, обмежені в можливостях розбудови ефективних систем управління персоналом, що підвищує чутливість підприємства до кадрових ризиків.

Попри наявність значної кількості досліджень, присвячених процедурним аспектам адаптації персоналу та окремим питанням нейроменеджменту, у науковому полі простежується невідповідність між визнанням значущості психоемоційних і когнітивних чинників адаптації та відсутністю цілісного управлінського підходу, який би забезпечував їхню інтеграцію у практику управління адаптацією персоналу, зокрема, малого агропідприємства. Що зумовлює необхідність розроблення авторського механізму нейроменеджменту адаптації персоналу як самостійного напрямку наукових досліджень.

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні сутності авторського поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу», а також у доведенні ефективності його імплементації в діяльність малих агропідприємств шляхом економіко-математичного моделювання. Для досягнення поставленої мети визначено завдання:

1) концептуалізувати нейроменеджмент адаптації персоналу як міждисциплінарний підхід до

управління адаптацією персоналу;

2) обґрунтувати доцільність застосування нейроменеджменту адаптації персоналу в малих агропідприємствах шляхом проведення компаративного аналізу альтернатив задля здійснення оптимального вибору системи адаптації.

Наукова новизна дослідження полягає у обґрунтуванні вперше поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу» як підходу до управління адаптацією персоналу. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості використання нейроменеджменту адаптації персоналу для підвищення ефективності адаптації персоналу малого агропідприємства у відповідь на виклики часу.

Методи дослідження. Результати дослідження отримані за допомогою системного аналізу та теоретичного синтезу, які були використані для концептуалізації поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу», абстрагування для формалізації змістових меж поняття та його місця в теорії управління персоналом. Для обґрунтування доцільності імплементації нейроменеджменту адаптації персоналу в малих агропідприємствах проведено форсайт-дослідження із залученням експертів галузі, у межах якого методом Дельфі сформовано перелік реалістичних альтернатив систем адаптації, що використовуються або можуть бути використані в практиці малого агробізнесу. Експертне оцінювання та експертне узагальнення дозволили сформулювати критерії для отримання узгоджених оцінок альтернатив. TOPSIS-метод багатокритеріального економіко-математичного моделювання застосовано для визначення найбільш прийнятної системи адаптації за сукупністю критеріїв. Методи індукції та дедукції дозволили узагальнити результати моделювання та формулювання висновків щодо управлінської доцільності застосування нейроменеджменту адаптації персоналу в умовах малих агропідприємств.

Виклад основних результатів дослідження. У межах даного дослідження нейроменеджмент адаптації персоналу пропонується розглядати як цілісний науково-управлінський підхід, спрямований на проектування та реалізацію системи адаптації, що узгоджується з фізіологічними можливостями мозку людини, враховує психоемоційний стан нового працівника та

забезпечує керовану соціальну його інтеграцію в колектив. Базовою передумовою такого підходу є положення про обмеженість когнітивних ресурсів людини та її високу чутливість до стресу, невизначеності й соціальної загрози.

З іншого боку розглядається здатність нервової системи до структурної та функціональної перебудови впродовж життя під впливом набутого досвіду, навчання та змін у зовнішньому середовищі (пластичність мозку або нейропластичність). Цей процес відображає адаптивні можливості мозку, що проявляються у формуванні нових нейронних зв'язків і, за певних умов, у виникненні нових нервових клітин у відповідь на взаємодію з новим соціальним або професійним середовищем. Проблематика нейропластичності досліджується у працях низки науковців у межах різних міждисциплінарних підходів (S. Ramón у Cajal, D. Hebb, M. Merzenich, E. Kandel, E. Maguire, A. Pascual-Leone, F. Gage та інші).

Нейроменеджмент розглядають як нововведення в теорію сучасного менеджменту, досліджують як нову концепцію, яка пов'язує нейронауки, поведінкові та організаційні науки з управлінням [7].

Поєднуючи теорії і методи нейронаук з теоріями і методами менеджменту задля наукового обґрунтованого удосконалення підходів до адаптації нових працівників, пропонується наступне розуміння управлінського підходу до адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту як «нейроменеджменту адаптації персоналу», який:

1) фокусується на новому працівнику як носії когнітивних і нейронних процесів в ході його інтеграції в організацію;

2) має міждисциплінарну основу, скеровану на підвищення ефективності традиційних підходів до адаптації, її форм та методів;

3) використовує інструменти, які враховують особливості функціонування мозку з метою формування безпечного середовища для адаптації, індивідуалізації адаптаційних траєкторій, управління когнітивним навантаженням та соціалізацією, використання позитивного підкріплення, поєднання когнітивного та емоційного залучення тощо (рис. 1).



Рис. 1. Складові нейроменеджменту адаптації персоналу
Джерело: розроблено автором.

Оскільки процес адаптації розглядається як динамічний і багатовимірний процес, у якому взаємодіють когнітивні, емоційні та соціальні компоненти, когнітивний компонент нейроменеджменту адаптації персоналу пов'язаний із засвоєнням нової інформації, формуванням професійних навичок і ухваленням рішень у новому середовищі. Відповідно, однією з ключових ідей нейроменеджменту адаптації є управління когнітивним навантаженням нового працівника. Що дозволяє зменшити розрив між формальною структурою адаптаційного процесу та реальними можливостями людини сприймати, обробляти і застосовувати нову інформацію. Це особливо актуально в умовах, коли новий працівник одночасно стикається з великим обсягом технічної інформації, соціальних очікувань і виробничих вимог.

Управління умовами адаптації спрямоване на створення умов передбачуваності, нормалізацію психоемоційних станів нових працівників, подолання їхніх внутрішніх бар'єрів тощо.

Управління соціалізацією ґрунтується на особливостях «соціального мозку» (М. Lieberman), дзеркальних нейронів (G. Rizzolatti, L. Craighero) та окситоцинової системи, що необхідно для зниження тривоги, розвитку довіри.

Управління підкріпленням скеровано на закріплення бажаних моделей поведінки, забезпечує формування стійких навичок, продуктивних звичок, забезпечує рефреймінг помилок, що дозволяє зберегти пошукову активність мозку.

Таким чином, нейроменеджмент адаптації персоналу — це управлінський підхід до формування системи адаптації працівників, спрямований на оптимізацію процесу їх інтеграції в організаційне середовище шляхом урахування нейробіологічних закономірностей функціонування мозку, нейрокогнітивних механізмів сприйняття й обробки інформації, психоемоційних станів працівника у період адаптації та формування адаптивних моделей поведінки.

Запровадження зазначеного поняття дозволяє розглядати адаптацію персоналу як керований процес, ефективність якого визначається умовами адаптації, станом психоемоційної безпеки працівника, рівнем когнітивного навантаження та здатністю до формування нових поведінкових моделей. Відповідно, об'єктом управління виступають середовище та процес адаптації працівника з урахуванням його когнітивних і психоемоційних характеристик.

Зважаючи на те, що адаптація персоналу в малих агропідприємствах формується на перетині цілей та можливостей підприємства, можливостей працівника та вимог зовнішнього середовища, вибір системи адаптації не може бути випадковим або інтуїтивним, оскільки кожна альтернатива має різний вплив на особливості процесу входження нового працівника в організацію. У цьому сенсі доцільно застосовувати підхід, який дозволяє оцінювати альтернативи з позицій багатокритеріальності та системності, що дозволяє здійснити оптимальний вибір системи адаптації персоналу. Такий підхід ґрунтується на ідеї порівняння декількох

можливих альтернатив систем адаптації персоналу з урахуванням сукупності критеріїв, релевантних для досліджуваних малих агропідприємств, він відповідає сучасним уявленням про управління в умовах складності, коли оптимальність рішення визначається не одним показником, а балансом між кількома взаємопов'язаними параметрами.

В результаті проведеного нами форсайт-дослідження за участі експертів галузі, з використанням методу Дельфі, було розроблено альтернативи систем адаптації персоналу, які реально використовуються або можуть бути використані в практиці малого агробізнесу:

1) «традиційна» для малих агропідприємств система адаптації (орієнтована в першу чергу на потреби роботодавця, розглядається як короткостроковий етап ознайомлення з посадовими обов'язками, правилами внутрішнього трудового розпорядку та основними вимогами до виконання робіт);

2) «діджитальна» система адаптації (орієнтована переважно на задоволення потреб роботодавця, передбачає використання цифрових інструментів для стандартизації та часткової автоматизації адаптаційних процесів);

3) «гібридна» система адаптації (поєднує традиційні для малих агропідприємств управлінські практики адаптації з використанням цифрових інструментів, переважно враховує потреби залучених осіб);

4) система адаптації персоналу, побудована на засадах нейроменеджменту (спрямована на формування позитивного досвіду адаптації нового працівника в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, розглядає адаптацію як цілісну управлінську систему, центральним елементом якої є новий працівник, оскільки, на відміну від інших підходів, вона враховує когнітивні процеси та стани працівника в період його активної адаптації).

Оскільки важливим етапом здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу є визначення критеріїв для оцінювання альтернатив, в межах дослідження експертами були напрацьовані наступні критерії:

1) вартість впровадження, управління та розвитку системи адаптації;

2) швидкість виходу нового працівника на нову продуктивність праці

3) позитивний досвід нового працівника;

4) складність адміністрування системи адаптації персоналу.

Застосування багатокритеріального підходу створює передумови для використання формалізованих методів ухвалення управлінських рішень, зокрема методів ранжування альтернатив. Це особливо актуально в умовах, коли управлінські рішення ухвалюються в ситуації неповної інформації та високої невизначеності. У цьому контексті оптимальний вибір системи адаптації персоналу виступає інструментом підвищення обґрунтованості рішень у сфері управління адаптацією персоналу малого агропідприємства.

Враховуючи динамічні характеристики

зовнішнього середовища та здатність малого агропідприємства реагувати на зміни без втрати керованості, особливого значення надано принципу контекстуальності, який полягає в узгодженні системи адаптації з конкретними цілями та стратегією розвитку малого агропідприємства.

Застосування методу TOPSIS [10] дозволило виявити відносні переваги та слабкі сторони кожної з альтернатив. Вибір методу TOPSIS обумовлений його спрямуванням на пошук рішення, яке найбільше наближене до найкращого «ідеального» рішення та найбільше віддалене від найгіршого, коли найкраще «ідеальне» рішення максимізує критерії вигоди для малого агропідприємства та створює підґрунтя для подальшого вдосконалення системи адаптації шляхом комбінування елементів різних підходів і адаптації їх до специфіки агропідприємства.

У підсумку, результати застосування методу TOPSIS доводять, що найвище значення інтегрального показника відносної близькості до ідеального рішення отримала система адаптації персоналу, базована на заходах нейроменеджменту. Що вказує на її перевагу порівняно з іншими досліджуваними альтернативами. «Гібридна» система адаптації персоналу посіла друге місце, демонструючи достатньо високі результати за визначеними критеріями оцінювання. Водночас «традиційна» та «діджитальна» системи адаптації характеризуються нижчими значеннями інтегрального показника.

Отримані результати комплексного аналізу підтверджують доцільність запровадження в малих агропідприємствах підходів, заснованих на принципах нейроменеджменту, що сприяє узгодженню економічної

доцільності з людиноцентрикованими засадами управління, підвищенню адаптивності персоналу та зміцненню стійкості підприємства в умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища.

Запровадження нейроменеджменту адаптації персоналу передбачає цілеспрямоване управління темпом і обсягом інформації, формування чітких очікувань, регулярний зворотний зв'язок і підтримку з боку керівництва. Для малого агропідприємства це означає перехід від стихійної адаптації до керованого процесу, який враховує індивідуальні особливості працівника та специфіку виробничого середовища. Такий підхід дозволяє знизити ймовірність помилок, підвищити рівень залученості персоналу та сформувати позитивний досвід входження нового працівника в організацію.

Висновки. Результати проведеного дослідження підтверджують значущість нейроменеджменту адаптації персоналу як напряму управління адаптацією персоналу та доводять його переваги як оптимального вибору системи адаптації персоналу для малих агропідприємств в сучасних умовах ведення бізнесу.

Оскільки поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу» розширює теоретико-методологічні засади управління адаптацією працівників шляхом інтеграції положень нейронаук у процес ухвалення управлінських рішень, формується підґрунтя для розроблення нових інструментів управління адаптаційними процесами в організації, а перспективи подальших досліджень пов'язані з теоретико-прикладним розвитком нейроменеджменту адаптації персоналу з урахуванням галузевої специфіки підприємств та особливостей ринку праці.

Список використаних джерел:

1. Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization : A systematic review. *PLOS ONE*, Vol. 18. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
2. Krugielka, A., Bartkowiak, G., Knap-Stefaniuk, A. et al. (2023). Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 20. Iss. 2. Art. 1512. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20021512>
3. Parincu, A., Juarez, D., Recuerda, A.M., & Micu, A.-E. (2020). Neuroscience Tools for Human Resource Management in Contemporary Organisations. *Risk in Contemporary Economy*, No.1. Pp.13–21. DOI: <https://doi.org/10.35219/rce2067053267>
4. Raj, N., Priya, P., & Pathak, M. (2023). Neuro-Economics : Investigating the Neural Correlates of Decision Making and Economic Behaviour. *Jamshedpur Research*, Vol.5. Iss. 61. Pp.29–64. URL: <https://jamshedpurresearchreview.com/wp-content/uploads/2023/12/Jamshedpur-Research-Review-Year-11-Volume-5-Issue-61-September-October-2023.pdf>
5. Valencia-Martínez, L.Y., Suárez-Rojas, M.S. (2023). Neuromanagement: implementación alternativa en la gestión organizacional. *Revista CEA*, Vol. 9. No. 21. DOI: <https://doi.org/10.22430/24223182.2600>
6. Варис І.О., Кравчук О.І., Івахненко К.О. (2024). Світовий досвід у процесах адаптації персоналу : від теорії до практичного впровадження в Україні. *Бізнес Інформ*, № 5. С. 357–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>
7. Окорський В. (2022). Сучасні тенденції розвитку нейроменеджменту в Україні. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*, № 1. С. 11–22. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120222>
8. Письменна М.С. (2021). Науковий дискус поняття нейроменеджмент у сучасній науці. *Науковий вісник Львівської академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*, Вип. 3-4. С. 117–123. URL: <https://fmnzbf.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/zbirnyk-34-2021.pdf>
9. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. (2023). Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах

війни. Науковий вісник Полісся, № 2. С. 62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)

10. Романченко І. С., Потьомкін. М.М. (2016). Метод TOPSIS та його використання для багатокритеріального порівняння альтернатив. Системи обробки інформації, № 138. С. 104–106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2016_1_23

11. Шимановська-Діанич Л, Лозова О., Яценко А., Коломієць Б. (2025). Впровадження прикладних інструментів нейромеджменту в управління персоналом організації: підвищення ефективності через нейронаукові підходи. Теорія і практика управління соціальними системами, № 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.2.08>

References:

1. Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization : A systematic review. PLOS ONE, Vol. 18. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823> [in English].

2. Krugielka, A., Bartkowiak, G., Knap-Stefaniuk, A. et al. (2023). Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists. International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 20. Iss. 2. Article 1512. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20021512> [in English].

3. Parincu, A., Juarez, D., Recuerda, A.M., & Micu, A.-E. (2020). Neuroscience Tools for Human Resource Management in Contemporary Organisations. Risk in Contemporary Economy, No. 1. Pp. 13–21. DOI <https://doi.org/10.35219/rce2067053267> [in English].

4. Raj, N., Priya, P., & Pathak, M. (2023). Neuro-Economics : Investigating the Neural Correlates of Decision Making and Economic Behaviour. Jamshedpur Research, Vol. 5. Iss. 61. Pp. 29–64. Retrieved from: <https://jamshedpurresearchreview.com/wp-content/uploads/2023/12/Jamshedpur-Research-Review-Year-11-Volume-5-Issue-61-September-October-2023.pdf> [in English].

5. Valencia-Martínez, L.Y., Suárez-Rojas, M.S. (2023). Neuromanagement: implementación alternativa en la gestión organizacional. Revista CEA, Vol. 9. No. 21. DOI: <https://doi.org/10.22430/24223182.2600> [in English].

6. Varys, I.O., Kravchuk, O.I., & Ivakhnenko, K.O. (2024). Svitovyi dosvid u protsesakh adaptatsii personal : vid teorii do praktychnoho vprovadzhenia v Ukraini [World experience in personnel adaptation processes : from theory to practical implementation in Ukraine]. Business Inform, No. 5. Pp. 357–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366> [in Ukrainian].

7. Okorskyi, V. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku neiromenedzhmentu v Ukraini [Current trends in the development of neuromanagement in Ukraine]. Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Management, No. 1. Pp. 11–22. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve120222> [in Ukrainian].

8. Pysmenna, M.S. (2021). Naukovyi diskus poniattia neiromenedzhment u suchasni nauksi [Scientific discussion of the concept of neuromanagement in modern science]. Scientific Bulletin of the Flight Academy. Series : Economics, Management and Law, Iss. 3-4. Pp. 117–123. Retrieved from: <https://fmnbz.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/zbirnyk-34-2021.pdf> [in Ukrainian].

9. Remnova, L., Symonov, O., & Khmelevskyi, S. (2023). Adaptatsiia personalu yak vykyk rynku pratsi v umovakh viiny [Personnel adaptation as a challenge of the labor market in wartime conditions]. Scientific Bulletin of Polissya, No. 2. Pp. 62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78) [in Ukrainian].

10. Romanchenko, I. S., & Potomkin, M. M. (2016). Metod TOPSIS ta yoho vykorystannia dlia bahatokryterialnogo porivniannia alternatyv [TOPSIS method and its use for multi-criteria comparison of alternatives]. Information Processing Systems, No. 138. Pp. 104–106. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/soi_2016_1_23 [in Ukrainian].

11. Shymanovska-Dianych, L, Lozova, O., Yatsenko, A., & Kolomiets, B. (2025). Vprovadzhenia prykladnykh instrumentiv neiromenedzhmentu v upravlinnia personalom orhanizatsii: pidvyshchennia efektyvnosti cherez neironaukovi pidkhody [Introduction of applied neuromanagement tools in organizational personnel management: increasing efficiency through neuroscientific approaches]. Theory and Practice of Social Systems Management, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.2.08> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 05.02.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 20.02.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.