

Міністерство освіти і науки України

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Кафедра менеджменту та адміністрування

За участі:

Департамент інвестиційної політики, проєктів, міжнародних зв'язків, туризму та промоцій
міста Івано-Франківської міської ради (Україна)

АТ «Укртатнафта» (Україна)

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

Вінницький національний аграрний університет (Україна)

Інститут землекористування Національної академії аграрних наук України (Україна)

Поліський національний університет (Україна)

Хмельницький національний університет (Україна)

Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (Україна)

Калуський фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій ІФНТУНГ (Україна)

Познанська політехніка (м. Познань, Республіка Польща)

Сілезька політехніка (м. Глівіце, Республіка Польща)

Академія гірничо-металургійна імені Станіслава Сташіца

(м. Краків, Республіка Польща)

Університет імені Адама Міцкевича в Познані

(м. Познань, Республіка Польща)

Університет Дурреса (м. Дуррес, Албанія)

Казахський агротехнічний університет імені Сакена Сейфулліна

(м. Астана, Республіка Казахстан)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

III МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

28-29 квітня 2026 року

Івано-Франківськ-2026

УДК 005:338.2(06)

Рецензенти:

Побігун С.А. – к.е. н., доцент, директор інституту економіки та менеджменту Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Головня О.В. - д.е.н., професор, професор кафедри бізнесу та сфери обслуговування Вінницького національного аграрного університету.

Ситник Н.С. - д.е.н., професор, декан факультету управління фінансами та бізнесу Львівського національного університету імені Івана Франка

«Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 28–29 квітня 2026 року): матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2026. – 438 с. Електронні текстові дані. URL; <https://nung.edu.ua/department/kafedra-menedzhmentu-ta-administruvannya/konferentsiya-aktualni-problemy-menedzhmentu-v>

ISBN -978-966-694-532-0

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20547025>

Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» містять результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених пошуку шляхів вирішення актуальних проблем менеджменту в умовах сучасних викликів.

Матеріали конференції становитимуть інтерес для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, практиків у сфері менеджменту, а також усіх, хто цікавиться сучасними тенденціями та актуальними проблемами управління в умовах трансформаційних змін.

Головний редактор: Кінаш І.П., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Відповідальна за випуск: Микитюк Н.Є., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Тексти матеріалів тез подані в авторській редакції. Відповідальність за точність, достовірність і зміст поданих матеріалів несуть автори.

© Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу,

**РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У РЕАЛІЗАЦІЇ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ АРХІТЕКТУРНОЇ
КОМПАНІЇ**

Yuliia Lazarenko 188

**STRATEGIC LEADERSHIP 5.0: ADVANCING HUMAN-AI
COMPLEMENTARITY THROUGH FUSION SKILLS**

Максимович Вікторія Михайлівна 191

**СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН**

*Пригодюк Олена Миколаївна, Бабич Юлія Ігорівна, Абрамова Анастасія
Олександрівна* 193

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ
КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ
ТА ПРАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ**

*Рибалко-Рак Леся Андріївна, Опришко Володимир Іванович, Тислюк
Катерини Андріївни* 195

**ЕВОЛЮЦІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ LEAN-
МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ПАРАДИГМИ**

Синиця Світлана Михайлівна, Андрусишин Андрій Ярославович 198

**ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДАХ
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Синиця Світлана Михайлівна, Крук Давид Олегович 201

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Синиця Світлана Михайлівна, Сав'юк Дмитро Михайлович 203

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МЕДИЧНИХ
ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Томашук Микола Савелійович 205

обмеженість сучасних HR-технологій, розрив між освітою та потребами ринку праці. Водночас ці виклики відкривають нові можливості для трансформації систем управління персоналом. Перехід до стратегічного управління компетентністю дозволяє підприємствам підвищити свою гнучкість, інноваційність і конкурентоспроможність [1].

Стратегічне управління професійною компетентністю персоналу є одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства в умовах сучасної економіки. Воно передбачає комплексний підхід до формування, розвитку та використання людського капіталу, орієнтований на довгострокову перспективу. У контексті українських реалій особливого значення набуває впровадження компетентнісного підходу, цифровізація HR-процесів та формування культури безперервного навчання. Саме ці фактори визначатимуть здатність підприємств адаптуватися до викликів майбутнього та забезпечувати сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Криворучко, О., & Шморгун, О. (2025). СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ. *Економіка та суспільство*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-76>
2. [Романюк Л. М.](#) Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства / Л. М. Романюк, І. В. Харченко. [Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки](#). 2020. Вип. 4. С. 210-219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_21

УДК 658.5:005.6

Рибалко-Рак Леся Андріївна
к.е.н., доцент

Опришко Володимир Іванович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Тислюк Катерини Андріївни
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі
(Україна)

ЕВОЛЮЦІЯ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ

Концепція Lean-менеджменту, що виникла як теоретичне осмислення практики японської автомобілебудівної промисловості, набула статусу однієї з найбільш фундаментальних управлінських парадигм сучасності. Теоретичні засади Lean-менеджменту закладено у працях японських дослідників та

практиків – Тайїті Оно, Сігео Сінго, Масаакі Імаї, чиї роботи сформували концептуальну основу виробничої системи Toyota (Toyota Production System, TPS) [1-3; 7]. Визначну роль у популяризації та теоретичному осмисленні Lean-концепції відіграли дослідження Джеймса Вумека та Деніела Джонса, зокрема, саме їх дослідженням введено термін «lean production» у науковий простір [4-5].

Концепція Lean-менеджменту пройшла тривалий та суперечливий шлях розвитку, який умовно можна поділити на кілька ключових етапів. Перший етап (1940–1960-ті рр.) пов'язаний із формуванням Виробничої системи Toyota під керівництвом Тайїті Оно та Ейджі Тойода, яка стала відповіддю на повоєнні реалії японської промисловості, а саме, жорстку обмеженість ресурсів та неможливість використання американської моделі масового виробництва [1; 7]. Саме в цей період були сформульовані ключові принципи системи «точно вчасно» (Just-in-Time, JIT) та автономної зупинки при виявленні дефектів (jidoka).

Другий етап (1970–1980-ті рр.) характеризується систематизацією підходів TPS та їх першим виходом за межі автомобілебудівної галузі. Сігео Сінго розробляє систему швидкого переналагодження SMED (Single-Minute Exchange of Die), Масаакі Імаї формулює концепцію Kaizen як філософії постійного вдосконалення [2; 3]. Нафтова криза 1973 року стала каталізатором поширення Lean-ідей, оскільки Toyota продемонструвала значно вищу стійкість порівняно з американськими конкурентами.

Третій етап (1990-ті рр.) ознаменувався концептуалізацією та глобалізацією Lean-підходу. Д. Вумек і Д. Джонс сформулювали п'ять фундаментальних принципів ощадливого мислення – визначення цінності, картування потоку створення цінності, забезпечення безперервного потоку, реалізація виробництва під замовлення та прагнення до досконалості. Ця концептуалізація вивела Lean за межі виробничої сфери, перетворивши його на універсальну управлінську філософію.

Четвертий етап розвитку концепції Lean-менеджменту (2000-ті рр. – до сьогодні) характеризується її інтенсивною інституціоналізацією, міжгалузевою дифузією та інтеграцією з суміжними управлінськими підходами. На цьому етапі Lean трансформується з переважно виробничої практики у універсальну управлінську парадигму, що активно впроваджується у сфері послуг, охорони здоров'я, освіти, логістики та державного управління, де набуває нових форм і адаптується до специфіки нематеріальних процесів. Суттєвою ознакою даного періоду є синергетичне поєднання Lean із концепціями управління якістю та процесної оптимізації, зокрема з методологією Six Sigma (що призвело до формування інтегрованого підходу Lean Six Sigma), а також із гнучкими управлінськими підходами, такими як Agile, що забезпечують підвищення адаптивності організацій в умовах динамічного зовнішнього середовища. Водночас розвиток цифрових технологій зумовлює трансформацію Lean у контексті концепції Industry 4.0, де ключового

значення набувають автоматизація, використання великих даних (Big Data), Інтернет речей (IoT) та кіберфізичні системи. Це сприяє формуванню так званого «цифрового Lean» (Digital Lean), що поєднує принципи ощадливого виробництва з інструментами цифрової аналітики та інтелектуалізації бізнес-процесів.

У теоретичному аспекті Lean-менеджмент являє собою багаторівневу концептуальну конструкцію, що охоплює три ієрархічно пов'язані рівні – рівень філософії, рівень принципів та рівень інструментів.

На рівні філософії Lean базується на фундаментальному світоглядному постулаті про те, що організація є відкритою системою, яка перебуває у стані безперервного навчання та вдосконалення, а єдиним джерелом її легітимності є цінність, яку вона створює для споживача. Дж. Лікер характеризує цю філософію через концепт Toyota, що ґрунтується на безперервному вдосконаленні (kaizen) та повазі до людини [6].

Рівень принципів представлений постулатами, що утворюють замкнений ітеративний цикл. По-перше, принцип визначення цінності передбачає точну специфікацію того, що є цінністю з позиції кінцевого споживача, а не з позиції організації. По-друге, принцип картування потоку цінності вимагає ідентифікації всіх кроків у потоці для кожного продукту чи послуги та усунення кроків, що не створюють цінності (втрат). По-третє, принцип потоку передбачає забезпечення безперервного руху продукту через решту кроків, що створюють цінність, без зупинок, повернень та заторів. По-четверте, принцип витягування означає реалізацію виробництва виключно на основі реального попиту споживача, а не прогнозів. По-п'яте, принцип прагнення до досконалості передбачає нескінченне повторення першого-четвертого кроків до досягнення стану, за якого досконала цінність створюється без будь-яких втрат.

Рівень інструментів охоплює конкретні методи та техніки реалізації Lean-принципів. До базового інструментарію належать: система 5S (сортування, систематизація, прибирання, стандартизація, самодисципліна) як фундамент організаційного порядку; канбан як інструмент управління виробничими потоками на основі візуальних сигналів; картування потоку створення цінності (VSM) для візуалізації та аналізу потоків; система загального технічного обслуговування (TPM); стандартизовані операційні процедури (SOP); система захисту від помилок рока-уоке тощо.

Lean-менеджмент є комплексною управлінською концепцією, що пройшла тривалий шлях еволюції від специфічної виробничої практики японського автомобілебудування до універсальної парадигми організаційного управління, застосовної у будь-якій галузі та організаційному контексті.

Список використаних джерел

1. Ohno T. *Toyota production system: beyond large-scale production*. Portland: Productivity Press, 1988. 176 p. URL: <https://archive.org/details/toyotaproduction00ohno> (дата звернення: 20.04.2026).

2. Shingo S. *A study of the Toyota production system from an industrial engineering viewpoint*. Portland: Productivity Press, 1989. 296 p. URL: <https://archive.org/details/studyoftoyotapro00shin> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Imai M. *Kaizen: the key to Japan's competitive success*. New York: McGraw-Hill, 1986. 259 p. URL: <https://archive.org/details/kaizenkeytojapan00imai> (дата звернення: 20.04.2026).
4. Womack J. P., Jones D. T., Roos D. *The machine that changed the world*. New York: Free Press, 1990. 323 p. URL: <https://archive.org/details/machinethatchang00woma> (дата звернення: 20.04.2026).
5. Womack J. P., Jones D. T. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press, 1996. 397 p. URL: <https://archive.org/details/leanthinkingbani00woma> (дата звернення: 20.04.2026).
6. Liker J. K. *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. New York: McGraw-Hill, 2004. 330 p. URL: <https://archive.org/details/toyotaway14manag00like> (дата звернення: 20.04.2026).
7. Toyoda E. *Toyota: fifty years in motion*. Tokyo: Kodansha International, 1987. 191 p. URL: <https://archive.org/details/toyotafiftyyears00toyo> (дата звернення: 20.04.2026).

УДК 005:614

Синиця Світлана Михайлівна

к.е.н., доцент,

Андрусишин Андрій Ярославович

студент

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту

Західноукраїнського національного університету

(Україна)

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я характеризується глибокими трансформаційними процесами, що зумовлені реформуванням медичної галузі, активним впровадженням цифрових технологій та зростанням вимог до якості й доступності медичних послуг. У цих умовах підвищується роль ефективного управління закладами охорони здоров'я, оскільки саме якість управлінських рішень визначає результативність функціонування медичних установ, ефективність використання ресурсів та рівень задоволеності населення медичними послугами. У зв'язку з цим оптимізація управлінських рішень у закладах охорони здоров'я набуває особливої актуальності та виступає важливим напрямом підвищення ефективності діяльності медичних організацій.