УДК: 005.4:005.6:658

Світлана Смерічевська
д.е.н., професор кафедри менеджменту підприємств
КПІ імені Ігоря Сікорського, Україна
smerichevska.s@gmail.com
Катерина Білоножко
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійна програма «Логістика»
КПІ імені Ігоря Сікорського, Україна
bilonozhkokatya@gmail.com

LEAN МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ

LEAN MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENSURING THE STABILITY OF LOGISTIC COMPANIES' DEVELOPMENT IN WAR CONDITIONS

Анотація. Було досліджено основні принципи та інструменти Lean менеджменту та їх вплив на функціонування українських логістичних компаній в умовах війни. Розглянуто практичний кейс застосування цих практик на прикладі провідної поштової компанії країни – «Нова Пошта», яка в умовах війни змогла зберегти провідні позиції.
Abstract. The basic principles and tools of Lean management and their impact on the functioning of Ukrainian logistic companies in wartime were studied. A practical case study of the application of these practices was considered using the example of the leading postal company Nova Poshta, which, under the conditions of war, was able to maintain a leading position.

Ключові слова: Lean менеджмент, логістика, військові виклики, Нова Пошта.
Key words: Lean management, logistics, military challenges, Nova Poshta.

Військові дії на території України спричинили значні зміни у функціонуванні всього логістичного сектору. Значні руйнування логістичної інфраструктури, нестача ресурсів, збої в ланцюгах постачання, ризики для життя працівників та підвищення витрат стали новими викликами перед компаніями. Для забезпечення стабільності діяльності в нових умовах варто звернутися до сучасних методів управління, що дозволять оптимізувати витрати, підвищити ефективність функціонування та гнучкість роботи. Одним із таких інструментів став Lean-менеджмент, основна ідея якого – мінімізація втрат і безперервне покращення для донесення максимальної цінності до споживача [5].

Таким чином, метою дослідження є оцінка застосування Lean-практик транспортними компаніями в умовах війни. Для її досягнення поставлено наступні завдання:

— аналіз основних принципів Lean;
— вивчення практик впровадження інструментів Lean-менеджменту;
— оцінка результатів їх застосування.

Згідно з результатами досліджень фахівців компаній Pro-Consulting та Onyx Logistic, у 2023 році логістичний ринок України зіткнувся із такими викликами: кадрові проблеми, труднощі в організації перевезень, висока вартість пального та повернення акцизу на нього, проблеми в енергетиці, закриття зернового коридору, руйнування транспортної інфраструктури, зростання ризиків та перевантаження прикордонних пунктів [4, 6]. Проте, не зважаючи на це компанії продовжують працювати і розвиватися, зокрема і за допомогою інструментів Lean-менеджменту.

Lean Institute Ukraine визначає п’ять основних принципів Lean-менеджменту [5]:

1.Визначити цінності для клієнтів та включити їх до продукту/послуги компанії.
2.Створити карту етапів, що ведуть продукт/послугу до клієнта.
3.Забезпечити безперервний потік продуктів/послуг та інформації через всі процеси.

4.Нічого не має починатися на певному етапі процесу, поки це не потрібно на наступному.

5.Повне виключення всіх втрат, всі дії мають приносити цінність клієнту через постійне покращення.

На практиці використовується велика кількість Lean-інструментів, основні з яких наведено в табл.1.

Таблиця 1. - Основні інструменти Lean-менеджменту

Інструмент	Опис	Вплив на виклики логістики
Heijunka	Термін має японське походження та означає «вирівнювання». Інструмент використовують для зменшення нерівномірності та мінімізації перевантаження. Він надає можливість швидко реагувати на зміни попиту та використовувати свої можливості якнайкращим чином.	Дозволяє вирівняти навантаження на персонал та транспорт, що важливо при нерівномірному потоці під час війни. таким чином, компанії зможуть уникнути перевантажень в пікові години та забезпечити стабільність обслуговування клієнтів
5S	Система складається з п'яти етапів: Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain (сортування, систематизація, систематичне прибирання, стандартизація і постійне вдосконалення).	Створює організовані, ефективні та безпечні робочі місця, зменшуючи час на пошук і помилки. Навчання нових працівників стає легшим, а загальна задоволеність персоналу зростає, що особливо важливо в умовах кадрових проблем.
Jidoka	Метод найчастіше використовується у виробництві та під час розробки продукту. Він надає можливість захистити компанію від дефектів і виробництва низькоякісної продукції.	Дозволяє швидко виявляти помилки та пошкодження, запобігати накопиченню проблем. Це в свою чергу допоможе економити час та енергоресурси.
Value Stream Mapping	Інструмент дає змогу візуально відобразити виробничий потік, поточний та майбутній стан процесів, дає можливість побачити можливості для покращення.	Допомагає визначити всі витрати та вузькі місця (очікування, зайві переміщення тощо). Візуалізація надає змогу швидко перепланувати маршрути у разі виникнення непередбачуваних ситуацій.
Just in Time	Передбачає надання того продукту/послуги, якого хоче клієнт, в той час коли він хоче, в правильній кількості, без затримок.	Дозволяє уникнути надлишку запасів. В сучасних умовах це критично важливо, оскільки надмірні запаси на складах можуть бути знищені. Також це оптимізує завантаження транспорту і зменшує потребу в пальному.
Kaizen	Інструмент, що передбачає активну співпрацю працівників, для досягнення регулярних поступових покращень у всіх процесах.	Залучення працівників до покращень надає їм відчуття залученості і підвищує мотивацію, що сприяє утриманню кадрів. А постійні покращення дозволяє підтримувати конкурентоспроможність компанії на високому рівні.
Kanban	Метод контролю за процесами всередині компанії для ефективної роботи.	Надає можливість уникати перенавантажень і контролювати виконання завдань в реальному часі, що в свою чергу дозволяє швидко реагувати на зміни в кризових умовах.

Складено автором на основі [1]

Одним із найяскравіших прикладів впровадження інструментів Lean в Україні є Нова Пошта. Компанія почала знайомство з цими методиками ще в 2019 році, коли вони звернулися до Lean Institute Ukraine з запитом на великий проєкт Lean-трансформації. Роботу розпочали з впровадження проєкту на одному з київських відділень, і отримавши позитивні результати команда була готова до подальших змін. Станом на 2021 рік компанії вдалося досягти значних результатів, зокрема: зекономити простір на 20%, пришвидшити пошук посилки на 43%, збільшити продуктивність відділів на 20%, зменшити кількість черг [2, 7].

Зараз Lean є частиною стратегії розвитку компанії, що дозволяє отримати неймовірні результати (рис.1). За 2024 рік 4 Lean-офіси у регіонах впровадили систему 5S у підрозділах термінальної логістики, а також метод швидких змін через проведення заходів Кайдзен.



Рисунок 1 – Результати використання інструментів Lean компанією Нова Пошта, 2024 рік [3]

Раз на місяць компанія проводить Lean ярмарки, де команди презентують проєкти покращень. За словами керівника Lean-офісу групи компаній NOVA, окрім вдосконалення процесів компанії, такі заходи формують спільноти лідерів та залучають усіх співробітників до безперервного руху покращень. Основні напрями Lean ярмарків наведено на рис. 2.

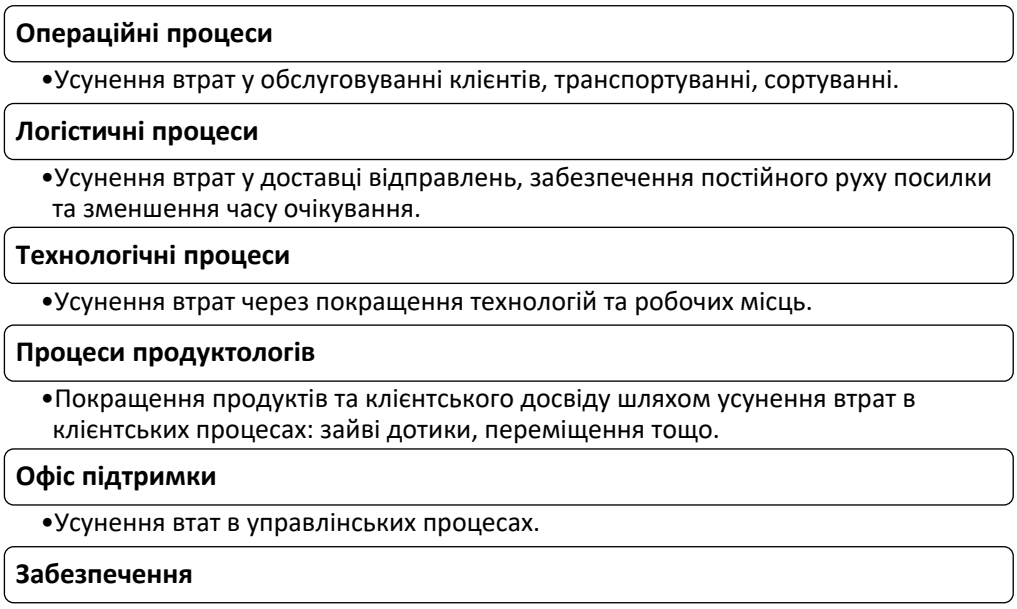


Рисунок 2 – Напрями Lean ярмарків [3]

Важливо також, що компанія проводить регулярні навчання своїх співробітників. В 2024 році 1168 співробітників пройшли навчання з Lean менеджменту і отримали сертифікати, а ще 3,8 тис. співробітників пройшли курс навчання Lean White Belt, і очікується, що до кінця 2025 року «білий пояс» матимуть всі співробітники [3].

Таким чином, Lean менеджмент є критично важливим інструментом для забезпечення стійкості транспортних компаній. Його основний принцип – усунення витрат, що не несуть цінності – дозволяє протидіяти негативному впливу воєнних викликів, а кожен інструмент має вплив на їх мінімізацію. Приклад компанії Нова Пошта свідчить, що системне впровадження Lean, особливо в умовах сьогодення, дає видимий позитивний результат. Українським транспортним компаніям варто наслідувати приклад Нової пошти, і впроваджувати Lean як філософію управління і навчати цьому свій персонал, оскільки згодом це може стати запорукою відновлення та розвитку галузі після завершення війни.

Література

1. Денисюк О., Саннікова С. Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13 (дата звернення: 04.10.2025).
2. Збільшили продуктивність на 28%: як «Нова пошта», Uklon і Centravis стають ефективнішими, впроваджуючи Lean-підхід. Інтерв'ю президента Lean Institute Ukraine Сергія Комберянова – Forbes.ua. *Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: https://forbes.ua/company/zbilshili (дата звернення: 04.10.2025).
3. Звіт зі сталого розвитку. *Нова Пошта*. URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024/ (дата звернення: 04.10.2025).
4. Михайлик Н. І. Основні виклики та перспективи розвитку транспортної логістики в умовах війни. *The actual problems of regional economy development*. 2024. Т. 1, № 20. С. 163–172. URL: https://doi.org/10.15330/apred.1.20.163-172 (дата звернення: 04.10.2025).
5. Про Lean | Lean Institute Ukraine. *Lean Institute Ukraine*. URL: https://lean.org.ua/pro-lean/ (дата звернення: 04.10.2025).
6. Управління логістикою в Україні в умовах війни: виклики та шляхи розв'язання. *Міжнародні ванта жоперевезення* URL: https://onyx-trade.com/blog/upravlinnya-logistikoyu-v-ukraini-v-umovah-vijni-vikliki-ta-shlyahi-rozvyazannya/ (дата звернення: 04.10.2025).
7. Yevtushenko, Viktoriia, et al. "Practical Principles of Lean Management in Ukraine." *Atlantis Press*, Atlantis Press, 27 Aug. 2021, www.atlantis-press.com/proceedings/bambel-21/125960317 (дата звернення: 04.10.2025).

УДК: 656:658.7:004.9

Тетяна Войченко
к.е.н., доцент, доцент кафедри логістики,
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Україна
tetiana.voichenko@npp.kai.edu.ua
Ксенія Ковріга
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійна програма «Мультимодальний транспорт і логістика»
Державний університет «Київський авіаційний інститут», Україна
7903220@stud.kai.edu.ua

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

DIGITALIZATION AS A TOOL FOR INCREASING THE SUSTAINABILITY OF TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES

Анотація. Сучасні виклики, зокрема війна в Україні та глобальні кризи, підвищують значення цифровізації для транспортно-логістичних компаній. У роботі розглянуто можливість використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення рівня безпеки перевезень і зменшення витрат. Показано, що цифровізація стає основою формування гнучкої та стійкої логістичної системи, здатної інтегруватися у європейський простір.

Abstract. Modern challenges, in particular the war in Ukraine and global crises, increase the importance of digitalization for transport and logistics companies. The use of digital technologies makes it possible to optimize business processes, improve the safety of transportation, and reduce costs. Digitalization is becoming the foundation for building a flexible and resilient logistics system capable of integrating into the European space.

Ключові слова: цифровізація, транспортно-логістичні компанії, стійкість, автоматизація
Key words: digitalization, transport and logistics companies, resilience, automation

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, викликаним як глобальними процесами (пандемії, енергетична криза, зміни у світовій економіці), так і локальними чинниками, пов'язаними з воєнними діями на території України,