

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**  
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту персоналу та адміністрування  
**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**



**V Всеукраїнська  
науково-практична інтернет-конференція**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ:  
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*до 210-ліття Львівської політехніки*

**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ**

**22 квітня 2026 р., м. Львів**

**Львів**  
**Видавництво Львівської політехніки**  
**2026**

*Рекомендувала Науково-методична рада  
Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту  
Національного університету «Львівська політехніка».  
(протокол № 9 від 5 травня 2026 р.)*

**V Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція**  
«Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції  
та перспективи розвитку»: збірник тез доповідей (22 квітня 2026 р.,  
м. Львів). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2026. – Режим  
доступу: <https://science.lpnu.ua/upsmo/iv-vnprk>, вільний. – Заголовок з  
екрана. – Мова укр.

ISBN 978-966-994-176-3

Збірник підготовлено за матеріалами V Всеукраїнської науково-практичної  
інтернет-конференції «Управління персоналом у системі менеджменту організацій:  
тенденції та перспективи розвитку», що проходила 22 квітня 2026 р. у  
Національному університеті «Львівська політехніка» з метою дослідження і  
обґрунтування теоретико-методичних та науково-практичних надбань в сфері  
управління персоналом, формування національної концепції організаційної  
культури, інтелектуалізації систем управління персоналом українських підприємств  
та організацій, закладів освіти й особистісного розвитку працівників в умовах  
сучасних реаліях української державності, тривалої російсько-української війни та  
трансформацій.

**УДК 331.1**

Відповідальний за випуск – Йосиф Ситник

*Матеріали подано у авторській редакції.*

*Відповідальність за зміст матеріалів, їх відповідність вимогам чинного правопису  
і достовірність фактів та статистичних даних несуть автори.*

## ЗМІСТ

## СЕКЦІЯ 1

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СВІТОГЛЯДНІ ЗАСАДИ ТА ЦІЛІ МАЙБУТНЬОГО

<b>Балук Яна, Склярук Тетяна</b> НОВІ ПІДХОДИ ДО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	12
<b>Биба Володимир, Обух Едуард, Хоралець Інна</b> УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	13
<b>Ванькович Любомир, Кошута Віталій</b> МОДЕЛЬ ОЦІНКИ РЕФЛЕКСИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	15
<b>Винничук Роксолана</b> ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ДОБРОБУТУ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ	17
<b>Вихор Олександра</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: ВИКЛИКИ ТА АНТИКРИЗОВІ HR-РІШЕННЯ	18
<b>Волянський Назарій, Склярук Тетяна</b> АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ЗМІН НА РИНКУ ПРАЦІ	20
<b>Гаврон Галина, Гладун Світлана</b> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	21
<b>Гайдичук Андрій, Сергієнко Максим, Мохненко Андрій</b> ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВАХ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ	23
<b>Гладиш Христина, Блага Наталія</b> ПЛАНУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАПОБІГАННЯ ПРОФЕСІЙНОМУ ВИГОРАННЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ	25
<b>Гладун Мар'ян, Склярук Тетяна</b> ВПЛИВ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ КІБЕРБЕЗПЕКИ	26
<b>Гончар Світлана</b> ЦІННІСНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	28
<b>Гриньків Ірина, Садова Уляна</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА НОВІ ПІДХОДИ	29
<b>Данилюк Роман</b> МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОЇ ТА ГІБРИДНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ	31
<b>Дугін Олег, Галина Лучко</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ДЕФІЦИТУ РОБОЧОЇ СИЛИ: УРОКИ ЯПОНІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ	33
<b>Кошута Віталій</b> ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	34
<b>Кутова Анна, Єжелій Юрій</b> УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ	36

**Кутова Анна**

здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
спеціальність 073 «Менеджмент»

**Єжелій Юрій**

асистент кафедри менеджменту  
Полтавський університет економіки і торгівлі

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища та посилення конкуренції управління якістю набуває системоутворюючого значення для підприємства, оскільки саме воно забезпечує узгодженість стратегічних цілей із операційною діяльністю та очікуваннями споживачів. Якість у цьому контексті розглядається не лише як характеристика кінцевого продукту, а як результат ефективного функціонування всієї сукупності бізнес-процесів, що охоплюють планування, організацію, мотивацію та контроль. Такий підхід передбачає інтеграцію принципів управління якістю у загальну систему менеджменту підприємства, що дозволяє підвищити керованість процесів, забезпечити стабільність результатів діяльності та створити передумови для довгострокового розвитку.

Водночас практика діяльності підприємств свідчить про наявність суттєвого розриву між задекларованими принципами управління якістю та реальними управлінськими рішеннями, що знижує ефективність функціонування системи менеджменту в цілому. У багатьох випадках системи управління якістю впроваджуються формально, обмежуючись розробкою документації та проходженням сертифікації, без належного забезпечення їх функціонування на рівні операційної діяльності. Це проявляється у відсутності системного моніторингу показників якості, недостатньому використанні аналітичних інструментів, а також у слабкій інтеграції системи управління якістю з іншими функціональними підсистемами, зокрема виробничим, фінансовим та кадровим менеджментом.

Практичний аналіз діяльності підприємств різних галузей дозволяє виокремити низку типових проблем у сфері управління якістю, серед яких особливе місце займає орієнтація на контроль кінцевого результату замість управління процесами, що призводить до накопичення дефектів та зростання витрат на їх усунення [1]. Значна частина підприємств не здійснює системного аналізу причин виникнення відхилень, обмежуючись їх фіксацією, що унеможлиблює формування ефективних превентивних заходів. Крім того, недостатня увага приділяється оцінці задоволеності споживачів, яка повинна виступати одним із ключових індикаторів результативності системи управління якістю, а також інтеграції відповідних показників у систему стратегічного планування.

Удосконалення системи управління якістю доцільно здійснювати на основі переходу до процесно-орієнтованої моделі управління, яка передбачає ідентифікацію, опис та оптимізацію ключових бізнес-процесів підприємства з визначенням відповідальних осіб, ресурсного забезпечення та критеріїв ефективності. Практична реалізація такого підходу передбачає використання інструментів картування процесів, що дозволяє виявити «вузькі місця», дублювання функцій та неефективні операції, а також встановити критичні точки контролю якості. Це, у свою чергу, створює можливість для своєчасного реагування на відхилення та мінімізації втрат, пов'язаних із браком, переробкою продукції чи зниженням рівня обслуговування клієнтів.

Важливим напрямом вдосконалення є впровадження системного підходу до управління витратами на якість, який передбачає їх структуру за категоріями попереджувальних витрат, витрат на оцінювання та витрат, пов'язаних із внутрішніми і зовнішніми відмовами. Практика свідчить, що на більшості підприємств основна частка витрат припадає саме на усунення наслідків низької якості, тоді як інвестиції у превентивні заходи залишаються недостатніми. Перерозподіл ресурсів у бік попередження дефектів дозволяє не лише знизити загальний рівень витрат, але й підвищити стабільність виробничих процесів та якість продукції, що позитивно впливає на фінансові результати діяльності підприємства [3].

Не менш важливим аспектом є використання сучасних інструментів аналізу та контролю якості, зокрема статистичних методів, які дозволяють оцінювати варіацію процесів та визначати причини їх нестабільності. Запровадження таких інструментів забезпечує можливість переходу від реактивного до проактивного управління якістю, коли рішення приймаються на основі даних і спрямовані на запобігання виникненню проблем, а не лише на їх усунення. У поєднанні з цифровими технологіями це створює передумови для автоматизації процесів моніторингу якості та підвищення оперативності управлінських рішень [2].

Окремого значення набуває розвиток людського потенціалу у системі управління якістю, оскільки саме персонал виступає носієм знань, навичок і компетенцій, необхідних для забезпечення стабільності та покращення якості. Формування культури якості передбачає не лише навчання працівників, але й створення мотиваційних механізмів, що стимулюють їх участь у процесах вдосконалення, зокрема через подання раціоналізаторських пропозицій, участь у робочих групах та проєктах з оптимізації процесів. Такий підхід дозволяє підвищити рівень відповідальності персоналу за результати своєї діяльності та сприяє зниженню опору організаційним змінам [4].

Таким чином, управління якістю як складова системи менеджменту підприємства має розглядатися як комплексний інструмент підвищення ефективності діяльності, що поєднує теоретичні засади з практично орієнтованими методами управління процесами, витратами та людськими ресурсами. Удосконалення системи управління якістю потребує системного підходу, який передбачає інтеграцію сучасних концепцій менеджменту, використання аналітичних інструментів і розвиток корпоративної культури, що в сукупності забезпечує формування стійких конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

1. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги». URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=64013](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013). 2. Корнілова А. В., Єжелій Ю. О. Цифрова трансформація управління людським капіталом: виклики та можливості для розвитку українського бізнесу. *Європейська інтеграція України та інновації в національній економіці: роль кооперації в умовах сучасних викликів* : збірник тез доповідей учасників Двадцять першої науково-практичної конференції студентів закладів освіти споживчої кооперації України. К. : НМЦ «Укоопосвіта», 2025. С. 206–211. 3. Леськів Г., Гобела В. *Управління якістю : навчальний посібник*. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 256 с. 4. Kolomiets B., Yastreba V., Perebyunis V., Yezhelyi Y. Formation of a safety-oriented hr-management system in the context of improving the company's psychological safety. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. A Series of "Economic Sciences"*, 2025. № 1 (115), P. 85–91. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-12>

ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ВИДАННЯ

**V Всеукраїнська  
науково-практична інтернет-конференція**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ:  
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*до 210-ліття Львівської політехніки*

**ЗБІРНИК ТЕЗ ДОПОВІДЕЙ**

**22 квітня 2026 р., м. Львів**

Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/upsmo/iv-vnprik>, вільний

*Відповідальний за випуск – Йосиф Ситник*

Видавець і виготівник: Видавництво Львівської політехніки  
*Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4459 від 27.12.2012 р.*

вул. Ф. Колесси, 4, Львів, 79013  
тел. +380 32 2584103, факс +380 32 2584101  
vlp.com.ua, ел. пошта: [vmrvlp.dept@lpnu.ua](mailto:vmrvlp.dept@lpnu.ua)