

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Адаптація системи управління підприємством до глобальних  
викликів на основі впровадження Lean-технологій»

Виконала:

студентка групи д4ЕМ

Малюк Юлія Михайлівна \_\_\_\_\_

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Глебова А.О. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1 LEAN-технології: сутність, основні підходи та концепції.....	6
1.2 Характеристика ключових інструментів LEAN-менеджменту.....	14
1.3 Процес впровадження LEAN-технології: етапи, можливості та ризики..	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ НА ТОВ «НОВА ПОШТА».....	30
2.1 Характеристика об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Нова пошта».....	30
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта».....	36
2.3 Оцінка управлінських процесів та рівня інноваційної готовності ТОВ «Нова пошта» щодо впровадження LEAN.....	43
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ОСНОВІ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ.....	58
3.1 Обґрунтування впровадження концепції LEAN-менеджменту у логістичну систему ТОВ «Нова пошта».....	58
3.2 Бар'єри та ризики впровадження LEAN-технологій на ТОВ «Нова пошта».....	67
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	89

## ВСТУП

В умовах тривалої військової агресії проти України вітчизняна економіка зазнає серйозного тиску з боку зовнішнього середовища. Зруйнована інфраструктура, порушення логістичних ланцюгів, енергетична нестабільність, інфляція, зниження купівельної спроможності населення та загальна невизначеність стали серйозними викликами для підприємств, особливо у сфері логістики. Водночас від ефективності роботи бізнесу залежить стійкість економіки держави: через податки, зайнятість населення, підтримку армії та участь у відновленні країни.

У таких умовах важливо не лише зберегти стабільність, а й забезпечити підвищення ефективності бізнес-процесів. Одним з ключових підходів, що дозволяє досягати високої продуктивності та мінімізувати втрати в ресурсах, є впровадження концепції LEAN-технологій (системи ощадливого виробництва). Вона акцентує увагу на усуненні всіх видів втрат (часу, матеріалів, трудових ресурсів), оптимізації процесів і створенні цінності для споживача.

Особливої актуальності концепція LEAN набуває для компаній, що працюють у сфері логістики, оскільки ефективність операцій тут має безпосередній вплив на якість обслуговування клієнтів, швидкість доставки та витрати. У цьому контексті показовим є досвід ТОВ «Нова пошта» – одного з лідерів українського ринку експрес-доставки, що зумів зберегти конкурентоспроможність і операційну стійкість навіть у період війни. Впровадження LEAN-технологій на цьому підприємстві розглядається як перспективний інструмент для подальшої оптимізації його діяльності.

Питання впровадження LEAN активно вивчаються як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Вагомий внесок у розробку теоретичних засад, методологічного підґрунтя та практичних підходів до впровадження LEAN-технологій зробили такі вітчизняні науковці, як Гірна О.Б., Денисюк О.Г., Жмай О.В., Омеляненко Т.В., Харченко І.В., Капінос Г.І., Риженко О.М., Сенік Ю., а також зарубіжні дослідники – Пітер Друкер, Річард Л. Нолан,

Джеймс Вумек, Даніел Т. Джонс, Майкл Л. Джордж, Джон Крафчик, які заклали фундаментальні принципи та інструменти сучасного LEAN-менеджменту. Однак, незважаючи на широке дослідження цієї тематики, питання адаптації та реалізації LEAN у контексті українських підприємств логістичної сфери залишаються недостатньо опрацьованими, особливо з урахуванням викликів воєнного часу.

Мета дослідження – визначення шляхів впровадження LEAN-технологій у систему управління підприємством на прикладі ТОВ «Нова пошта» та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його бізнес-процесів.

Для досягнення мети поставлено і реалізовано наступні завдання:

розкрити сутність, основні підходи та концепції LEAN-технологій як сучасного інструменту ефективного управління підприємством;

проаналізувати ключові інструменти LEAN-менеджменту та визначити їхню доцільність застосування в умовах українських підприємств;

визначити етапи, можливості та потенційні ризики впровадження LEAN-технологій у діяльність суб'єктів господарювання;

надати загальну характеристику ТОВ «Нова пошта» як об'єкта та суб'єкта управління;

провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства з метою виявлення внутрішніх резервів для підвищення ефективності управління;

оцінити управлінські процеси, організаційну структуру та рівень інноваційної готовності ТОВ «Нова пошта» до впровадження LEAN-менеджменту;

дослідити особливості впровадження LEAN-концепції в логістичних компаніях на прикладі ТОВ «Нова пошта»;

визначити основні бар'єри, ризики та обмеження у процесі адаптації LEAN-технологій на підприємстві та запропонувати шляхи їх подолання.

Об'єкт дослідження – процес управління ТОВ «Нова пошта».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти процесу впровадження LEAN-технологій в управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта».

Методологічну основу роботи становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, графічне моделювання, діаграма Ішікави, Гар-аналіз, системний підхід, прогнозування, а також методи наукового узагальнення.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів, законодавчі й нормативні акти України, офіційна звітність ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки, аналітичні дані, а також інтернет-ресурси та публікації профільних галузевих джерел.

Практична значущість роботи полягає у можливості адаптації запропонованих рішень до реалій українських логістичних підприємств з метою підвищення ефективності управління в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи – 89 сторінок. Робота містить 17 таблиць, 28 рисунків, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 89 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1 LEAN-технології: сутність, основні підходи та концепції

Сучасні умови господарювання характеризуються постійною нестабільністю, непередбачуваними змінами ринку та частими форс-мажорними ситуаціями. У таких обставинах власники й менеджмент підприємств змушені шукати ефективні моделі управління, які дозволяють зменшити вплив кризових процесів на функціонування бізнесу. Основне завдання підприємства в період кризи полягає у максимально ефективному використанні наявних ресурсів. Як підкреслював А. Файоль, управління – це мистецтво вести підприємство до поставленої мети, використовуючи всі доступні ресурси. Однією з управлінських концепцій, яка відповідає цим вимогам, є LEAN-менеджмент [17, с. 13-19].

Концепція LEAN-менеджменту, як підхід до організації виробничих і управлінських процесів, набула широкого розголосу ще у 1980-х роках завдяки публікаціям Дж. Крафчіка [80]. Згодом ця ідея набула ґрунтовного теоретичного розвитку та була доповнена практичною методологією впровадження принципів ощадливого виробництва на підприємствах різного профілю [88]. Значний внесок у формування концептуального підґрунтя зробили дослідники Дж. П. Вумек та Д.Т. Джонс, які систематизували підходи до реалізації принципів LEAN, визначили ключові інструменти, методи та організаційні важелі впровадження даної системи управління [89].

Окрему увагу у наукових дослідженнях приділено інструментарію зниження витрат і оптимізації процесів. У вітчизняному науковому дискурсі тематика впровадження принципів LEAN-менеджменту досліджується низкою науковців. Зокрема, значний внесок у розвиток методологічної бази ощадливого виробництва здійснили Д.О. Барабась, С.С. Бондаренко, А.В. Вакуленко, В.В. Баранов, О.І.

Лисенко, Т.В.Омельяненко, К.І. Сімаков, Т.І. Лисенко, В. Д. Лисицин, Ю. С. Вовк, І. І. Смірнов О.В. Щербина та інші.

У науковій літературі поняття «ощадливе виробництво» розглядається з різних теоретичних та практичних позицій, що зумовлено міждисциплінарним характером цієї концепції та різноманіттям підходів до її впровадження в діяльність підприємств. Нижче узагальнено ключові визначення терміну, запропоновані як зарубіжними, так і українськими дослідниками, з метою виявлення спільних рис та особливостей трактувань, що дозволяє краще зрозуміти сутність та прикладне значення LEAN-підходу в умовах сучасного господарювання (табл. 1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «ощадливе виробництво» у наукових джерелах (розроблено автором на основі [19; 29; 37; 49; 61; 70; 83; 89])

Визначення терміну «ощадливе виробництво»	Автор(и) та джерело
1	2
Ощадливе виробництво розглядається як інноваційний підхід до управління якістю та менеджменту, який забезпечує тривалу конкурентоспроможність підприємства без суттєвих інвестицій.	Вумек Дж.П., Джонс Д.Т., Рус Д. [89]
LEAN-концепція трактується як логістично орієнтована система менеджменту, що передбачає розумне зменшення обсягів замовлень на продукцію відповідно до реального попиту, підвищення її якості, оптимізацію запасів ресурсів, розвиток кваліфікації персоналу та впровадження гнучких технологій, інтегрованих у єдиний виробничий цикл.	Джордж М.Л. (Michael L. George) [83]
LEAN-виробництво визначається як багатовимірна соціально-технічна система, основою якої є мінімізація непродуктивних витрат і постійне вдосконалення процесів з метою створення додаткової цінності при менших ресурсо-затратах.	Омельяненко Т.В., Щербина О.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. [49]
LEAN-система розглядається як комплексний підхід до сутнісного переосмислення та оптимізації організації виробничих процесів.	Жмай О.В. [19]
Ощадливе виробництво – це система управління і організації, яка охоплює весь виробничий цикл: від розробки продукту до взаємодії з постачальниками та споживачами, з акцентом на виготовлення продукції відповідно до актуальних запитів ринку при мінімальних втратах у порівнянні з традиційним масовим виробництвом.	Лисицин В.Д., Лисенко О.І., Вовк Ю.С. [37]
Ощадливе виробництво – це система управління процесами проектування, розробки, виробництва та експлуатації продукції, управління її якістю, що базується на примноженні цінності продуктів, мінімізації можливих втрат і постійному вдосконаленні на основі використання спеціальних інструментів управління	Капінос Г., Ларіонова К. [29]

## Продовження табл. 1.1

1	2
Ощадливе виробництво (LEAN production) позиціонується як сучасна управлінська концепція, що поєднує якісне управління та стратегічний менеджмент для досягнення стійкої конкурентоспроможності на рівні підприємства або галузі.	Харченко І.В., Романюк Л.М. [70]
LEAN або бережливе виробництво – методологія управління проектами в компанії, яка усуває усі перешкоди виробництву: «розтрата часу і ресурсів псує результат; якщо процес можна зробити швидше, якісніше і дешевше – це варто зробити зараз»	Риженко О.М. [59, с. 61]

LEAN (англ. – «стрункий», «ощадливий») репрезентує інноваційний підхід до управління якістю та організації виробництва, що орієнтований на досягнення стійкої конкурентоспроможності за умови мінімальних капітальних витрат. На наш погляд, концепція ощадливого виробництва повинна розглядатися як цілісна система управління всіма етапами життєвого циклу продукції – від проектування та розробки до виробництва, експлуатації та контролю якості. Її сутність полягає у створенні максимальної цінності для споживача через усунення втрат, оптимізацію ресурсів та безперервне вдосконалення процесів, що реалізується шляхом застосування спеціалізованих управлінських інструментів.

Важливо зазначити, що практичне впровадження такого підходу потребує чіткої побудови й функціонування ключових структурних елементів управління ощадливим виробництвом, адаптованих до специфіки конкретного підприємства або організації. Господарюючі суб'єкти, діяльність яких ґрунтується на принципах ощадливості, у науковій та прикладній літературі часто ідентифікуються як «ощадливі підприємства».

Концепція ощадливого виробництва ґрунтується на ідеї побудови ефективної виробничої системи, що функціонує за умов обмежених ресурсів. Її сутність можна узагальнити двома ключовими поняттями – скорочення та вдосконалення. Під скороченням мається на увазі усунення всіх видів непродуктивних витрат – часових, фінансових, ресурсних – через оптимізацію процесів і усунення втрат. Натомість вдосконалення передбачає не примітивну економію, а систематичний аналіз наявних проблем з метою їх ліквідації, що в підсумку забезпечує підвищення

ефективності, узгодженості та цілісності виробничої системи [29, с. 175].

Ощадливе виробництво не може бути ефективним без залучення всіх працівників підприємства до процесу постійного вдосконалення. Саме неперервність змін і колективна відповідальність за результати є основою досягнення стратегічних цілей: мінімізація витрат, покращення якості продукції, підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Ключовим фокусом LEAN-підходу є створення споживчої цінності, тому всі процеси, які не генерують такої цінності, класифікуються як втрати і підлягають усуненню. У межах концепції розрізняють два типи діяльності: операції, що створюють цінність для споживача, і ті, що не додають жодної цінності. Останні – основні джерела втрат, що мають бути мінімізовані чи ліквідовані. Втрати у системі ощадливого виробництва класифікуються за категоріями, зображеними на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація витрат в LEAN-технології (розроблено автором на основі [29, с. 175-176])

Окрім того, японська практика управління додає три додаткові джерела втрат: муда (даремні витрати, відходи), мурі (перевантаження) та мура (нерівномірність), які також негативно впливають на стабільність та продуктивність процесів (табл. 1.2) [59, с. 61-62].

Процес виявлення та усунення втрат розпочинається з визначення резервів ефективності, які виступають індикатором прогресу в освоєнні бізнес-процесів. Концепція LEAN активно впроваджується у сучасну виробничу практику, оскільки дозволяє підвищити якість, зменшити витрати та оптимізувати процеси, що безпосередньо впливає на фінансову результативність діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Категорії втрат у системі LEAN: класифікація Muda, Mura та Muri, їх причини та наслідки (розроблено автором на основі [59, с. 61-62])

Категорія втрат	Тип	Суть / Причина	Приклад / Наслідок
Муда (витрати)	Транспорт	надлишкове переміщення товарів сировини, документів, інформації	неефективна логістика, зайві витрати часу і зусиль
	Інвентар	надмірні запаси, які не відповідають реальному попиту	замороження капіталу, перевантаження складу
	Рух	зайві фізичні переміщення працівників	погана організація простору на робочому місці
	Очікування	простої працівників або обладнання через затримки	відсутність команд, перевірок, інформації для продовження роботи
	Надвиробництво	випуск продукції понад необхідне	зайві запаси, зниження рентабельності
	Дефекти та брак	випуск продукції, яка не відповідає вимогам	потреба у доопрацюванні, повернення, втрати клієнтів
	Талант	ігнорування ідей, досвіду й ініціативи персоналу	демотивація працівників, зниження залученості
	Ресурси	неекономне використання матеріалів, енергії, часу	зростання витрат, зниження ефективності виробництва
Мура (нерівномірність)	Перевантаження	надмірне навантаження на працівників або обладнання	відсутність балансування навантаження у пікові періоди, підвищення аварійності
	Недовантаження	простої, низька продуктивність у періоди спаду	втрата продуктивного часу, неефективне використання ресурсів
	Нерівномірність графіку	коливання у виробничих обсягах або змінності	неузгоджена робота змін, затримки замовлень
	Адаптація до змін	неготовність оперативно реагувати на зміну попиту	неможливість завершити новий проєкт через незавершені зобов'язання
Мурі (перевантаження)	Непрофільна робота	призначення завдань людям без належної кваліфікації	потенційна шкода працівнику, іншим людям, процесу
	Неорганізоване робоче місце	відсутність порядку стандартизації праці в організації	втрата часу на пошук інструментів, зниження темпу робіт
	Неукомплектованість	відсутність потрібних засобів чи інструментів	неможливість ефективно виконати завдання, затримки
	Нечіткі інструкції	розмиті вимоги, відсутність стандартизованих процедур	виміри «на око», підвищений ризик помилок
	Відсутність техобслуговування	ігнорування регламенту огляду техніки	поломки, зниження безпеки, втрата виробничої потужності
	Недостатня комунікація	порушення обміну інформацією між учасниками процесу	уповільнене прийняття рішень, неможливість швидко передати критичні дані

Базові засади концепції ошадливого виробництва дають підстави для формування моделі структури системи управління ошадливістю, яка, з позицій системно-структурного підходу, складається з двох взаємопов'язаних підсистем: формування та функціонування (рис. 1.2) [29, с. 175].



Рисунок 1.2 – Структура системи управління ошадливим виробництвом (LEAN production) [29, с. 176]

Підсистема формування охоплює такі ключові елементи: мету, принципи, цільові орієнтири, інструменти управління та їх взаємозв'язок. Натомість підсистема функціонування включає механізми реалізації управлінських рішень та оцінки досягнення поставлених цілей у контексті забезпечення стійкого функціонування «ошадливого підприємства» (рис. 1.3) [29, с. 176].

Системний підхід передбачає всебічне вивчення елементів системи у взаємозв'язку, визначення критеріїв їх функціонування як окремо, так і в складі єдиного цілого, з орієнтацією на досягнення спільної стратегічної мети. У цьому контексті управління підприємством, що впроваджує концепцію ошадливого виробництва, трактується як сукупність цілеспрямованих дій суб'єкта управління

на об'єкт задля переведення його в оптимальний стан шляхом розвитку ключових параметрів. Об'єкт управління розглядається як цілісна система взаємопов'язаних економічних та організаційних елементів і відносин, що формуються в процесі застосування підходів, принципів та інструментів LEAN-менеджменту.

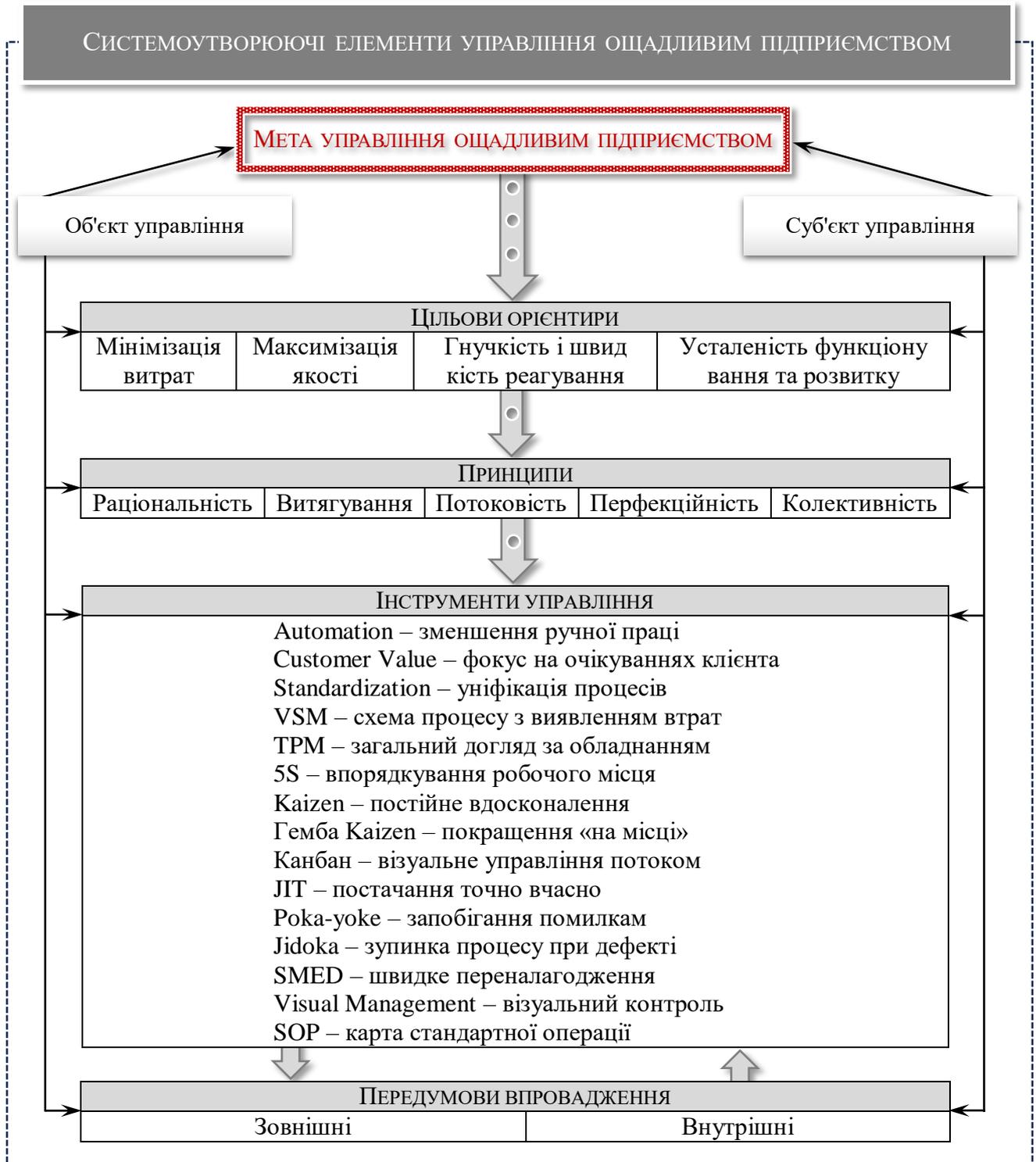


Рисунок 1.3 – Основні системо-утворюючі елементи управління ощадливим підприємством (LEAN management) [29, с. 177]

Суб'єктами управління у системі ощадливого підприємства виступають керівники усіх рівнів (загального управління та структурних підрозділів), працівники, які безпосередньо створюють цінність для кінцевого споживача, а також ключові зовнішні стейкхолдери – споживачі, постачальники матеріальних ресурсів, виробничі партнери, інвестори й акціонери [29, с. 177].

Головна мета управління підприємством, що функціонує за принципами LEAN, полягає у задоволенні потреб усіх зацікавлених сторін: споживачів, партнерів по кооперації, постачальників, акціонерів, персоналу підприємства, а також інституцій та суспільства загалом. Така концепція постає основою для формування стратегічних орієнтирів підприємства, серед яких ключовими є: зниження витрат, забезпечення високої якості продукції, оперативність реагування на зміну зовнішніх умов, гнучкість у прийнятті рішень і стабільність у функціонуванні та розвитку.

Скорочення витрат у системі ощадливого виробництва досягається не лише шляхом оптимізації витрат на основні та допоміжні бізнес-процеси (виробництво, маркетинг, логістику, НДДКР, управління), а насамперед – за рахунок виявлення та усунення непродуктивних витрат, що не створюють доданої цінності для споживача.

Таким чином, концепція LEAN-технологій виступає однією з найбільш адаптивних і ефективних моделей управління, яка дозволяє підприємствам успішно функціонувати в умовах постійної нестабільності та змін зовнішнього середовища. Її сутність полягає в побудові системи виробництва, що орієнтована на створення максимальної цінності для споживача шляхом виявлення та усунення всіх видів втрат, оптимізації процесів і постійного вдосконалення.

Ощадливе виробництво не лише зменшує витрати, а й формує культуру безперервного покращення, підвищує гнучкість управлінських рішень, зміцнює конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток. На основі системного підходу LEAN-менеджмент розглядається як комплексна управлінська система, що включає в себе цілі, принципи, інструменти, методи та суб'єктів управління, а також взаємозв'язки між ними.

Ключовим завданням є побудова ефективної організаційної структури, що дозволяє інтегрувати принципи ощадливого управління в усі аспекти діяльності підприємства – від стратегічного планування до операційної реалізації. Аналіз основних підходів до LEAN-підходу доводить, що він має універсальний характер і може бути адаптований до особливостей як виробничих, так і сервісних організацій, що робить його цінним інструментом для сучасного бізнесу.

## 1.2 Характеристика ключових інструментів LEAN-менеджменту

У межах концепції LEAN-менеджменту важливе місце займають інструменти, спрямовані на усунення втрат, підвищення ефективності процесів та створення цінності для споживача. Кожен із цих інструментів має чітке функціональне призначення, що дозволяє адаптувати їх до специфіки діяльності підприємства та забезпечити досягнення стратегічних і оперативних цілей. До основних інструментів системи ощадливого виробництва (LEAN) належать низка перевірених методик, спрямованих на зменшення втрат, підвищення ефективності та оптимізацію виробничих процесів (рис. 1.4) [83].

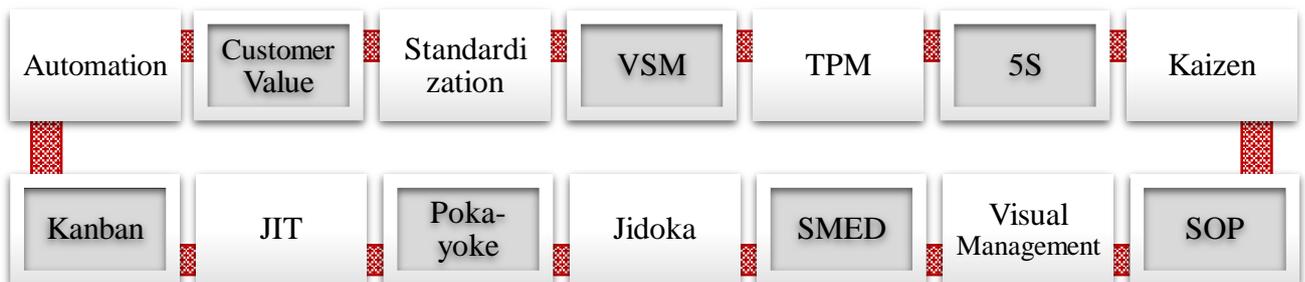


Рисунок 1.4 – Ключові інструменти LEAN (розроблено автором на основі [49, с. 24-33; 63, с. 138-139; 86; 87, с. 88-89])

Автоматизація (automation), як інструмент LEAN, передбачає впровадження автоматизованих систем з метою скорочення обсягу ручної праці, підвищення точності виконання операцій та загального рівня продуктивності виробництва. Застосування автоматизації дає змогу мінімізувати вплив людського фактору під

час виконання рутинних або потенційно небезпечних операцій, що, у свою чергу, зменшує ймовірність помилок, підвищує стабільність процесів і забезпечує високу якість кінцевої продукції [86].

Customer Value (цінність для клієнта), як концепція передбачає орієнтацію всіх бізнес-процесів підприємства на створення саме тієї цінності, яку очікує кінцевий споживач. Цей підхід включає ідентифікацію потреб та вимог клієнтів, а також фокусування на тих етапах виробничого процесу, які безпосередньо формують додану вартість. Водночас він передбачає усунення або мінімізацію дій і операцій, які не сприяють створенню цінності, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства і покращити якість кінцевого продукту.

Стандартизація (standardization) забезпечує уніфікацію всіх процесів і операцій на підприємстві через впровадження єдиних стандартів, регламентів і методик виконання робіт – це дозволяє зменшити варіативність у виконанні завдань, що часто є причиною помилок і неефективності. Стандартизовані процедури підвищують передбачуваність результатів, забезпечують стабільну якість продукції та сприяють ефективному використанню ресурсів. Крім того, стандартизація спрощує навчання нового персоналу завдяки чітким і зрозумілим інструкціям. У підсумку це створює підґрунтя для безперервного вдосконалення процесів шляхом регулярного перегляду й оновлення стандартів на основі аналітики та зворотного зв'язку [86].

TPM (Total Productive Maintenance) – комплексна методика обслуговування обладнання, яка має на меті максимальне підвищення ефективності його використання. TPM не лише сприяє зниженню простоїв і поломок, але й включає активну участь усіх працівників на всіх етапах виробничого процесу. Дана система зосереджується на підтриманні працездатності та надійності техніки, одночасно зменшуючи кількість неефективних витрат, що виникають через зупинки обладнання, затримки на переналагодження або виправлення дефектів продукції [63, с. 137]. Головною метою впровадження TPM є досягнення комплексної та оптимальної ефективності роботи обладнання шляхом максимізації ключових показників продуктивності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Усереднені результати впровадження системи TPM на японських підприємствах – лауреатах премії TPM [63, с. 137]

Показник	Характеристика	Матеріальний результат	Нематеріальний результат
Р (обсяги виробництва)	Продуктивність праці за доданою вартістю	Збільшення в 1,5-2 рази	працівники самостійно дбають про стан обладнання, не чекаючи вказівок керівництва
Р (обсяги виробництва)	число випадкових поломок і аварій	скорочення в 10-250 разів	–
	завантаженість обладнання	збільшення в 1,5-2 рази	–
Q (якість)	число випадків браку	зниження у 10 разів	досягнення нульового браку, поломок можливо завдяки зусиллям працівників
	число рекламаций від споживачів	зменшення в 4 рази	–
С (собівартість)	собівартість продукції	зниження на 30%	робочі місця стають більш чистими, організованими, покращуються умови праці
D (терміни поставок)	запаси готової продукції і незавершене виробництво	зниження на 50%	–
	випадки порушення термінів поставок	нуль	–
S (безпека праці)	виробничий травматизм спричинив невихід	нуль	–
	забруднення навколишнього середовища	нуль	сприятливе враження споживачів про підприємство, підвищує к-сть замовлень
М (ініціатива персоналу)	число раціоналізаторських пропозицій	підвищення у 5-10 разів	–

Особливу увагу в рамках TPM приділяють активному залученню всього персоналу підприємства до процесу обслуговування техніки, а не лише спеціалізованих ремонтних служб. Унікальність цієї методики полягає в її здатності забезпечити поступову та системну трансформацію існуючої системи технічного обслуговування у більш ефективну модель [63, с. 138-139].

Система 5S є однією з ключових методик, що використовуються в рамках концепції ощадливого виробництва, спрямована на впорядкування, стандартизацію та підтримання ефективного стану робочого середовища. Система 5S виникла в Японії, а її назва походить від перших літер п'яти японських термінів, що описують

послідовні етапи впровадження порядку на робочому місці: Seiri (сортувати), Seiton (систематизувати), Seiso (чистота), Seiketsu (стандартизація), Shitsuke (дотримання). Основна мета впровадження системи 5S полягає в підвищенні ефективності операційної діяльності шляхом оптимального використання простору, зниження виробничих втрат, покращення безпеки на робочих місцях та зменшення кількості помилок. Вона також сприяє розвитку корпоративної культури, заснованої на залученні працівників до постійного вдосконалення процесів і відповідального ставлення до своєї роботи [87, с. 88].

Jidoka – це один із ключових принципів lean-виробництва, що передбачає автоматичну зупинку виробничого процесу при виявленні дефекту або відхилення від встановлених стандартів якості. Завдяки цьому механізму забезпечується своєчасне виявлення та усунення проблем безпосередньо на місці їх виникнення, що дозволяє запобігти поширенню браку на наступні етапи виробництва. Такий підхід сприяє підвищенню стабільності якості продукції, зменшенню кількості дефектних виробів і зниженню витрат на їх виправлення, а також формує культуру відповідальності серед працівників щодо контролю якості в режимі реального часу. Впровадження принципу Jidoka є важливим інструментом для досягнення безперервного вдосконалення та ефективного управління виробничими процесами.

SMED (Single-Minute Exchange of Dies) – це методика, яка спрямована на скорочення часу переналагодження обладнання, що дозволяє значно підвищити ефективність виробничого процесу. Вона отримала свою назву завдяки орієнтації на мінімізацію часу переналагодження до одиничних хвилин. Використання цієї методики дозволяє зменшити перерви між операціями, тим самим підвищуючи загальну продуктивність виробництва.

Основні етапи впровадження SMED включають: визначення операцій, які можна виконувати без зупинки обладнання і тих, які потребують зупинки; розробка чітких інструкцій та використання інструментів для виконання зовнішніх операцій до чи після зупинки обладнання; перенесення максимальної кількості внутрішніх операцій у зовнішні з метою скорочення часу зупинки; покращення внутрішніх операцій та автоматизації для зменшення тривалості переналагодження; оцінка

процесу та впровадження подальших змін, спрямованих на оптимізацію часу переналагодження. Впровадження методології SMED дозволяє суттєво скоротити тривалість простоїв обладнання, підвищити загальну продуктивність виробничих процесів і зменшити витрати, пов'язані з технічним обслуговуванням [61, с. 217].

Value Stream Mapping (VSM), або карта потоку створення цінності, є важливим графічним інструментом lean-менеджменту, який дозволяє детально візуалізувати всі етапи виробничого або сервісного процесу – від початкової сировини до передачі готової продукції споживачу. Основна мета VSM полягає у виявленні та аналізі втрат, що не створюють доданої вартості, таких як зайві запаси, затримки, непотрібні переміщення чи дефекти. Завдяки такому комплексному огляду потоку створення цінності підприємство може виявити вузькі місця, оптимізувати процеси, скоротити час циклу виробництва і підвищити загальну ефективність роботи. Впровадження VSM сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, що базуються на конкретних даних та дозволяють системно покращувати продуктивність і якість [86].

Кайдзен (Kaizen) – це японська філософія, що перекладається як «безперервне вдосконалення» або «покращення на постійній основі», яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, управління, обслуговування клієнтів та інші бізнес-процеси. Ключова ідея Кайдзен полягає в тому, що навіть незначні зміни можуть суттєво покращити ефективність і результативність процесів. Згідно з цією філософією, кожен процес має потенціал для вдосконалення, і навіть дрібні коригування можуть призвести до значних покращень у довгостроковій перспективі. Кайдзен, як основа ощадливого виробництва, фокусується на усуненні втрат на всіх етапах: неефективних рухах, надмірних запасах, простоях, дефектах продукції та надлишковому використанні ресурсів, що знижують продуктивність і якість. Постійне виявлення та усунення таких втрат підвищує цінність продукції чи послуг.

Дана філософія також стимулює активну участь усіх працівників підприємства, що сприяє створенню атмосфери взаємодії і командної роботи, де кожен співробітник бере участь у покращенні процесів. Кайдзен передбачає

регулярне впровадження малих, але ефективних змін, які можуть значно вплинути на загальний результат, таких як покращення робочих місць або методів виробництва. Крім того, важливу роль у Кайдзен відіграє мотивація працівників, сприяння розвитку їхніх ідей і ініціатив, що не тільки підвищує ефективність роботи, а й позитивно впливає на моральний дух колективу, створюючи культуру постійного вдосконалення та орієнтацію на високі стандарти якості [12, с. 88-91].

Рока-Уоке – це концепція, спрямована на запобігання виникненню помилок у виробничих або сервісних процесах шляхом їх виявлення та усунення ще до моменту здійснення. Запропонована японським інженером Сінго Сігео в 1960-х роках у рамках виробничої системи Toyota, дана методика ґрунтується на реалізації простих, недорогих та ефективних технічних або програмних рішень, які виключають можливість виконання дії неправильно. Початково термін мав назву бака-уоке («захист від дурня»), але згодом був змінений на більш нейтральне рока-уоке – «захист від помилок».

Метод широко застосовується у різних сферах: від автомобілебудування до медичних установ і розробки програмного забезпечення. Прикладами таких рішень можуть бути: фізичні обмеження (як-от конструкція SIM-карти, яку неможливо вставити неправильно), автоматичне блокування дії при виявленні дефекту (у системах складання акумуляторів), сканери штрих-кодів у медицині, або автоматизовані перевірки форм на веб-сайтах [84].

Завдяки простоті впровадження, гнучкості та високій ефективності, Рока-Уоке значно знижує ризики дефектів, сприяє скороченню виробничих витрат, покращує якість продукції та підвищує безпеку. Метод також підтримує філософію Kaizen, сприяючи сталому вдосконаленню процесів і залученню працівників до ініціатив з покращення якості [63, с. 138].

Одним із базових інструментів концепції LEAN є система Just-in-Time (JIT) – метод організації виробництва, який передбачає виготовлення продукції у потрібному обсязі, в потрібний час і лише за наявності фактичного попиту. Інструмент був уперше впроваджений у межах Toyota Production System (TPS) у середині 1950-х років і згодом став однією з найвпізнаваніших практик ощадливого

виробництва [9].

Основна мета JIT полягає у мінімізації втрат (муда) за рахунок усунення надлишкових запасів, уникнення перевиробництва, скорочення часу очікування та підвищення ефективності всього виробничого процесу, що дозволяє зменшити витрати та одночасно покращити якість продукції завдяки оперативному виявленню відхилень. Ключові переваги впровадження JIT у межах LEAN-системи представлені на рис. 1.5 [40, с. 87].

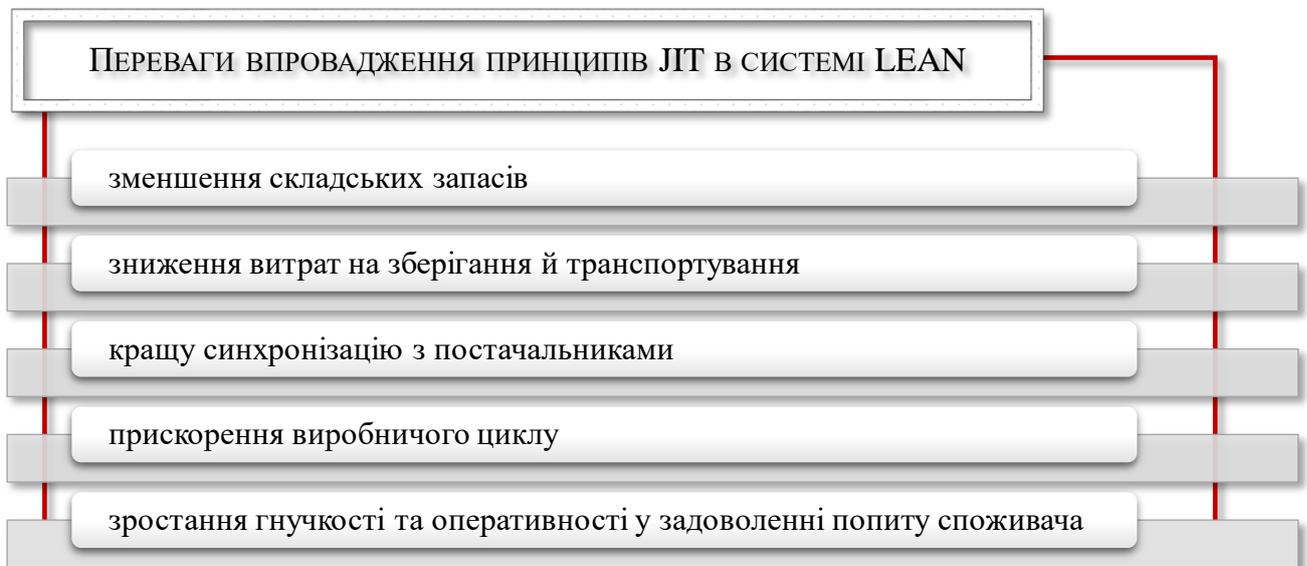


Рисунок 1.5 – Ключові переваги впровадження JIT (розроблено автором на основі [9; 40, с. 87])

У практичному вимірі JIT тісно взаємодіє з іншими LEAN-інструментами, зокрема Канбан, що забезпечує візуалізацію потоків матеріалів, та 5S, який підтримує порядок і стандартизацію на робочому місці. Також важливою умовою ефективного функціонування JIT є застосування сучасних цифрових рішень, таких як ERP і MES-системи, які допомагають координувати постачання, виробництво та логістику в реальному часі. Just-in-Time не лише сприяє досягненню основної мети LEAN – створення цінності для клієнта при мінімальних витратах, – а й є необхідним інструментом для побудови гнучкої, адаптивної та конкурентоспроможної виробничої системи [9].

Система Kanban є одним із ключових інструментів концепції LEAN і

водночас ефективною складовою гнучких (Agile) методологій управління процесами. Вона базується на принципі «витягування», коли кожна наступна виробнича або проектна операція ініціює виконання лише необхідного обсягу роботи, що фактично дозволяє уникнути перевиробництва, знизити рівень незавершеного виробництва та підвищити адаптивність до змін попиту. Ключові переваги Kanban-системи представлені на рис. 1.6.

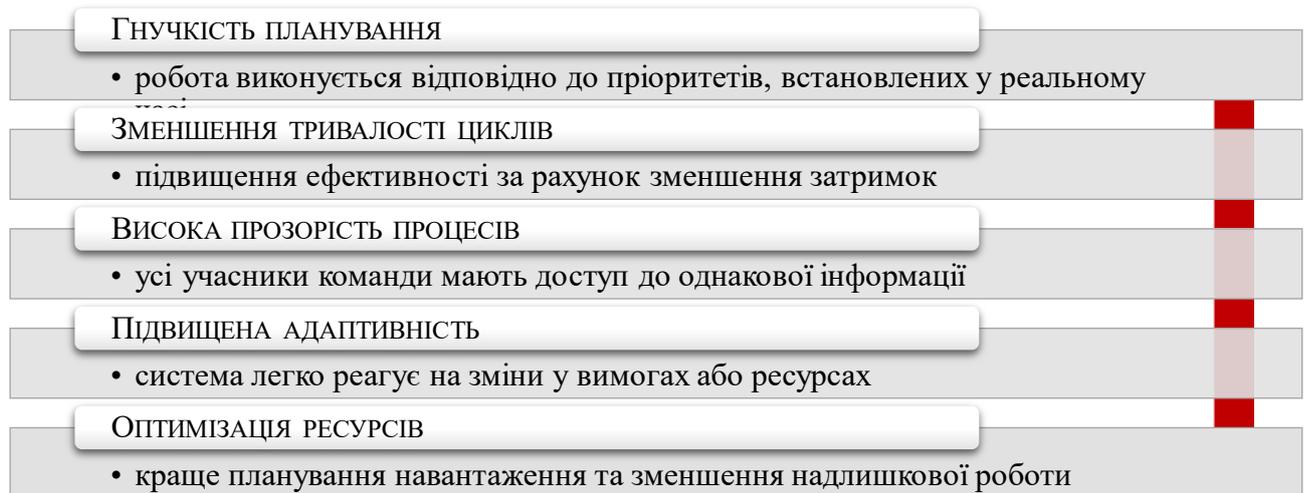


Рисунок 1.6 – Ключові переваги Kanban-системи (розроблено автором на основі [57, с. 25-27])

Agile-середовище характеризується здатністю швидко адаптуватися до змін, підтримувати інновації та забезпечувати безперервне вдосконалення процесів. Його ключові цінності акцентують увагу на важливості міжособистісної взаємодії, тісної співпраці з клієнтом, гнучкості у реагуванні на зміни та наданні робочого продукту, надаючи їм пріоритет над суворим дотриманням формалізованих процедур. У цьому контексті система Kanban, хоч і не є первинним елементом Agile-підходу, органічно поєднується з його принципами, оскільки сприяє прозорості, адаптивності та поступовій оптимізації робочих процесів.

На практиці Kanban реалізується через фізичні або цифрові дошки, де кожна задача представлена окремою карткою, що поступово переміщується між етапами: «заплановано», «в роботі», «виконано» тощо. Такий спосіб візуалізації забезпечує чітке розуміння статусу задач, підвищує командну взаємодію, прискорює процес прийняття рішень та дозволяє своєчасно виявляти й усувати вузькі місця в роботі.

Завдяки своїй простоті, візуальності та ефективності, Kanban є одним з найбільш доступних і водночас потужних інструментів LEAN, який дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, знижувати витрати та підвищувати загальну продуктивність.

Таким чином, ключові інструменти LEAN-менеджменту, зокрема Kaizen, TPM, Just-in-Time, Value Stream Mapping, Kanban, Poka-Yoke, 5S, SMED та інші – є ефективними засобами усунення втрат, оптимізації процесів і формування сталої системи створення цінності. Кожен із цих інструментів має чітко окреслене призначення, проте їх застосування у комплексі дозволяє досягти синергії в управлінні виробничими та бізнес-процесами. Завдяки своїй гнучкості, адаптивності та орієнтації на залучення персоналу, інструменти LEAN забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, розвиток культури постійного вдосконалення та посилення конкурентоспроможності. У сучасних умовах впровадження зазначених підходів є не лише засобом підвищення продуктивності, а й стратегічною необхідністю для досягнення операційної досконалості.

### 1.3 Процес впровадження LEAN-технології: етапи, можливості та ризики

Узагальнивши ключові ідеї та методологічні засади концепції LEAN, можна виокремити десять фундаментальних принципів, що лежать в основі побудови ефективної системи ощадливого виробництва (рис. 1.7), що формують підґрунтя для впровадження LEAN-менеджменту на підприємствах різних галузей економіки та визначають логіку організації бізнес-процесів, орієнтованих на максимальне створення цінності для споживача, системне усунення втрат.

Система «LEAN Management» була розроблена та успішно впроваджена компанією Toyota в Японії, після чого набула широкого застосування і в інших країнах, зокрема й на вітчизняних підприємствах [59]. У дослідженні «Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства» аналітики вказують ряд причини, з яких українські компанії впроваджують LEAN, зокрема [37]:

58% респондентів впроваджують методологію з метою посилення конкурентних позицій підприємства на ринку;

18% використовують її як засіб підвищення прибутковості та зниження виробничих і операційних витрат;

12% вбачають у ній можливість для технічної модернізації та оновлення виробничих процесів;

12% вдаються до її застосування внаслідок ускладненої економічної ситуації на підприємстві, як інструмент стабілізації діяльності.



Рисунок 1.7 – Принципи управління ощадливим підприємством (LEAN management) (розроблено автором на основі [59, с. 63])

Практичні результати свідчать про високу ефективність LEAN концепції в промисловості: тривалість виробничого циклу скорочується на 12-25%, до 25% виробничих площ вивільняється, якість продукції зростає до 40%, а продуктивність підвищується на 35-55%. Крім того, зменшуються втрати матеріалів – рівень відходів знижується з 6% до 1,2%, витрати електроенергії скорочуються майже на 56%, а обсяги запасів – на 35% [70, с. 250-252].

Проведення системи на підприємстві відбувається в кілька основних етапів, що включають: аналіз поточного стану; визначення стратегічних орієнтирів; запровадження LEAN-принципів у процеси; інституціалізацію LEAN-культури; контроль і вдосконалення (табл. 1.3).

Варто підкреслити, що запровадження принципів ощадливого виробництва рідко відбувається одночасно на всьому підприємстві. Як правило, старт відбувається з удосконалення окремих ділянок, процесів або підрозділів, після

чого практика поступово охоплює всю організаційну структуру. При цьому важливо врахувати думку засновників концепції LEAN – Дж. П. Вумека та Д. Т. Джонса [88], які наголошують: без наявної кризової ситуації компанія зазвичай не зможе успішно перейти до ощадливих підходів. Навіть за наявності управлінського бажання здійснити перехід, у стабільних умовах необхідно штучно змодельовати ситуацію «кризи», аби створити імпульс до глибоких змін. Такий парадоксальний підхід до кризи як передумови трансформації є однією з характерних особливостей LEAN-філософії.

Таблиця 1.3 – Етапи впровадження системи ощадливого виробництва на підприємстві (розроблено автором на основі [29, с. 179])

Етап впровадження	Розгорнута характеристика етапу
1	2
Діагностування	здійснюється всебічна оцінка поточного стану операційної діяльності підприємства; основною метою є виявлення неефективних процесів, джерел втрат, простоїв, надмірного використання ресурсів та збоїв у ланцюгах створення цінності; виконується побудова карт потоків створення цінності (VSM), аналізуються показники продуктивності, визначається частка операцій, які створюють та не створюють цінність для кінцевого споживача; результати слугують основою для розробки заходів удосконалення процесів;
Визначення цілей та стратегічних орієнтирів	після проведення діагностики підприємство формує чітке уявлення про бажаний стан у майбутньому; визначаються стратегічні цілі впровадження LEAN-підходів, ключові орієнтири розвитку, пріоритетні напрями вдосконалення; складається стратегічна карта змін, розробляються плани дій для різних рівнів управління; працівники інформуються про заплановані перетворення, формуються ключові показники ефективності (KPI), за допомогою яких буде оцінюватися прогрес реалізації LEAN-проекту;
Перехід до LEAN-підходів	безпосередньо розпочинається впровадження принципів ощадливого виробництва в діяльність підприємства; удосконалюються матеріальні та інформаційні потоки, усуваються непотрібні або дублюючі дії, які не створюють цінності; значну увагу приділяють стандартизації робочих процедур, синхронізації процесів із загальним ритмом виробництва, впровадженню систем 5S, SMED, TPM; метою цього етапу є забезпечення максимальної прозорості, узгодженості, продуктивності ланок підприємства;
Інституціоналізація LEAN-системи	після первинного впровадження принципів ощадливості завданням підприємства є закріплення досягнутих результатів і формування нової корпоративної культури; розробляються внутрішні стандарти поведінки, процедур і взаємодії; формується стійка організаційна модель, в якій цінності LEAN стають невід'ємною частиною щоденної роботи персоналу; забезпечується адаптація системи управління до нових умов, включаючи мотиваційні механізми, розвиток лідерства та залучення співробітників до безперервного вдосконалення;

Продовження табл. 1.3

1	2
Моніторинг та постійне вдосконалення	завершальний, але не менш важливий етап передбачає постійне спостереження за перебігом трансформацій та оцінку ефективності впроваджених змін; регулярно аналізуються ключові показники продуктивності, виявляються нові проблеми або «вузькі місця»; підприємство впроваджує механізми зворотного зв'язку, проводить аудит процесів та ініціює нові цикли вдосконалення; так досягається стабільна робота системи LEAN, що здатна самостійно адаптуватися до змін середовища.

Навіть за наявності управлінського бажання здійснити перехід, у стабільних умовах необхідно штучно змодельовати ситуацію «кризи», аби створити імпульс до глибоких змін. Такий парадоксальний підхід до кризи як передумови трансформації є однією з характерних особливостей LEAN-філософії.

Спочатку LEAN-технології застосовувалися у виробництві дискретної продукції, зокрема в автомобілебудуванні, комп'ютерній промисловості та складанні компонентів. Згодом методика поширилася на безперервне виробництво, а також інші галузі: торгівлю, сферу послуг, охорону здоров'я, державне управління, будівництво, логістику та ІТ.

Сьогодні LEAN впроваджено у 100% компаній Японії, у США – 72%, Великій Британії – 56%, Бразилії – 55%, Мексиці – 42%. В Україні методика застосовується наразі точково, такими компаніями, як ТОВ «Агро-Союз», АТ «Артеріум», ТОВ «Крафт Фудз Україна». Відчутні результати демонструє ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед», яка ще з 2008 року компанія вдалося знизити операційні витрати удвічі та підвищити ефективність обладнання з 65% до понад 73%. Завод входить до числа лідерів з оптимізації серед 28 підприємств Coca-Cola Hellenic [29, с. 179].

Упровадження LEAN-менеджменту в умовах українських підприємств вимагає врахування низки важливих чинників, серед яких ключовими є економічна нестабільність, кадрові обмеження, відсутність сталих управлінських традицій та специфіка організаційної культури. Особливої уваги потребує також недостатній рівень інвестицій у технологічне оновлення та інновації, що

ускладнює реалізацію змін у виробничих та бізнес-процесах. Проте, незважаючи на зазначені труднощі, застосування принципів оцадливого виробництва може забезпечити суттєве підвищення ефективності діяльності, зниження витрат і посилення конкурентоспроможності підприємств незалежно від галузі.

Основні рекомендації для керівників підприємств щодо ефективного впровадження LEAN-менеджменту включають низку практичних кроків, спрямованих на підвищення організаційної ефективності, залучення персоналу до процесів змін, оптимізацію внутрішніх процесів, а також подолання типових бар'єрів, пов'язаних із впровадженням інноваційних підходів до управління (рис. 1.8) [87, с. 88].

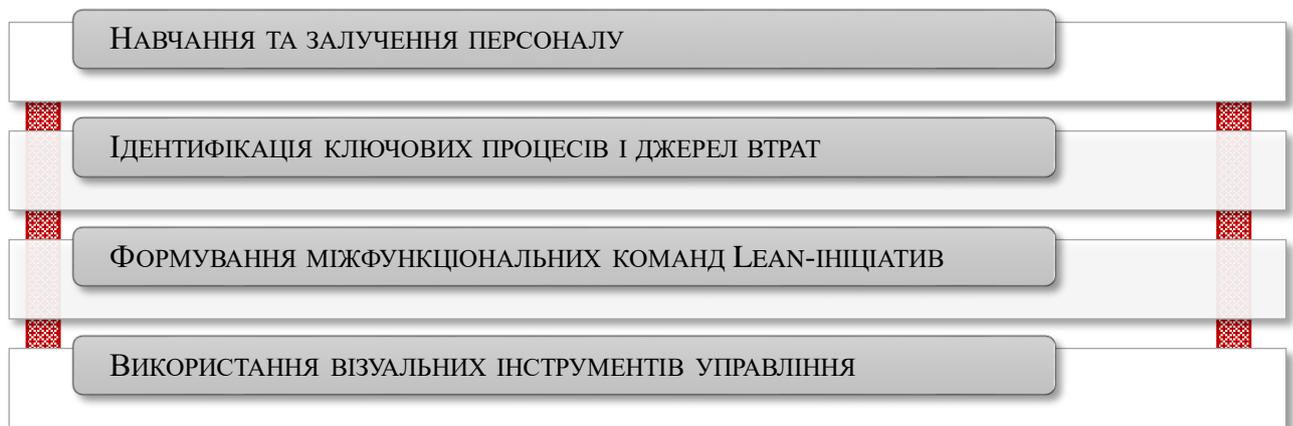


Рисунок 1.8 – Рекомендації для керівників підприємств щодо ефективного впровадження LEAN-менеджменту (розроблено автором на основі [87, с. 88])

Однією з першочергових умов успішного впровадження LEAN-підходу є цілеспрямована робота з персоналом. Працівники мають не лише розуміти сутність LEAN, а бути зацікавленими у його реалізації, що можливо забезпечити шляхом організації тематичних тренінгів, внутрішніх семінарів, навчальних модулів з практичними кейсами. Таке навчання допомагає формувати культуру безперервного вдосконалення та активну участь персоналу у процесі змін.

Для якісного старту LEAN-трансформації необхідно здійснити попередній аудит діяльності підприємства з метою визначення неефективних ділянок, втрат ресурсів та слабких місць у логістиці, виробництві чи управлінні. Один з

найбільш ефективних інструментів – картування потоку створення цінності (Value Stream Mapping), яке дозволяє відобразити весь процес – від отримання сировини до передачі кінцевого продукту клієнту – з фокусом на дії, які додають або не додають цінність.

З метою забезпечення системного підходу до впровадження змін доцільно створювати міжфункціональні робочі групи. До складу таких команд мають входити фахівці з різних підрозділів (виробництво, логістика, маркетинг, фінанси, HR тощо). Такий підхід сприяє обміну досвідом, врахуванню специфіки окремих напрямів діяльності й узгодженості дій у межах усієї організації.

LEAN-менеджмент базується на принципі прозорості процесів, тому важливу роль відіграє візуалізація. Інструменти, як канбан-дошки, інформаційні стенди, візуальні графіки на робочих місцях та цифрові дашборди дозволяють контролювати стан процесів у реальному часі, швидко виявляти відхилення та реагувати на них. Вони також забезпечують відкриту комунікацію між усіма учасниками процесу змін.

Однак, будь-яке реформування традиційних підходів, навіть з очевидними перевагами, зустрічає опір з боку персоналу, що пов'язано з людським фактором: страхом перед новим, небажанням втратити контроль чи змінювати усталені методи роботи. Подолання цього бар'єру можливе завдяки активному залученню лідерів думок до організації, підтримці керівництва, демонстрації позитивних результатів уже впроваджених змін, а також створенню атмосфери довіри.

Не всі українські підприємства мають змогу інвестувати значні кошти у трансформаційні проєкти. У такому разі доцільно починати з реалізації невеликих пілотних проєктів у окремих підрозділах або процесах, що дозволяє продемонструвати ефективність LEAN-методів у конкретних умовах, знизити ризики та поступово поширювати зміни на всю організацію. LEAN – це не одноразовий проєкт, а філософія постійного вдосконалення. Тому навчання має бути безперервним, із постійним оновленням знань працівників та адаптацією підходів до змінюваного середовища. Регулярні сесії зворотного зв'язку, аналітика результатів і гнучке налаштування стратегій дозволяють підтримувати

ефективність LEAN-ініціатив на тривалій основі [87, с. 88-89].

Таким чином, впровадження LEAN-технологій є поетапним процесом, який передбачає глибоку трансформацію управлінських і виробничих підходів підприємства. Ретельна діагностика, стратегічне планування, стандартизація процесів, формування нової корпоративної культури та систематичне вдосконалення становлять основу успішної реалізації концепції. LEAN виступає не просто набором інструментів, а цілісною філософією управління, орієнтованою на створення цінності для клієнта, усунення втрат і залучення персоналу до безперервних покращень.

Попри значні переваги, такі як зменшення витрат, підвищення якості та продуктивності, впровадження LEAN пов'язане з певними викликами: опором змінам, браком ресурсів, недостатньою підготовкою кадрів та організаційною незрілістю. Саме тому необхідно забезпечити системний підхід, підтримку з боку керівництва, навчання персоналу та постійний контроль ефективності змін. LEAN-менеджмент є універсальним підходом, який може бути адаптований до підприємств будь-якої галузі. В українських умовах, незважаючи на економічні труднощі, кадрові проблеми та обмежене фінансування, він здатен стати потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності, ефективності та довготривалого розвитку організацій.

## Висновки до розділу 1

Провівши дослідження аспектів процесу впровадження LEAN-технологій у систему управління підприємством ми дійшли наступних висновків:

1. LEAN-технології – це одна з найбільш гнучких і результативних моделей управління, що забезпечує підприємствам адаптацію до змін і стабільне функціонування в умовах нестабільного середовища. Її суть полягає в створенні цінності для споживача шляхом усунення втрат, оптимізації процесів та постійного вдосконалення. Ощадливе виробництво не лише знижує витрати, а й формує

культуру безперервного покращення, підвищує гнучкість рішень і зміцнює конкурентоспроможність. LEAN-менеджмент – це цілісна система управління, що включає цілі, принципи, інструменти та методи, інтегровані в усі рівні організаційної діяльності. Його універсальність дозволяє ефективно застосовувати підхід як у виробничих, так і в сервісних компаніях, роблячи LEAN ключовим інструментом сучасного управління.

2. Ключові інструменти LEAN-менеджменту – Kaizen, 5S, Just-in-Time, Value Stream Mapping, Kanban, Poka-Yoke, TPM і SMED – є дієвими засобами для усунення втрат, оптимізації процесів і побудови сталої системи створення цінності. Хоча кожен інструмент має своє призначення, їх комплексне застосування створює синергію в управлінні виробничими та бізнес-процесами. Завдяки гнучкості, адаптивності та орієнтації на залучення персоналу, LEAN-інструменти сприяють зростанню ефективності, формуванню культури постійного вдосконалення та зміцненню конкурентних позицій. У сучасних умовах їх впровадження є не лише способом підвищити продуктивність, а й стратегічною вимогою для досягнення операційної досконалості.

3. Впровадження LEAN-технологій – це поетапна трансформація управлінських і виробничих процесів, яка охоплює діагностику, стратегічне планування, стандартизацію, зміну корпоративної культури та постійне вдосконалення. LEAN – не просто набір інструментів, а цілісна управлінська філософія, орієнтована на створення цінності для клієнта, усунення втрат і залучення персоналу до безперервних покращень. Попри очевидні переваги, такі як зниження витрат, підвищення якості та продуктивності, впровадження LEAN пов'язане з викликами: опором змінам, браком ресурсів, кадровими прогалинами та організаційною неготовністю. Подолати ці бар'єри допомагає системний підхід, підтримка керівництва, навчання персоналу та постійний моніторинг результатів. LEAN-менеджмент – універсальний інструмент, адаптований до різних галузей. В умовах української економіки, попри фінансові й кадрові обмеження, він здатен стати ефективним засобом підвищення результативності, конкурентоспроможності і забезпечення сталого розвитку підприємств.

РОЗДІЛ 2  
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА  
ГОТОВНОСТІ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ  
НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Характеристика об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Нова пошта»

Суб'єктом системи управління є ТОВ «Нова пошта» – сучасна логістична компанія, яка спеціалізується на наданні послуг експрес-доставки документів, вантажів і посилок по Україні та за її межами (табл. 2.1) [53]. Аналіз загальної інформації про ТОВ «Нова Пошта» дає змогу зробити висновок, що компанія є одним із ключових гравців логістичного ринку України.

Організація заснована у 2001 році і має понад 24 роки досвіду діяльності та демонструє стабільну фінансову позицію: вартість активів перевищує 31 млрд грн, а чистий прибуток становить 2,5 млрд грн. Чисельність працівників – понад 27 тис. осіб – свідчить про масштабність операційної діяльності ТОВ «Нова пошта». Компанія активно бере участь у державних закупівлях, маючи майже 100% рівень перемог, підтверджуючи її конкурентоспроможність та ефективність управління контрактною діяльністю.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ «Нова Пошта» станом на початок 2025 року (розроблено автором на основі [52; 52])

Показник	Інформація
1	2
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Основні види економічної діяльності	КВЕД 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; КВЕД 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
Код ЄДРПОУ	31316718
Тип учасника	Суб'єкт малого підприємництва
Юридична адреса	03026, м. Київ, Столичне шосе, буд. 103, корп. 1
Кількість працівників	27 509 осіб

## Продовження табл. 2.1

1	2
Дата реєстрації	19 січня 2001 року (24 роки 5 місяців)
Кінцеві бенефіціари, засновники	Климов В.В. (50%); Поперешнюк В.А. (50%)
Керівник	Бульба Олександр Миколайович
Статутний капітал	4 654 млн. грн
Вартість активів	31 466,58 млн грн
Чистий прибуток	2 500 млн грн
Кількість перемог у закупівлях	12 062 з 12 070 участей на суму 158,58 млн грн

Основними видами економічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» відповідно до КВЕД є інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (52.29) та інша поштова і кур'єрська діяльність (53.20). Ключовими напрямками діяльності – надання комплексу логістичних послуг, що охоплюють транспортування, зберігання та доставку відправлень (рис. 2.1).

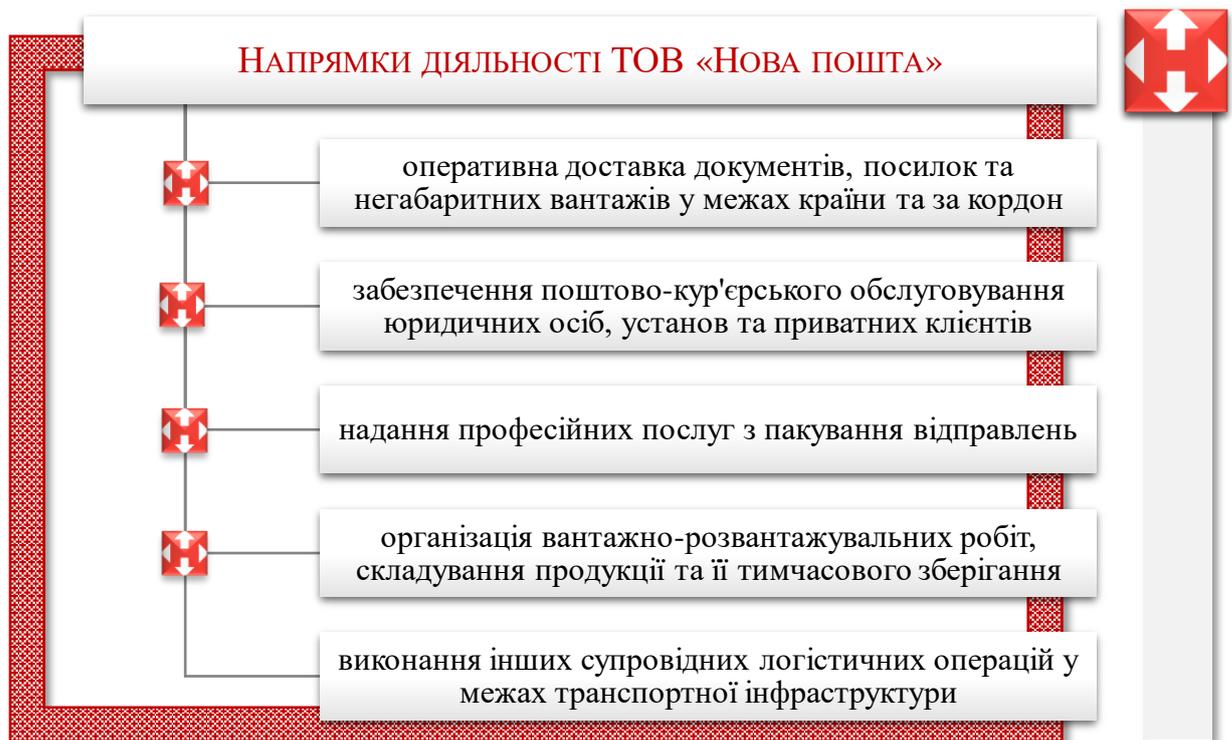


Рисунок 2.1 – Ключові напрямки діяльності ТОВ «Нова Пошта» станом на початок 2025 року (розроблено автором на основі [21, с. 7])

В 2025 році ТОВ «Нова Пошта» – це корпоративна група, яка об'єднує низку юридичних осіб, пов'язаних між собою як договірними відносинами, так і спільною економічною метою. До складу групи входять спеціалізовані компанії,

кожна з яких виконує окрему функціональну роль у загальній системі надання логістичних, транспортних, фінансових та інформаційно-технологічних послуг (рис. А.1) [53]. Структура власності ТОВ «Нова Пошта» побудована на взаємовідносинах між двома кінцевими бенефіціарами, які здійснюють фінансування компанії через венчурні фонди: два з них зареєстровані на Кіпрі та забезпечують 90% коштів, третій – закритий венчурний фонд заснований в Україні і формує 10% капіталу (рис. А.2). На початок 2025 року загальний обсяг внесків становить 4,65 млн. грн – на рахунок статутного капіталу та 27,30 млн. грн – додаткового капіталу [52].

Система управління ТОВ «Нова Пошта» має чітко структуровану багаторівневу ієрархію, поєднуючи елементи функціонального та лінійно-штабного управління (рис. А.3). Основу організаційної структури складають відділи, кожен з яких відповідає за одну функцію. Вони об'єднуються у департаменти, що включають кілька функцій. За необхідності департаменти розподіляються на управління, якщо до їх складу входять кілька відділів. Компанія також створює групи для виконання специфічних завдань і дільниці для організації роботи за територіальним принципом. Філії, що працюють поза основним офісом, підпорядковуються адміністративно керівникам філій, але функціонально – відповідним підрозділам центрального офісу [21, с. 6].

Вищим органом управління є Загальні збори учасників, які визначають стратегічні напрямки діяльності компанії. Операційне керівництво здійснюється генеральним директором, а контроль за діяльністю компанії здійснює наглядова рада. Структура компанії дозволяє ефективно розподіляти функції серед підрозділів. Адміністративна дирекція відповідає за внутрішні процеси, включаючи технічне забезпечення, безпеку та юридичні питання. Апарат управління СЕО орієнтований на стратегічно важливі напрямки, такі як охорона праці, цивільний захист та управління персоналом, що підкреслюється наявністю спеціалізованих підрозділів для підбору та адаптації персоналу [21, с. 7].

Фінансова дирекція здійснює контроль за фінансовими процесами, зокрема бухгалтерією та бюджетуванням, тоді як департамент продажів фокусується на

стратегії продажу та взаємодії з клієнтами. IT-дирекція відповідає за управління аналітичними, обліковими та технічними системами, що свідчить про високий рівень технологічної орієнтації компанії. Дирекція з логістики займається організацією та оптимізацією процесів доставки, а маркетингова дирекція працює над розвитком бренду та просуванням послуг на ринку [21, с. 7].

В цілому, система управління ТОВ «Нова Пошта» забезпечує ефективне виконання стратегічних завдань компанії, сприяючи її гнучкості, здатності адаптуватися до змін і збереженню високої якості на всіх етапах операційної діяльності. Водночас, ключовим ресурсом, що визначає конкурентоспроможність і стійкість підприємства в сучасних умовах, є персонал. Працівники компанії становлять її найбільшу цінність, формуючи людський капітал, який безпосередньо впливає на рівень інновацій, продуктивність та ефективність бізнес-процесів. Розвиток і збереження цього капіталу є пріоритетом для забезпечення сталого зростання і успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Загальна чисельність працівників ТОВ «Нова пошта» складає в 2024 році 27 509 осіб, що робить компанію великим працедавцем на ринку праці України. За 2022-2024 роки чисельність працівників скоротилася на 3,0%, що пов'язано із впливом воєнних дій та нестабільністю на ринку праці (табл. 2.2).

Структурно спостерігається незначне зменшення питомої ваги управлінського персоналу – з 21,4% у 2022 році до 21,0% у 2024 році. Кількість керівників скоротилася на 6,9% за три роки, що свідчить про оптимізацію управлінської ланки. Водночас виробничий персонал – збільшився на 0,7 п.п. до 58,1% у 2024 році, що вказує на пріоритетність підтримки операційної діяльності компанії. Кількість технічних працівників знизилася на 15,2% у 2024 році порівняно з 2023-м, що може бути пов'язано як із труднощами найму, так і з процесами автоматизації або реорганізації технічного обслуговування. Загалом зміни у чисельності та структурі персоналу ТОВ «Нова Пошта» відображають адаптацію підприємства до викликів воєнного часу, що вимагало оптимізації управлінських ресурсів при збереженні виробничих потужностей.

Таблиця 2.2 – Зміни чисельності і структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за категоріями зайнятих в 2022-2024 роках (розроблено автором на основі [53])

Категорія зайнятих	Період аналізу, роки						Відхилення (п.п.) 2024 року до	
	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2022 року	2023 року
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %		
Управлінський персонал, у тому числі:	5 967	21,4	5 747	21,8	5 788	21,0	-3,0	0,7
керівники	1 606	5,8	1 487	5,6	1 495	5,4	-6,9	0,5
спеціалісти	4 096	14,7	3 951	15,0	3 968	14,4	-3,1	0,4
технічні працівники	265	1,0	309	1,2	262	1,0	-1,1	-15,2
Обслуговуючий персонал	15 885	57,1	14 833	56,3	15 996	58,1	0,7	7,8
Разом	27 819	100,0	26 327	100,0	27 509	100,0	-1,1	4,5

Незважаючи на незначні зміни чисельності персоналу за 2022-2024 роки відбулося помітне структурне зміщення за статевою ознакою (табл. 2.3): кількість чоловіків у складі персоналу зменшувалася щороку: з 12 833 осіб у 2022 році до 11 117 осіб у 2024 році, що відповідає зниженню питомої ваги з 46,1 % до 40,4 %. Відхилення у 2024 році становить -13,4 п.п. порівняно з 2022 роком та -8,2 п.п. до 2023 року. Натомість чисельність жінок за той самий період зросла: з 14 986 осіб у 2022 році до 16 392 осіб у 2024 році, а їхня частка в загальній структурі персоналу зросла з 53,9 % до 59,6 %. Позитивне відхилення становить відповідно 9,4 п.п. та 15,2 п.п. у порівнянні з 2022 та 2023 роками.

Таблиця 2.3 – Зміни чисельності і структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за статтю в 2022-2024 роках (розроблено автором на основі [52; 53])

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності осіб			Відхилення (п.п.) 2024 року до	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022 року	2023 року
Персонал в цілому								
Чоловіки	12 833	12 104	11 117	46,1	46,0	40,4	-13,4	-8,2
Жінки	14 986	14 223	16 392	53,9	54,0	59,6	9,4	15,2
Разом	27 819	26 327	27 509	100	100	100	-1,1	4,5

Зазначені тенденції можуть бути зумовлені рядом факторів, зокрема зміною структури зайнятості на користь менш фізично навантажених функцій, які традиційно частіше виконуються жінками, а також міграційними процесами та мобілізаційними заходами в умовах воєнного стану. Водночас така динаміка свідчить про адаптивність компанії до соціально-економічних змін та ефективну політику управління персоналом, яка дозволяє забезпечувати безперервність бізнес-процесів за умов трансформації гендерної структури трудових ресурсів.

Отже, проведений аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Нова Пошта» дозволяє зробити висновок про високий рівень організаційної зрілості та ефективності функціонування компанії як сучасного логістичного оператора з розвиненою структурою управління, диверсифікованою системою послуг і стійкою фінансово-економічною базою. Компанія демонструє здатність оперативно адаптуватися до динамічних умов ринку, зберігаючи при цьому конкурентні позиції, зокрема в умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності в країні. Розгалужена структура управління, функціонально-лінійний підхід до організації роботи, а також впровадження ІТ-рішень та підтримка високих стандартів обслуговування клієнтів забезпечують належний рівень гнучкості та оперативного реагування на зовнішні виклики.

Особливої уваги заслуговує кадрова політика підприємства, яка зосереджена на ефективному використанні людського потенціалу, оптимізації управлінського складу та підтримці виробничого персоналу, що підтверджується відповідною динамікою чисельності працівників за 2022-2024 роки. Зміни у структурі зайнятості персоналу за цей період свідчать про гнучкість компанії в управлінні трудовими ресурсами, а також про цілеспрямовану адаптацію до змін у соціально-економічному середовищі. У той же час, аналіз гендерної структури вказує на зростаючу роль жінок у виробничих процесах, що також є ознакою соціальної відповідальності та рівних можливостей.

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта» забезпечує не лише ефективне виконання стратегічних завдань, але й формує стійкий людський капітал, що є фундаментом довгострокового розвитку. Саме персонал є найціннішим активом

компанії, визначаючи її інноваційний потенціал, конкурентоспроможність та здатність до безперервного вдосконалення. Раціональне управління людськими ресурсами виступає ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей підприємства в сучасних умовах.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта»

З початком повномасштабної війни керівництво ТОВ «Нова Пошта» прийняло стратегічно важливе рішення продовжити безперебійну діяльність, демонструючи високу стійкість і адаптивність до кризових умов. Одним із ключових напрямів стало створення ініціативи «Гуманітарна Нова Пошта», у межах якої компанія безкоштовно доставила десятки тисяч тон гуманітарної допомоги для Збройних сил України, постраждалих цивільних і благодійних організацій [21, с. 5].

Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.4). Капітал ТОВ «Нова Пошта» у 2022-2024 роках демонструє стійке зростання, що є свідченням фінансової стабільності та стратегічного розширення бізнесу. Зокрема, сукупний капітал збільшився на 86,5% – з 14,63 млрд грн у 2022 році до 27,28 млрд грн у 2024 році. Власний капітал також зріс майже вдвічі – з 5,50 млрд грн до 10,55 млрд грн – на 91,7%. Такі результати відображають зміцнення внутрішніх фінансових ресурсів, що дозволяє підприємству зменшити залежність від зовнішнього фінансування, активно інвестувати в інфраструктуру та зберігати гнучкість в умовах воєнної економіки. Його динаміку представлено на рисунку 2.2.

Ресурсний потенціал ТОВ «Нова Пошта» демонструє значне зростання, що підтверджується активними капітальними інвестиціями. Середньорічна вартість основних засобів зросла на 79,8% і склала 11,70 млрд грн у 2024 році, що відображає інтенсивне розширення інфраструктури, включаючи будівництво нових терміналів та модернізацію логістичних потужностей (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова пошта» (розроблено автором на основі [52])

Показники	Період аналізу, рік			Відхилення 2024 року до			
	2022	2023	2024	2022-го	приріст,%	2023-го	приріст,%
<b>КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА</b>							
Середня вартість сукупного капіталу, млн. грн	14 627	19 428	27 284	12 658	86,5	7 856	40,4
Середня вартість власного капіталу, млн. грн	5 504	8 012	10 548	5 045	91,7	2 536	31,7
<b>РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА</b>							
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн	6 506	8 084	11 696	5 189	79,8	3 612	44,7
Середньорічна вартість нематеріальних активів, млн. грн	91	70	71	-20	-21,5	1	1,1
Середні залишки оборотних засобів, млн. грн	4 314	3 884	5 685	1 371	31,8	1 801	46,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27 819	26 327	27 509	-310	-1,1	1 182	4,5
<b>ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ</b>							
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн	23 687	36 469	44 780	21 093	89,0	8 311	22,8
Операційні витрати, млн. грн	21 853	33 242	41 158	19 305	88,3	19 305	88,3
Фонд оплати праці усіх працівників, млн. грн	6 477	10 216	12 122	5 645	87,1	5 645	87,1
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	19 403	32 338	36 721	17 319	89,3	17 319	89,3
<b>ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>							
Валовий прибуток, млн. грн	4 411	7 844	9 495	5 085	115,3	1 651	21,1
Прибуток від операційної діяльності, млн. грн	2 530	3 808	4 408	1 878	74,2	600	15,7
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, млн. грн	2 390	4 438	2 837	446	18,7	-1 602	-36,1
Чистий прибуток, млн. грн	2 136	3 967	2 500	364	17,1	-1 467	-37,0
<b>ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ ТА ВИТРАТ</b>							
Продуктивність праці працівників, млн грн / особу	0,85	1,39	1,63	0,78	91,2	0,24	17,5
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,33	0,33	0,30	-0,03	×	-0,03	×
Фондовіддача, грн / грн	3,64	4,51	3,83	0,19	5,2	-0,68	-15,1
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	5,49	9,39	7,88	2,39	×	-1,51	×
Середній період обороту оборотних засобів, днів	66	38	46	-20	-30,3	7	19,2
Коефіцієнт обіговості активів	0,30	0,40	0,35	0,05	×	-0,06	×
Операційні витрати на 1грн. реалізованої продукції, коп.	92,3	91,2	91,9	-0,3	-0,4	0,76	0,8
<b>ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>							
Рентабельність сукупного капіталу, %	16,3	22,8	10,4	-6	×	-12	×
Рентабельність власного капіталу, %	38,8	49,5	23,7	-15	×	-26	×
Рентабельність продукції, %	11,6	11,5	10,7	-1	×	-1	×

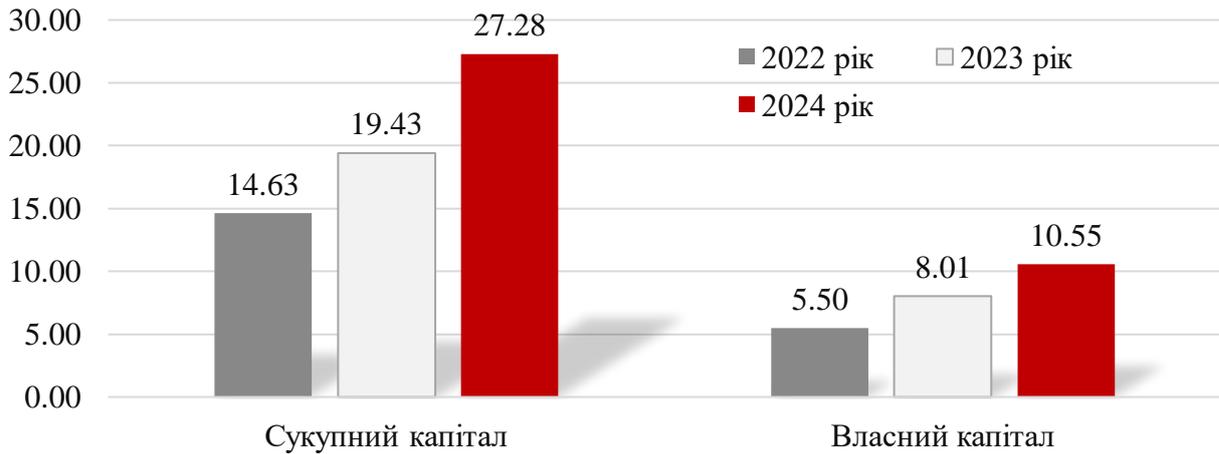


Рисунок 2.2 – Динаміка сукупного та власного капіталу ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки, млрд грн (побудовано автором на основі [52; 62])

Вартість нематеріальних активів знизилась на 21,5%, що пов'язано зі списанням амортизації інтелектуальних ресурсів. Оборотні засоби збільшились на 46,4% у порівнянні з 2023 роком, досягнувши 5,69 млрд грн у 2024 році, що свідчить про активізацію операційної діяльності, збільшення товарообігу та розширення масштабів бізнесу (рис. 2.3).

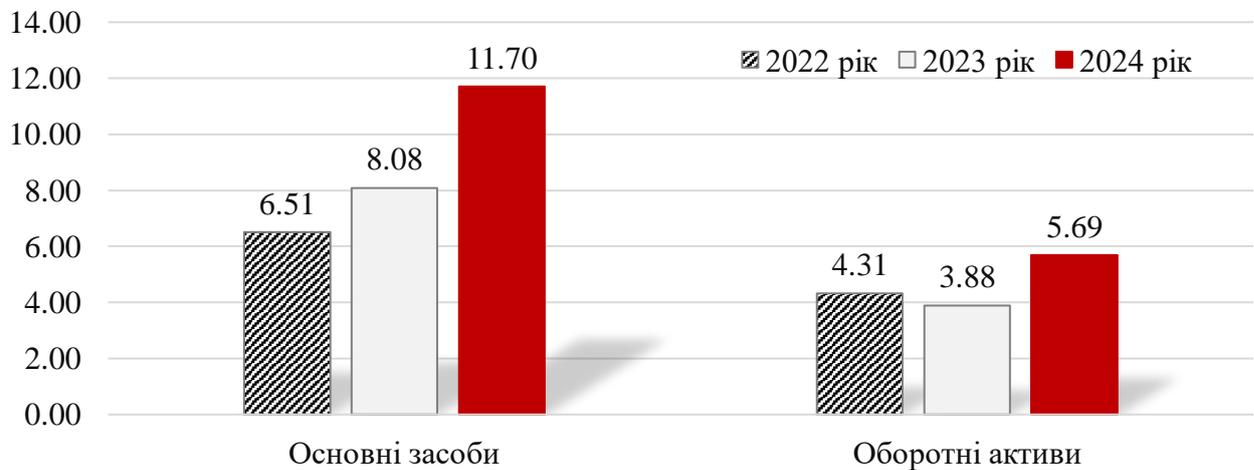


Рисунок 2.3 – Динаміка основних та оборотних активів ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки, млрд грн (побудовано автором на основі [52; 62])

Кадровий потенціал ТОВ «Нова Пошта» демонструє стабільність, адаптивність та поступальну динаміку розвитку. Середньооблікова чисельність працівників за 2022-2024 роки зменшилась лише на 1,1%, але зросла на 4,5% у 2024 році, що свідчить про гнучкість кадрової політики компанії, вміння

адаптуватися до змін зовнішнього середовища та збереження трудового потенціалу.

Фонд оплати праці зріс на 87,1% – з 6 477 млн грн у 2022 році до 12 122 млн грн у 2024 році, що підкреслює прагнення утримувати кваліфікованих фахівців і підвищувати привабливість компанії як роботодавця. Середня заробітна плата одного працівника зросла на 89,3% – з 19 403 грн у 2022 році до 36 721 грн у 2024 році, що значно перевищує рівень середньої заробітної плати в галузі та в цілому по Україні (рис. 2.4), що позитивно впливає на мотивацію персоналу, підвищення лояльності та зміцнює імідж ТОВ «Нова Пошта» як відповідального роботодавця.

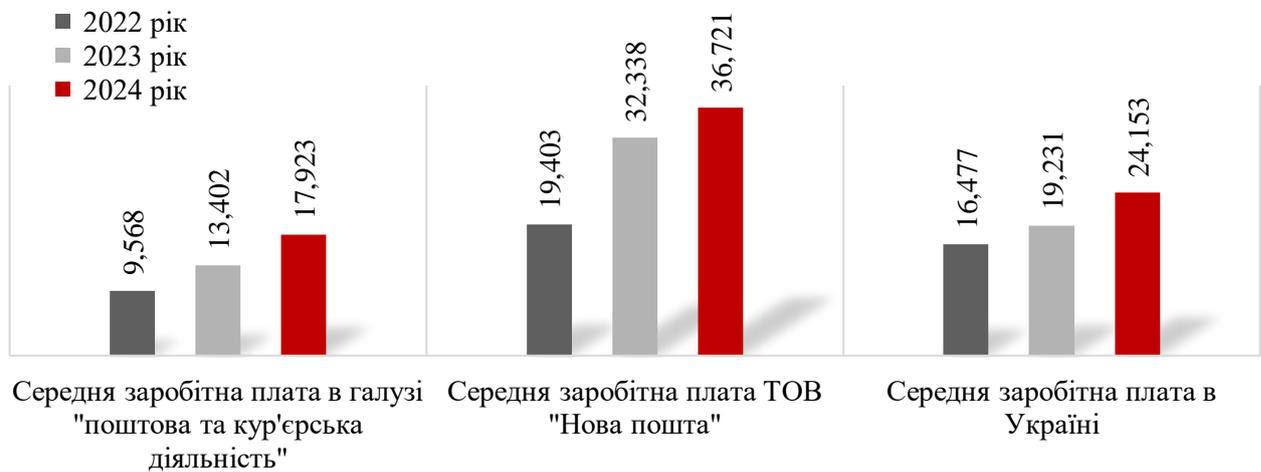


Рисунок 2.4 – Середня заробітна плата в Україні та рівень заробітних плат ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки (розроблено автором на основі [52; 62])

Динаміка ключових економічних показників у 2024 році підтверджує позитивні результати фінансово-господарської діяльності (рис. 2.5). Чистий дохід від реалізації продукції зріс до 44,78 млрд грн, що на 89,0% більше порівняно з 2022 роком і на 22,8% більше – з 2023 роком, що свідчить про активне зростання обсягів логістичних послуг, що забезпечується як розширенням інфраструктури, так і міжнародною експансією. Операційні витрати також зросли пропорційно доходу і становили 41,16 млрд грн, що на 88,3% більше порівняно з 2022 роком, що можна пояснити підвищенням собівартості послуг та інвестиціями в автоматизацію, логістику і персонал.

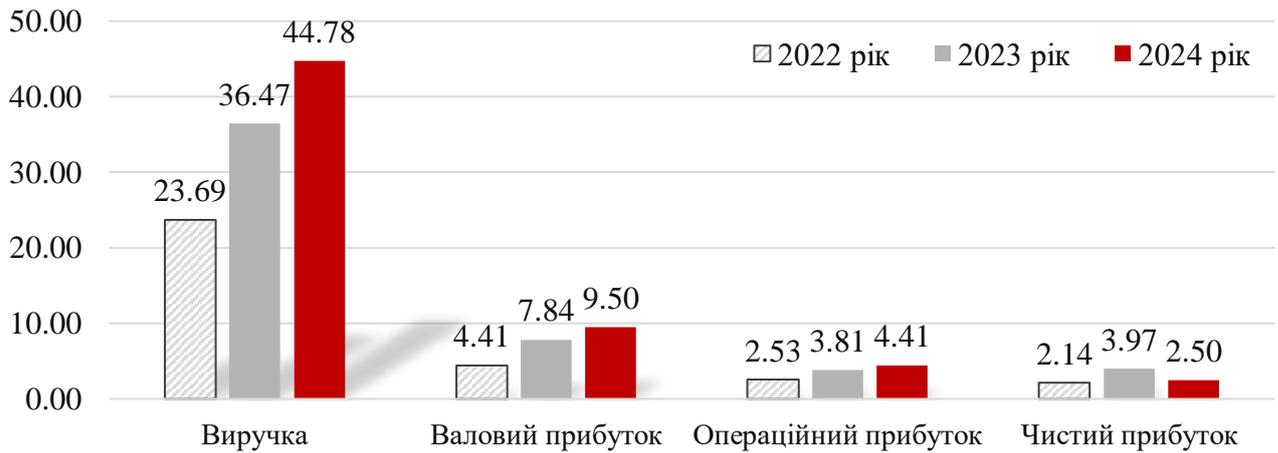


Рисунок 2.5 – Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки, млрд грн (розроблено автором на основі [52; 62])

Показники прибутковості ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році свідчать про стабільність бізнесу, попри зниження рентабельності. Валовий прибуток зріс до 9,50 млрд грн – це на 115,3% більше, ніж у 2022 році, та на 21,1% більше, ніж у 2023-му, що вказує на збереження високої маржинальності основної діяльності. Операційний прибуток збільшився на 74,2% у порівнянні з 2022 роком і досяг 4,41 млрд грн, підтверджуючи ефективність операційної моделі.

Водночас прибуток до оподаткування знизився до 2,84 млрд грн (на 36,1% менше, ніж у 2023 році), що може бути пов'язано зі зростанням позаопераційних витрат – зокрема, інвестиційних чи курсових. Чистий прибуток у 2024 році склав 2,50 млрд грн, що на 17,1% більше за 2022 рік, але на 37,0% менше, ніж у 2023 році. Це вказує на тимчасове зниження ефективності, яке, ймовірно, буде компенсовано в майбутньому завдяки модернізації та розширенню ринку.

Показники ефективності ТОВ «Нова Пошта» у 2024 році демонструють загальну стабільність з окремими коливаннями (табл. 2.4). Продуктивність праці зросла майже вдвічі – з 0,85 до 1,63 млн грн/особу, що свідчить про успішну автоматизацію та раціоналізацію навантаження. Зниження коефіцієнта зносу основних засобів з 0,33 до 0,30 підтверджує оновлення матеріально-технічної бази. Водночас деякі показники знизилися. Зокрема, фондovіддача скоротилася з 4,51 до 3,83 грн/грн, що пояснюється випереджаючим зростанням вартості

основних засобів. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів зменшився з 9,39 до 7,88, а середній період обороту зріс з 38 до 46 днів, що свідчить про уповільнення оборотності капіталу й певне зниження ліквідності. Коефіцієнт обіговості активів також зменшився – з 0,40 до 0,35, що може бути ознакою зростання капіталоемності бізнесу.

У 2024 році ТОВ «Нова Пошта» зафіксувала зниження рентабельності, що свідчить про зменшення фінансової віддачі від капіталу попри зростання доходів та масштабування діяльності (рис. 2.6). Рентабельність сукупного капіталу знизилася з 22,8% до 10,4%, ймовірно, через інфраструктурні інвестиції, які ще не почали генерувати очікуваний прибуток. Рентабельність власного капіталу впала з 49,5% до 23,7% – внаслідок зменшення чистого прибутку та збільшення вкладень. Рентабельність продукції залишилася стабільною (зниження з 11,5% до 10,7%), що свідчить про збереження маржі навіть за умов зростання витрат.

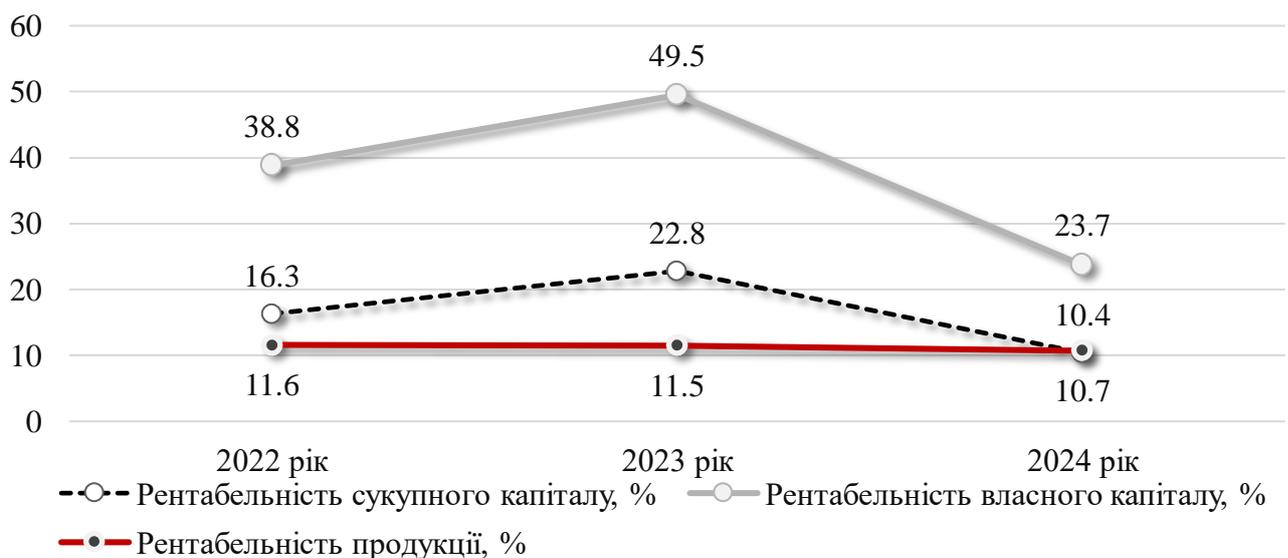


Рисунок 2.6 – Показники рентабельності ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки, млрд грн (розроблено автором на основі [52; 62])

Зниження рентабельності у 2024 році (рис. 2.6) відображає перехід фокусу компанії на довгострокові інвестиції, такі як розвиток інфраструктури, вихід на нові ринки та автоматизація. Однак, підприємство залишається фінансово стійким, з достатньо високими показниками рентабельності, що забезпечує його перспективність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про високу адаптивність і стійкість компанії в умовах кризових викликів, зокрема повномасштабної війни. Незважаючи на руйнування інфраструктури, підприємство змогло не лише підтримувати безперервну роботу, а й реалізувати соціально значущі проєкти, такі як ініціатива «Гуманітарна Нова Пошта».

Фінансові показники демонструють зростання капіталу, активів і доходів, що відображає успішну реалізацію стратегії інвестування в інфраструктуру та технології. Показники прибутковості залишаються стабільними, попри тимчасове зниження рентабельності, що свідчить про необхідність подальшого удосконалення управління витратами. Зростання продуктивності праці та модернізація основних засобів підсилюють економічний потенціал підприємства. ТОВ «Нова Пошта» має міцний ресурсний і фінансовий фундамент для реалізації стратегії сталого розвитку, орієнтованої на інновації, розширення ринкової присутності та підвищення якості сервісів у складних зовнішніх умовах.

### 2.3 Оцінка управлінських процесів та рівня інноваційної готовності ТОВ «Нова пошта» щодо впровадження LEAN

LEAN – це підхід до управління, що фокусується на створенні максимальної цінності для споживача шляхом системного усунення втрат і впровадження безперервних покращень. У ТОВ «Нова пошта» ця управлінська концепція почала впроваджуватись у 2019 році та з часом трансформувалася у важливу складову внутрішньої культури компанії, охоплюючи як операційні процеси, так і підходи до взаємодії з персоналом та клієнтами. З часом LEAN-підхід у ТОВ «Нова пошта» набув стратегічного значення, ставши частиною корпоративної ідентичності компанії. Вагому роль у його впровадженні відіграють співвласники – постійні LEAN-амбасадори, що активно просувають

культуру вдосконалення на всіх рівнях управління [20, с. 165].

З ініціативи керівництва компанії ініційовано проєкт «LEAN – частина культурного коду Нової пошти», який у 2024 році здобув Премію HR-бренд у номінації «Культурний код компанії». Проєкт акцентує увагу на ролі працівників у процесі трансформації бізнес-процесів і формуванні культури безперервного вдосконалення. В 2022 році запроваджено постійно діючий проєкт «100 000 гривень за ідею», який спрямований на збір, підтримку та реалізацію пропозицій працівників щодо вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Завдяки внутрішній платформі LEAN-пул кожен співробітник має можливість вносити зміни в межах власної професійної сфери.

Наразі LEAN-офіси – в 2024 році їх функціонує чотири – впровадили систему 5С у підрозділах термінальної логістики та метод швидких змін у підрозділах через проведення заходів Кайдзен [20, с. 134]. Вони діють не лише в межах ТОВ «Нова пошта», а й активно розвиваються в інших компаніях, що входять до групи NOVA, що свідчить про високий рівень інтеграції LEAN-підходу в управлінську систему та послідовну підтримку ініціатив з боку топ-менеджменту. За 2019-2024 роки ТОВ «Нова пошта» в LEAN-менеджменті має об’єктивні досягнення, що представлені на рис. 2.7.

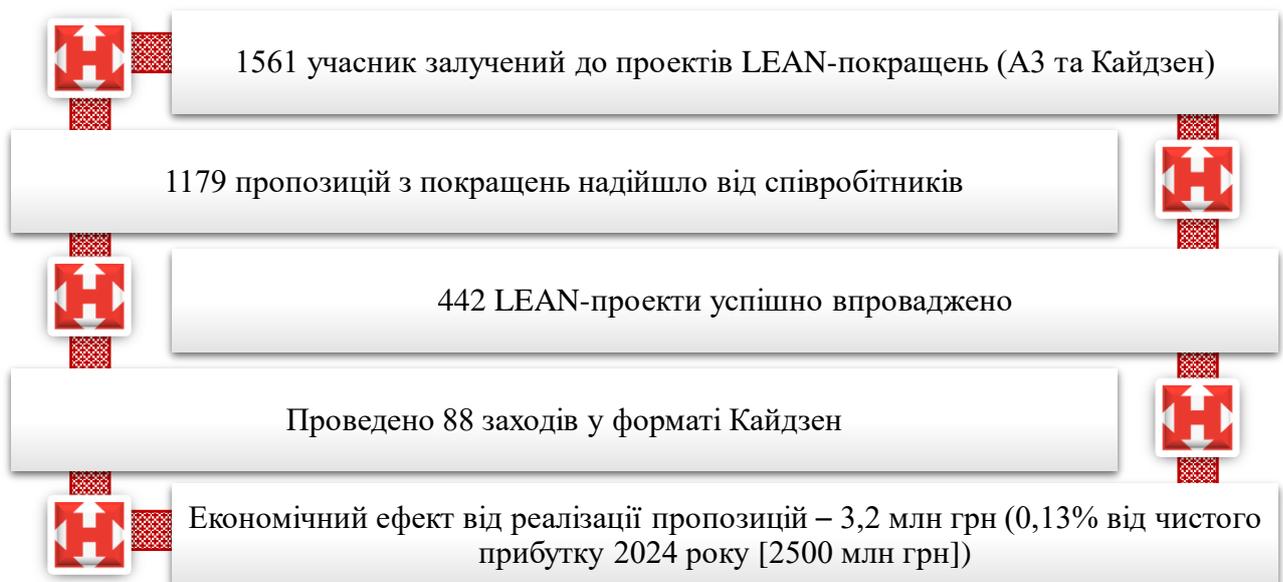


Рисунок 2.7 – Досягнення в LEAN-менеджменті ТОВ «Нова пошта» за 2019-2024 роки (розроблено автором на основі [20; 21])

З 2020 року ТОВ «Нова пошта» регулярно проводить LEAN-ярмарки – заходи, присвячені презентації найуспішніших проектів покращень. Головне завдання цих ярмарків – не лише вдосконалення бізнес-процесів компанії, але й формування спільноти лідерів, які мотивують та надихають колег до активної участі у безперервному вдосконаленні ключових напрямків (рис. 2.8). Кожен працівник має змогу впроваджувати зміни у межах своєї компетенції – від оператора в локальному відділенні до директора філії на рівні всієї мережі. Саме поєднання цих зусиль забезпечує значний спільний результат для компанії [20, с. 165-166].

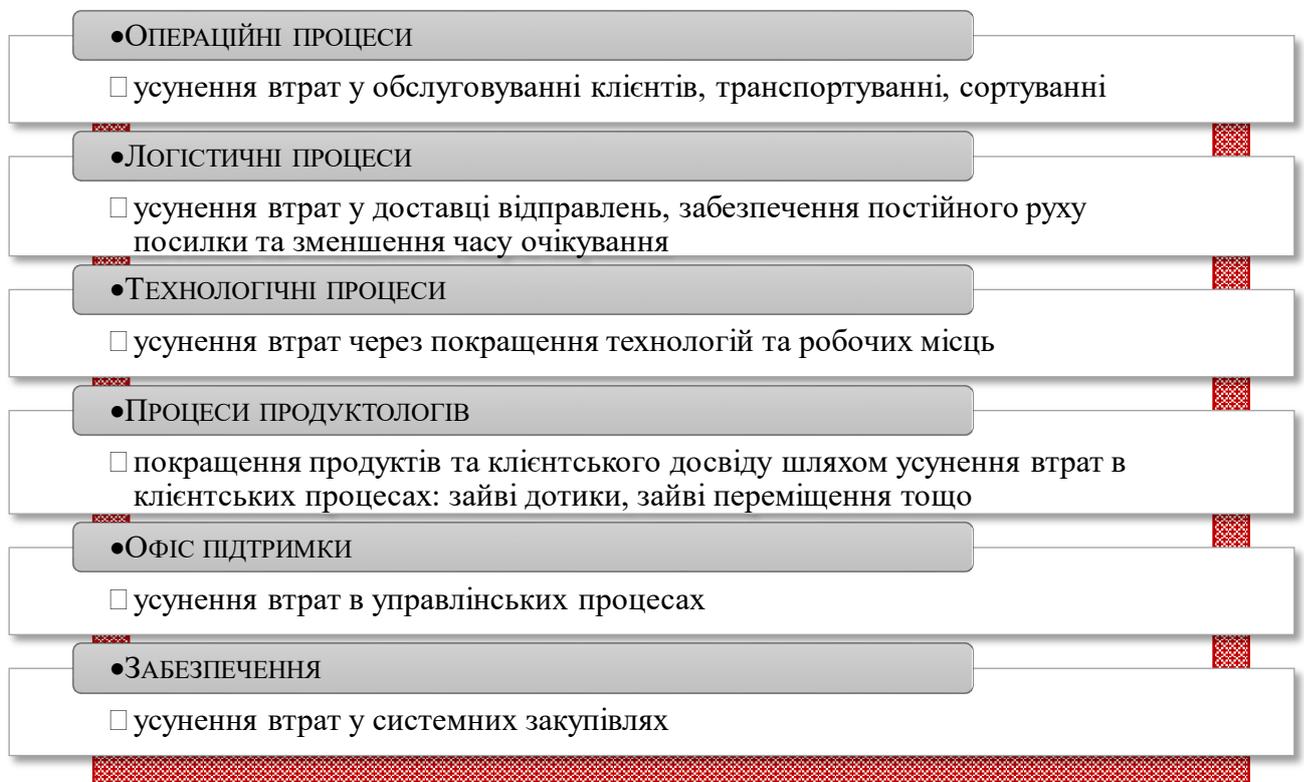


Рисунок 2.8 – Ключові напрямки LEAN-ярмарків ТОВ «Нова пошта» за 2020-2024 роки (розроблено автором на основі [20, с. 166])

Для підтримки культури безперервних покращень у компанії активно організовуються LEAN-ярмарки різного рівня. Зокрема, за 2020-2024 роки було проведено 9 національних LEAN-ярмарків, 43 регіональних LEAN-ярмарки, 286 проектів з покращення презентовано на цих заходах. Так, в 2024 році проєкт НКЦ переміг у осінньому LEAN-ярмарку Нової пошти, який полягав у скороченні часу

подання клієнтом претензії: замість самостійного заповнення бланку клієнт тепер лише телефонує оператору та підтверджує претензію кодом із SMS. Завдяки цьому час скоротився з 3 годин до 8 хвилин, або на 95,56% [20, с. 167].

Під час LEAN-ярмарок найкращі проекти отримують фінансову підтримку для впровадження і, крім матеріальних винагород, автори цінних ідей отримують нематеріальні заохочення: персональні подяки від керівництва, яке самостійно визначає форму визнання, спеціальні сертифікати, можливість підвищення по посаді і кар'єрного зростання тощо. Імена авторів публікують в корпоративній газеті, що розповсюджується по e-mail серед працівників компанії, забезпечуючи додаткову популярність і визнання. Така система преміювання спрямована на стимулювання ініціативності співробітників у розвитку LEAN-менеджменту.

В 2024 році ТОВ «Нова пошта» було впроваджено кілька перспективних ініціатив за напрямками ТЕСН відділення, обробка габаритних вантажів, ТЕСН транспортування та RPA (паливні картки). Гар-аналіз LEAN-ініціатив (табл. 2.5) засвідчує значний прогрес у підвищенні продуктивності, зниженні втрат і масштабному впровадженні цифрових рішень.

Курс з філософії LEAN доступний для всіх 43 тис. працівників ТОВ «Нова пошта», включно з персоналом партнерських відділень. Наразі 1168 співробітників пройшли навчання з LEAN-менеджменту та отримали відповідну сертифікацію: 42 особи – LEAN Black Belt, 260 – LEAN Green Belt, 866 – LEAN Yellow Belt. Крім того, 3,8 тисячі працівників опанували несертифікаційний курс LEAN White Belt (рис. 2.9). Компанія планує, що у 2025 році кожен співробітник матиме сертифікат LEAN White Belt, що свідчитиме про базове розуміння принципів LEAN та залучення до культури постійного вдосконалення.

У рамках концепції сталого розвитку ТОВ «Нова пошта» підтримує ініціативу «Green офіс», що є прикладом інтеграції екологічно відповідального підходу в щоденну діяльність компанії. У рамках програми в офісах і відділеннях запроваджено систему роздільного збору відходів, зокрема паперу, пластику та батарейок. Для цього встановлено спеціальні контейнери та бокси, що дозволяють ефективно сортувати вторинну сировину.

Таблиця 2.5 – Gap-аналіз впровадження LEAN-ініціатив у ТОВ «Нова пошта» в 2024 році (розроблено автором на основі [20, с. 100])

Напрямок	Ціль	Було	Стало	Метрики	Втрати і зміни	LEAN-інструменти
ТЕСН відділення	Збільшення продуктивності за рахунок процесів на самообслуговуванні	Обслуговування клієнтів через РМО	Обслуговування через цифрового помічника	Час видачі – 27,74 сек → автоматизовано; Час відправки – 56,78 сек → автоматизовано	Зайва обробка: 100 % ручної праці; Скорочення часу: 0 сек ручного втручання	Автоматизація, Self service, Kaizen, цифрове покращення процесу, Jidoka
Обробка габаритних вантажів	Зменшення часу, фізичного навантаження і залучених осіб	Ручна обробка (гідророкла / штабелер), +1 працівник	Електричні ГЗ: рокла, штабелер - 1 працівник	Гідророкла: 48,2 сек → 25,83 сек; Штабелер: 18,27 сек → 10,04 сек	Зайві рухи: -46,4%; Очікування: -45%	Ергономіка, Poka-Yoke, Standardized Work, візуалізація процесу
ТЕСН транспортування	Зменшення зайвих операцій з контролю рейсів	1400 дзвінків / місяць, ручний контроль	Веб-версія додатку, 621 дзвінок/місяць	Дзвінки: 1400 → 621; Зайві рухи: -50%	Дзвінки: -779; Час реакції: миттєво	Jidoka, візуальний контроль, цифрова карта процесу
RPA (паливні картки)	Автоматизація, підвищення продуктивності, мінімізація помилок	10 хв / запит, 5% помилок, 6 транзакцій / год	1 хв / запит, 0,2% помилок, 60 транзакцій / год	Час: 10 → 1 хв; Помилки: 5% → 0,2%; Продуктивність: 6 → 60 транзакцій / год	Час: -90%; Помилки: -96%; Ручна праця: -100%; Продуктивність: +900%	RPA, Jidoka, Kaizen, стандартизація, візуалізація результатів

**Примітка.** Авторська розробка

Зібрані матеріали передаються на переробку, що сприяє зменшенню кількості сміття, яке потрапляє на полігони, та забезпечує повторне використання ресурсів. Ініціатива не лише має позитивний вплив на довкілля, а й підвищує рівень екологічної свідомості працівників, формуючи сталу корпоративну культуру [21, с. 14-17].

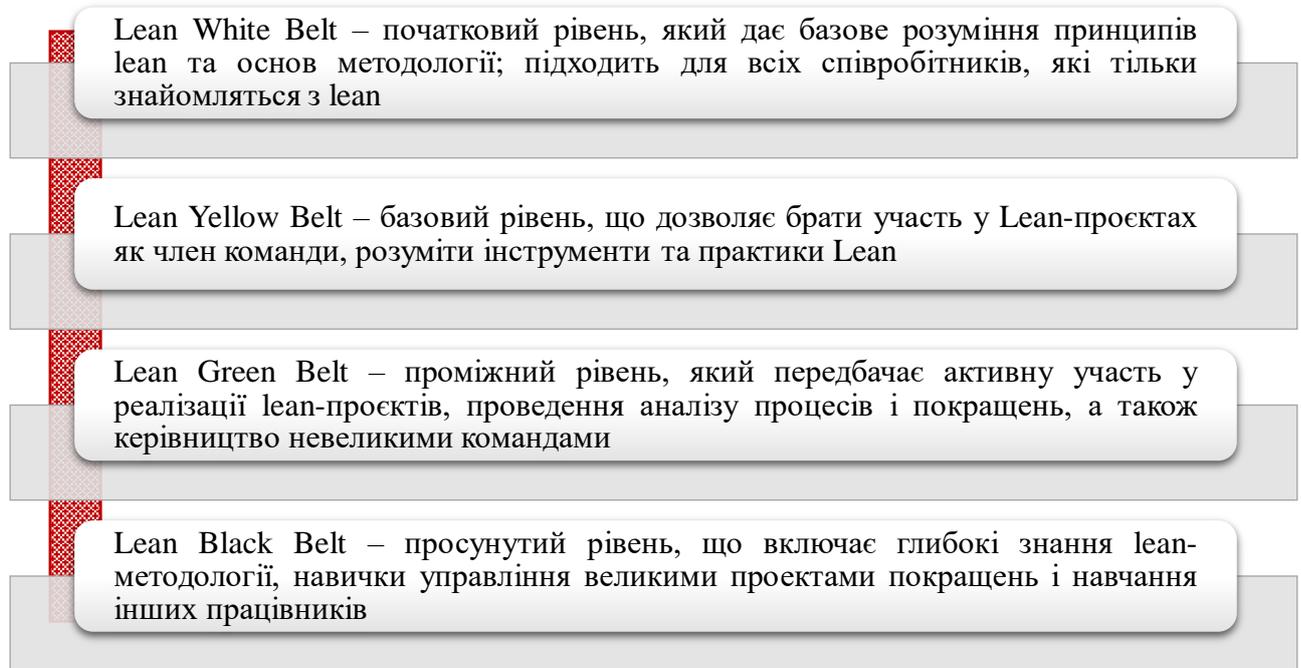


Рисунок 2.9 – Рівні сертифікації та кваліфікації в системі навчання LEAN-менеджменту, що позначають ступінь знань і досвіду працівника у впровадженні LEAN-підходів (розроблено автором на основі [81, с. 166])

У 2024 році, незважаючи на складну безпекову ситуацію та військову агресію, ТОВ «Нова пошта» продемонструвала високий рівень впровадження інновацій. Компанія здійснила капітальні інвестиції у цифрову трансформацію, оптимізацію процесів та впровадження сучасних інструментів управління.

Загальний обсяг інвестицій у нові технології та послуги склав 7,3 млрд грн, що свідчить про стратегічну орієнтацію на модернізацію операційної діяльності і використання LEAN-підходів для підвищення ефективності. Протягом 2024 року компанією було реалізовано низку інноваційних рішень, зокрема в напрямках автоматизації, цифровізації процесів та покращення клієнтського сервісу (рис. 2.10) [21, с. 14-15].

Частину змін можна класифікувати як реалізацію LEAN-інструментів (усунення втрат, зменшення варіативності, скорочення часу очікування тощо).

запущено програму лояльності «Доставка бонусів»	ОТР SMS переведено на дзвінок, що дозволило знизити витрати	розроблено ML-модель каталогізації опису вантажів	підключено нові канали комунікації з клієнтами: email, web push
запущено оновлену послугу «Переадресування»	запроваджено послуги «Від дверей» та «До дверей»	впроваджено послугу пакування на адресі	перезапущено сервіс «Інший отримувач» (включно з OLX)
додано можливість замовлення додаткових послуг для ЕН через МЗ	масштабовано послугу «Пункт передачі» на пунктах видачі	запроваджено безкоштовне пакування для бізнес-клієнтів	розширено алгоритм надання безкоштовного пакування

Рисунок 2.10 – Основні досягнення у сфері впровадження інноваційних процесів і сервісів у 2024 році (розроблено автором на основі [21, с. 14-15])

В результаті реалізації ініціатив LEAN-менеджменту ТОВ «Нова пошта» підвищується ефективність операційної діяльності компанії та вдосконалюється процесне управління завдяки оптимізації логістичних рішень, впровадженню нових цифрових сервісів та запуску клієнтоорієнтованих ініціатив (рис. 2.11).

•Запуск функціоналу створення та видалення заявки на забір у новому МЗ	•Пілот експрес-забору з адреси за 15 хв	•Оптимізація офлайн-отримання посилки в поштомоті	•Пілот з OLX-доставки на поштомоті
•Перезапуск послуги «Локал Експрес»	•Запровадження оплати ЕН в ПТКС	•Спрощення верифікації клієнтів з готівковою оплатою	•Підвищення ліміту оголошеної вартості на поштомотах до 15 тис. грн
•Пілот виклику кур'єра для бізнес-клієнтів через БК та АРІ	•Розробка нового пакування для АО, РМС і фулфілменту	•Передача е-чека при продажі пакування через РМС	•Впровадження безпечної доставки небезпечних вантажів
•Запуск послуги пакування гірськолижного спорядження	•Можливість отримання розмінної монети кур'єрами АО у відділенні	•Формування фіскального чека з логотипом «Нова пошта»	•Пілот з Mono Market: ОВ до 100 тис. грн у поштомоті

Рисунок 2.11 – Ключові ініціативи з підвищення операційної ефективності та покращення клієнтського досвіду в ТОВ «Нова пошта» у 2024 році (розроблено автором на основі [21, с. 15-17])

Цифрові інновації і вдосконалення сервісів у фулфілменті та B2B-сегменті (рис. 2.12) спрямовані на підвищення зручності, автоматизацію процесів, інтеграцію з партнерами та оптимізацію вартості послуг, дозволяє ТОВ «Нова пошта» ефективно задовольняти потреби бізнес-клієнтів і підтримувати лідерські позиції на ринку.

Представлені ініціативи свідчать про високу інноваційну активність ТОВ «Нова пошта» та її готовність до впровадження LEAN-підходів. Значна частина рішень підприємства стосується усунення надлишкових операцій, цифрової автоматизації, підвищення продуктивності та покращення клієнтського досвіду. Окремі ініціативи, як-от переведення верифікації у чат, інтеграція із зовнішніми платформами або автоматизація відправлень, є прикладом глибокої управлінської трансформації з використанням цифрових інструментів.



Рисунок 2.12 – Цифрові інновації та вдосконалення сервісів у фулфілменті та B2B-сегменті ТОВ «Нова пошта» у 2024 році [21, с. 17-18]

В LEAN-менеджменті ТОВ «Нова пошта» використовує конкретні LEAN-інструменти для досягнення тактичних цілей (табл. 2.6), забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі та підвищення конкурентоспроможності на ринку шляхом оптимізації бізнес-процесів, зниження втрат і підвищення якості обслуговування клієнтів. Завдяки застосуванню таких підходів як Kaizen, Jidoka, Just-in-Time, 5S, Standard Work та Automation ТОВ «Нова пошта» вдалося автоматизувати рутинні операції, знизити кількість помилок, оптимізувати логістичні ланцюги та покращити сервісні послуги.

Таблиця 2.6 – LEAN-інструменти та результати впровадження ініціатив ТОВ «Нова пошта» за 2019-2024 роки (розроблено автором на основі [20; 21])

Ініціатива	LEAN-інструментарій	Виконана задача
1	2	3
Переведення OTP SMS на дзвінок	Kaizen, SOP	Безперервне вдосконалення процесу аутентифікації, зниження витрат
Розробка ML-моделі для опису вантажів	Jidoka, Automation	Усунення людських помилок за допомогою автоматизації
Інтеграція email та web push для клієнтської комунікації	5S	Організація комунікаційних каналів
Послуга «переадресування»	Just-in-Time	Забезпечення гнучкого та точного переміщення посилок
Послуга «від дверей – до дверей»	VSM, JIT	Скорочення загального логістичного ланцюга
Пакування на адресі	Kaizen, SO	Оптимізація обслуговування клієнтів
Замовлення додаткових послуг через МЗ	SO, Automation	Зменшення ручного навантаження
Масштабування «Пункту передачі»	Kaizen, Customer Value	Новий підхід до гнучкого передавання вантажів
Сервіс «інший отримувач» (в тому числі OLX)	JIT, Customer Value	Підвищення клієнтської зручності через адаптацію до нових умов доставки
Безкоштовне пакування для бізнес-клієнтів	5S, Standardization	Стандартизація пакувальних матеріалів
Мобільний застосунок (відображення кур'єра, фото, чат, перенесення дати)	Jidoka, Poka-Yoke	Контроль і зниження кількості помилок, забезпечення прозорості
Експрес-забір за 15 хв	Just-in-Time	Забезпечення швидкого та точного забору
OLX доставка на поштомати	CVKn	Підвищення клієнтської орієнтованості
Оплата ЕН в ПТКС	Standard Work, Jidoka	Оптимізація процесу оплати
Спрощення верифікації клієнтів	Poka-Yoke, Jidoka	Зменшення помилок через автоматичні перевірки
Онлайн-чат: ідентифікація та замовлення послуг	Automation, Standard Work	Оптимізація цифрового обслуговування
Розробка нового пакування	Kaizen, 5S, Standard Work	Раціоналізація пакувальних рішень
Передача чека на РМС	Automation, Jidoka	Автоматизація фіскального контролю
Доставка небезпечних вантажів	Jidoka, Standardization	Спрощення і стандартизація процесів
Пакування гірськолижного спорядження	Kaizen, Customer Value	Новий продукт під реальні запити клієнтів
Формування фіскального чеку з логотипом	Standard Work	Уніфікація документообігу
Пілотування OLX доставки з ОВ до 100 тис. грн	Customer Value	Відкриття нових можливостей для клієнтів

## Продовження табл. 2.6

1	2	3
Сайт NovaPost: оновлення сторінок для B2B/E-commerce	5S (цифровий)	Зручна навігація та структура
Новий тариф локал (єдиний для складів фулфілменту)	Standard Work, VSM	Уніфікація процесу розрахунку тарифів
Об'єднана матриця знижок	VSM, Kaizen	Узгодження ланцюга постачання
Інтеграція OLX з фулфілментом	Just-in-Time, Automation	Забезпечення безперервності логістичного ланцюга
Крос-докінг (пілот)	JIT, VSM	Усунення проміжного зберігання – типова LEAN-практика

Значну увагу компанія приділяє вдосконаленню цифрових каналів комунікації, зокрема інтеграції email, web push, мобільних застосунків та онлайн-чату, що забезпечило швидке та зручне обслуговування клієнтів (табл. 2.6). Оптимізація процесів, таких як експрес-забір, пакування, переадресування та доставка небезпечних вантажів, сприяла підвищенню ефективності та гнучкості логістики.

Впровадження стандартизації, візуалізації (5S) та раціоналізації процесів дозволило зменшити втрати, підвищити прозорість і контроль операцій. Застосування LEAN-підходів також підтримало розвиток інноваційних сервісів, таких як OLX-доставка, послуги для бізнес-клієнтів і фулфілмент, що розширило можливості компанії на ринку. Тож, LEAN-інструменти стали ключовим фактором сталого розвитку ТОВ «Нова пошта», забезпечуючи збалансоване поєднання автоматизації, якості обслуговування та оптимізації ресурсів.

На основі викладеної інформації проведемо Gap-аналіз та оцінку інноваційної та процесної готовності ТОВ «Нова пошта» до повноцінної LEAN-трансформації в наступній таблиці 2.7. Результати демонструють високий рівень інтеграції LEAN-принципів у ключові аспекти діяльності компанії, зокрема, корпоративна культура підприємства вже сформована на основі LEAN, що підтверджується підтримкою топменеджменту, функціонуванням LEAN-офісів та системною програмою навчання.

Залучення персоналу є високим, однак існує простір для покращення кількісної участі (наприклад, у відсотках від загальної кількості працівників).

Таблиця 2.7 – Оцінка інноваційної та процесної готовності ТОВ «Нова пошта» до повноцінної LEAN-трансформації  
(розроблено автором на основі [20; 21])

Критерій	Поточний стан	Стандарт LEAN	Gap	Оцінка	Коментар
Корпоративна культура LEAN	З 2019 року LEAN інтегровано у культуру. 4 LEAN-офіси, програма «100 тис. грн за ідею», LEAN-ярмарки, підтримка власників, навчання для 43 тис. співробітників	LEAN як частина ДНК компанії, всеохопне впровадження, постійне навчання, Kaizen на всіх рівнях	Мінімальний	5,00	LEAN повністю інтегровано у культуру управління; топ-менеджмент особисто просуває ідеологію; постійні ініціативи, навчання, масштабованість
Залучення персоналу	1561 учасник проектів, 1179 ідей, публічне визнання, премії, сертифікати, навчання (Green, Yellow, White, Black Belt); залучені всі рівні працівників.	Повне залучення персоналу до Kaizen, система мотивації, визнання і кар'єрного росту	Незначний	4,75	Дуже високий рівень залучення, розвинута система винагород; можна покращити кількісну оцінку залученості (% активної участі загалом).
Автоматизація / цифровізація	RPA, ML-модель, 60+ рішень у 2024 році, цифровий контакт-центр, оновлений застосунок, веб-додаток, 7,3 млрд грн інвестицій, автоматизація технічних і логістичних процесів	Високий рівень цифрової зрілості, автоматизація з мінімальним втручанням людини	Мінімальний	5,00	Впроваджено RPA, ML, мобільні сервіси, Jidoka; компанія активно трансформується в напрямку цифрової LEAN-організації.
Визначення та усунення втрат (Muda)	442 LEAN-проекти, LEAN-ярмарки, GAP-аналізи, Kaizen-івенти, усунення втрат в логістиці, НКЦ, закупів лях; зменшено дзвінки (-44%), час виконання операцій	Системне виявлення 7 типів Muda, застосування VSM, PDCA, Kaizen	Незначний	4,75	Усунення втрат вбудовано в практику, однак відсутні чіткі згадки про VSM/PDCA як стандартну практику для аналізу потоків
Гнучкість до змін	30+ нових сервісів у 2024 році, API, B2B-інтеграції, мобільний додаток, адаптація до воєнних умов, швидке масштабування сервісів, експерименти (OLX, Mono, чат із кур'єром)	Високий рівень адаптивності, швидке впровадження інновацій, гнучка організаційна структура	Мінімальний	5,00	Надзвичайна швидкість у масштабуванні цифрових сервісів; висока чутливість до змін на ринку та очікувань клієнтів.
Клієнтоорієнтованість	NPS = 80,8% у 2024-му, персоналізовані послуги, покращення UX, сервіс «інший отримувач», підтримка бізнесу	Повна орієнтація на клієнтську цінність, гнучкість, відгук, високий рівень NPS	Незначний	4,50	Високий рівень задоволеності клієнтів; компанія активно враховує клієнтський зворотний зв'язок у цифрових інноваціях

## Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Сталий розвиток	Програма «Green офіс», еко-бокси, сортування, вторинна переробка, еко-свідомість; еко-ініціативи, але не на всіх рівнях	Стратегічна інтеграція сталого розвитку в усі процеси: логістика, енергозбереження, еко партнерства	Помірний	4,00	Позитивні ініціативи, але сталий розвиток поки локалізовано, не повністю стратегічно впроваджено у ланцюги створення цінності
Середній рівень інноваційної та процесної готовності ТОВ «Нова пошта» до повноцінної LEAN-трансформації				4,71	балів

Автоматизація і цифровізація досягли практично цільового рівня: впроваджено RPA, ML, цифрові сервіси, що забезпечує високу ефективність та мінімізацію людського втручання. У сфері виявлення та усунення втрат (Muda) наявні значні результати, проте потребує ширшого впровадження інструментів VSM та PDCA як стандартної практики.

Гнучкість до змін – одна з найсильніших сторін: компанія швидко адаптується до ринку та запускає інновації навіть в умовах зовнішніх викликів. Клієнтоорієнтованість теж на дуже високому рівні, про що свідчить NPS = 80,8%, однак є потенціал для глибшої аналітики CSAT та швидкості обслуговування.

ТОВ «Нова пошта» демонструє дуже високий рівень готовності до LEAN-трансформації, що підтверджується майже максимальними оцінками за більшістю критеріїв (рис. 2.13). Компанія за середнім рівнем інноваційної та процесної готовності до повноцінної LEAN-трансформації набрала 4,71 балів із 5 можливих балів і ефективно поєднує корпоративну культуру, автоматизацію, гнучкість і клієнтоорієнтованість, що створює міцну основу для подальшого розвитку LEAN-практик.

Таким чином, оцінка управлінських процесів і рівня інноваційної готовності ТОВ «Нова пошта» свідчить про системне та послідовне впровадження LEAN-підходів, які інтегровані у всі ключові сфери діяльності компанії. З 2019 року LEAN-трансформація еволюціонувала від окремих ініціатив до елементу корпоративної культури, що активно підтримується топменеджментом і співвласниками. Компанія впроваджує LEAN-інструменти

(Kaizen, Jidoka, 5S, Standard Work, VSM, RPA тощо) як у виробничо-логістичних процесах, так і в роботі з клієнтами, що забезпечує зниження втрат, підвищення продуктивності та якості сервісу.

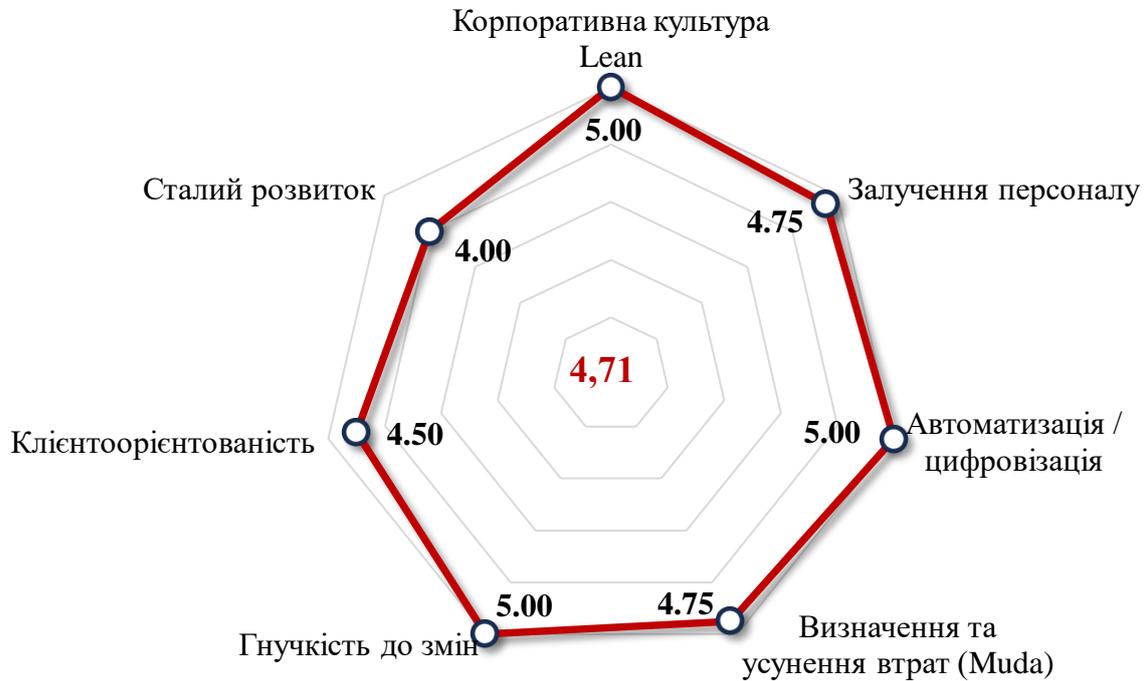


Рисунок 2.13 – Середній рівень інноваційної та процесної готовності ТОВ «Нова пошта» до повноцінної LEAN-трансформації в 2024 році (розроблено автором на основі [20; 21])

Ініціативи, як-от LEAN-ярмарки, програма «100 тис. грн за ідею», розвиток внутрішніх навчальних платформ та сертифікацій (LEAN Belts), свідчать про високу залученість персоналу та ефективну мотиваційну систему. Значні інвестиції у цифрову трансформацію (7,3 млрд грн у 2024 році), автоматизація процесів, застосування штучного інтелекту і роботизації підтверджують готовність компанії масштабувати інноваційні рішення.

Гар-аналіз продемонстрував, що за ключовими критеріями – корпоративна культура, автоматизація, гнучкість, клієнтоорієнтованість – компанія досягла майже цільових показників, отримавши середню оцінку 4,71 з 5 можливих. Це свідчить про високий рівень інноваційної та процесної зрілості ТОВ «Нова пошта» та готовність до повноцінної LEAN-трансформації. Водночас, наявний

потенціал для подальшого вдосконалення системного застосування VSM і PDCA, розширення екологічних ініціатив та залучення ще більшої частки персоналу в процеси безперервного вдосконалення.

## Висновки до розділу 2

Аналіз ефективності господарської діяльності та оцінка готовності до впровадження LEAN-технологій на ТОВ «Нова пошта» ми дійшли наступних висновків:

1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Нова Пошта» засвідчив високий рівень організаційної зрілості компанії, ефективність її функціонування та здатність до оперативної адаптації в умовах ринкової турбулентності, зокрема під час воєнного стану. Розвинена управлінська структура, функціонально-лінійна модель, активне впровадження ІТ-рішень і дотримання високих стандартів обслуговування забезпечують гнучкість управління та конкурентоспроможність компанії. Кадрова політика підприємства ґрунтується на раціональному використанні трудового потенціалу, підтримці виробничого персоналу та оптимізації управлінського складу. Стабільна динаміка чисельності працівників у 2022–2024 роках, а також зростання частки жінок у виробничих процесах свідчать про соціальну відповідальність і принцип рівних можливостей, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про високу адаптивність і стійкість компанії в умовах кризових викликів, зокрема під час повномасштабної війни. Попри значні інфраструктурні втрати, підприємство забезпечило безперервність операційної діяльності та реалізувало соціально важливі ініціативи, зокрема проєкт «Гуманітарна Нова Пошта». Фінансові результати свідчать про зростання активів, капіталу та доходів, що є наслідком стратегічних інвестицій у технології та інфраструктуру. Попри тимчасове зниження рентабельності, прибутковість компанії залишається

стабільною, що підкреслює необхідність подальшої оптимізації витрат. Зростання продуктивності праці та оновлення основних засобів підсилюють економічну стійкість підприємства.

3. Оцінка управлінських процесів і рівня інноваційної готовності ТОВ «Нова Пошта» засвідчила системне впровадження LEAN-підходів, які стали невід’ємною частиною корпоративної культури компанії з 2019 року. LEAN-трансформація, підтримувана топменеджментом і співвласниками, охоплює всі ключові сфери діяльності – від виробничо-логістичних процесів до обслуговування клієнтів. Використання інструментів Kaizen, Jidoka, 5S, Standard Work, VSM, RPA тощо сприяє зниженню втрат, підвищенню продуктивності та якості сервісу. Ініціативи на кшталт LEAN-ярмарків, програми «100 тис. грн за ідею», внутрішніх навчальних платформ і сертифікацій (LEAN Belts) демонструють високу залученість персоналу й ефективну систему мотивації.

Цифрова трансформація, зокрема інвестиції в розмірі 7,3 млрд грн у 2024 році, автоматизація, впровадження ШІ та роботизації підтверджують стратегічну орієнтацію компанії на масштабування інновацій. Гар-аналіз показав досягнення майже цільових значень за основними критеріями – корпоративна культура, автоматизація, гнучкість, клієнтоорієнтованість, з середнім балом 4,71 із 5, що свідчить про високий рівень інноваційної та процесної зрілості ТОВ «Нова Пошта» та готовність до повноцінної LEAN-трансформації. Разом з тим, компанія має потенціал для подальшого розвитку, зокрема у вдосконаленні застосування VSM і PDCA, розширенні екологічних ініціатив та активнішому залученні персоналу до процесів безперервного вдосконалення.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА ОСНОВІ LEAN-ТЕХНОЛОГІЙ

#### 3.1 Обґрунтування впровадження концепції LEAN-менеджменту у логістичну систему ТОВ «Нова пошта»

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку логістичних послуг ефективне управління внутрішніми процесами стає критичним чинником успішної діяльності компаній. Тому підвищення продуктивності, покращення якості обслуговування клієнтів та усунення втрат за допомогою інструментарію LEAN-менеджменту активно застосовується у провідних міжнародних компаніях, зокрема й у логістичному секторі.

ТОВ «Нова пошта», як одна з найбільших логістичних компаній України, активно впроваджує інструменти LEAN-менеджменту у своїх підрозділах. Одним із прикладів практичного застосування цієї концепції став проєкт, ініційований у межах підрозділу компанії – Національного контактного центру (НКЦ), спрямований на покращення якості обробки клієнтських пропозицій. Вихідні дані цього проєкту наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні характеристики проєкту з впровадження LEAN-заходу в НКЦ ТОВ «Нова пошта»

Параметр	Характеристика
1	2
Назва проєкту	Зменшення кількості некоректно зафіксованих пропозицій фахівцями НКЦ
Формат реалізації	A3-звіт відповідно до підходу LEAN-менеджменту
Підрозділ	Національний контактний центр (НКЦ)
Компанія	ТОВ «Нова пошта»
Лідер команди	Малюк Ю.М.
Дата початку проєкту	1 січня 2025 року

Продовження табл. 3.1

1	2
Дата завершення проєкту	10 березня 2025 року
Проблема	Високий відсоток помилок у фіксації клієнтських пропозицій
Обсяг помилок (жовтень–листопад 2024)	192 помилки зі 2618 пропозицій (7,3%)
Основні втрати (типи)	Транспортування, очікування, зайва обробка, зайві рухи
Очікуваний результат	Зниження кількості помилок, покращення якості даних і швидкості опрацювання

**Примітка.** Розроблено автором

Проєкт з LEAN-менеджменту у відділі НКЦ, який реалізується з 1 січня до 10 березня 2025 року, спрямований на зменшення кількості некоректно зафіксованих клієнтських пропозицій. Проблема полягає в тому, що значна частина клієнтських звернень, які належать до категорії «пропозиція», фіксуються з помилками. Варто зауважити, що пропозиція – це вид звернення, в якому клієнт висловлює ідеї щодо покращення сервісів компанії або пропонує нові підходи до обслуговування.

Некоректне заповнення таких звернень уповільнює їх розгляд, заважає впровадженню нових ініціатив та вносить дезорганізацію в роботу внутрішніх підрозділів. За результатами моніторингу, лише за жовтень-листопад 2024 року було зафіксовано 192 випадки з помилками з загальної кількості 2 618 пропозицій, що становить приблизно 7,3% від загального обсягу (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Кількість звернень та помилок на місцях у відділі НКЦ ТОВ «Нова пошта» в жовтні-листопаді 2024 року

Такі помилки (рис. 3.1) спричиняють низку втрат відповідно до принципів LEAN-менеджменту, а саме: транспортування – зайве передавання інформації між підрозділами; очікування – затримки у розгляді ініціатив; зайва обробка – дублювання аналізу або перевірки інформації; зайві рухи – неефективне використання часу працівників для корекції або уточнення даних.

Очевидно, що дана проблема негативно впливає не лише на ефективність роботи контактного центру, а й на загальний рівень клієнтського досвіду. Найбільша кількість помилок припадає на Відділ з обслуговування онлайн звернень (88 випадків) та два відділи, що обслуговують фізичних та юридичних осіб (разом – 93 випадки), що свідчить про необхідність першочергового фокусування заходів саме на цих напрямках роботи (рис. 3.2).

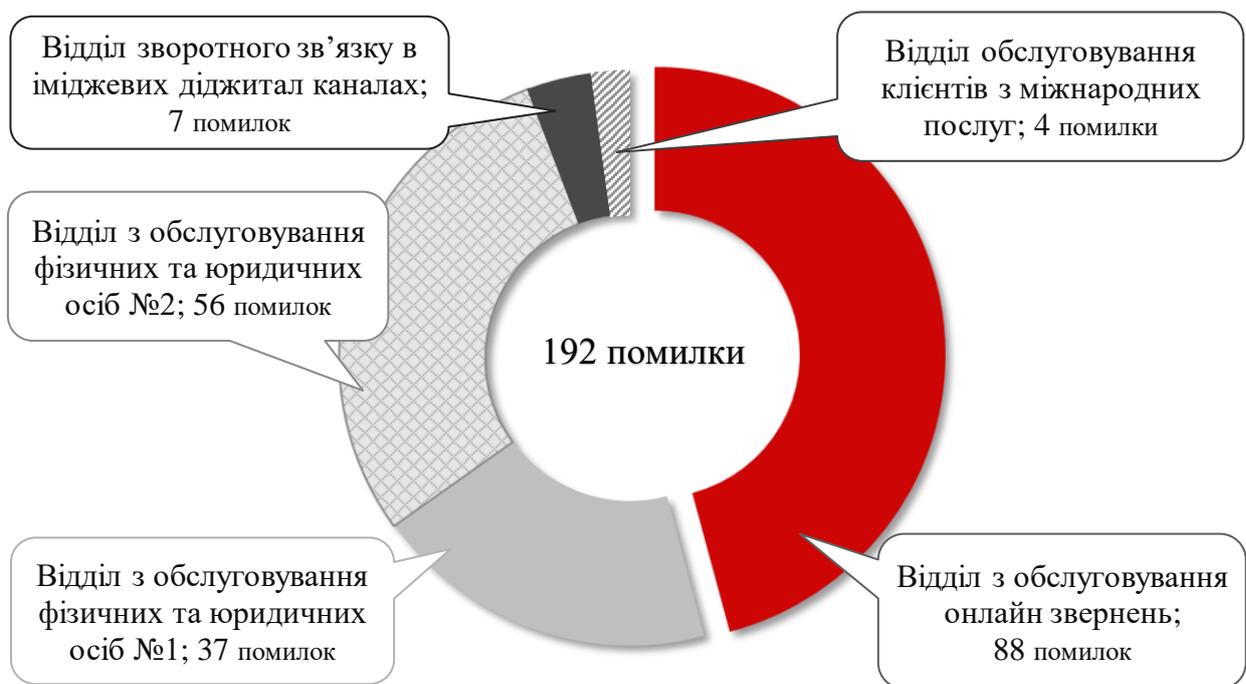


Рисунок 3.2 – Поточний стан та ділення проблеми: кількість помилок на місяць у відділах НКЦ ТОВ «Нова пошта» в жовтні-листопаді 2024 року

**Примітка.** Розроблено автором

Найбільша частка помилок (близько 77%) класифікована як «інші причини», що може свідчити про широкий спектр нерегламентованих або неуніфікованих випадків, які не мають чіткої інструкції щодо обробки (рис. 3.3),

що сигналізує щодо необхідності більш глибокого аналізу категорії «інші» та, ймовірно, перегляду внутрішніх інструкцій щодо типізації звернень. Також варто звернути увагу на помилки, пов'язані з недостатньою деталізацією запитів та відсутністю контактних даних, що значно ускладнює подальшу роботу з пропозицією.

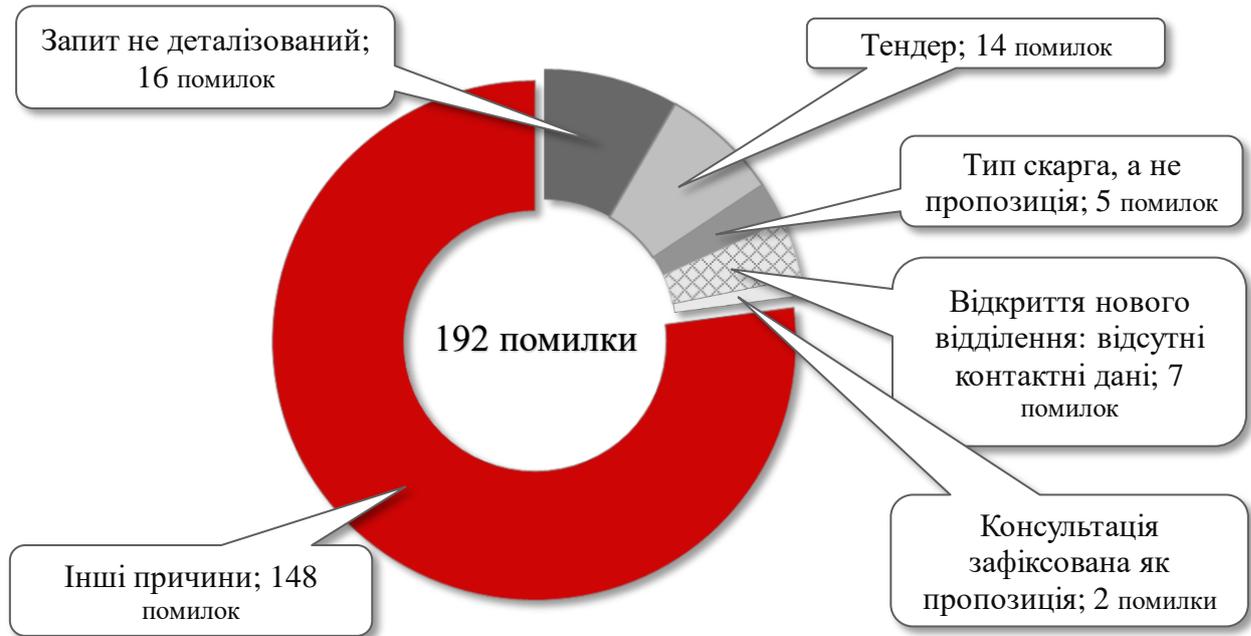


Рисунок 3.3 – Основні причини некоректної фіксації клієнтських пропозицій у НКЦ ТОВ «Нова пошта» в жовтні-листопаді 2024 року

**Примітка.** Розроблено автором

У межах розробленого заходу було сформульовано чітку ціль, яка відповідає вимогам SMART та фокусується на найбільш критичному джерелі помилок: зменшити кількість некоректно зафіксованих клієнтських пропозицій на 16 випадків (тобто на 8,3%) шляхом зниження кількості звернень із недостатньою деталізацією, які фіксуються фахівцями Відділу з обслуговування онлайн звернень, до 10 березня 2025 року (рис. 3.4).

Ціль обрана на основі аналізу даних за попередні місяці, згідно з якими саме недостатня деталізація запитів у межах зазначеного відділу є однією з найбільш поширених причин помилок. Досягнення зазначеного результату дозволить покращити якість первинної фіксації пропозицій, зменшити обсяг

повторної обробки звернень та підвищити загальну ефективність обслуговування клієнтів.

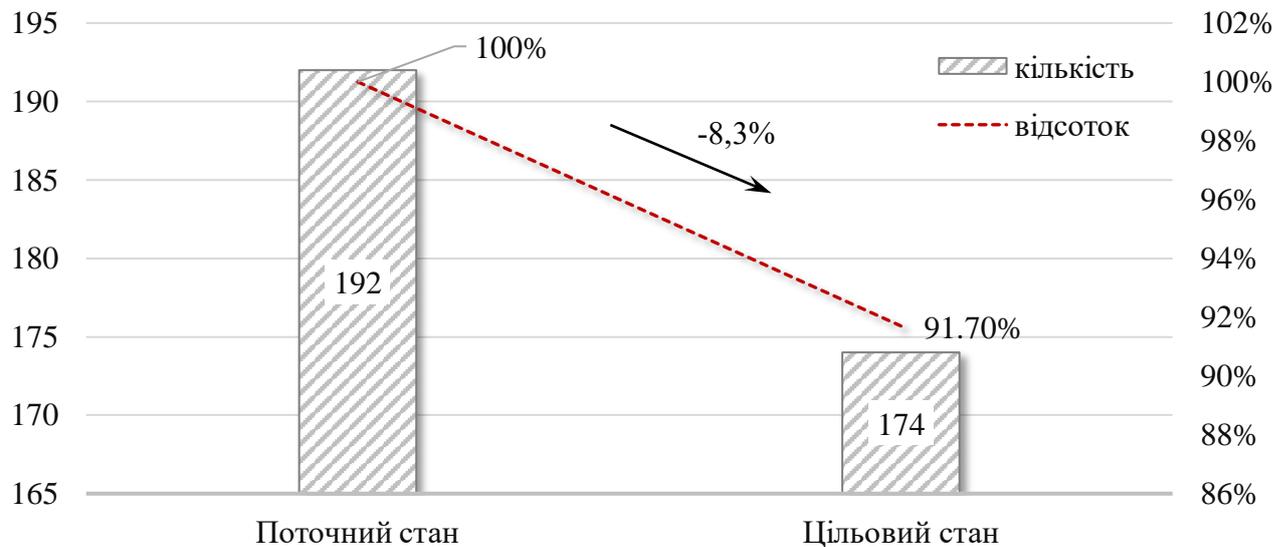


Рисунок 3.4 – Ціль проєкту LEAN-менеджменту у відділі НКЦ ТОВ «Нова пошта» в 2025 році

**Примітка.** Розроблено автором

Аналіз ключових причин помилок при фіксації звернень у відділі онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта» в 2024 році методом діаграма Ішікави (рис. Д.1) показує, що 60% помилок робиться людьми по причині порушення інструкцій (до 50% всіх помилок), внаслідок складного пошуку матеріалів (до 55%) та некоректно представленої інформації у методичних матеріалах (до 60%), а також високого навантаження операторів (до 50%) і, як наслідок – не деталізовані пропозиції, зафіксовані фахівцями відділу онлайн звернень.

Аналіз людського фактору виникнення помилок при фіксації звернень (рис. 3.5) показав, що фахівець або не знає інструкцій, або навмисно її не виконує. Причинами першого фактору є не знання де знаходиться інструкція, неуважність під час навчання, або фахівець просто не використовує інструкцій. Причинами другого фактору є невмотивованість фахівця допомагати клієнту, або його емоційне вигорання.



Рисунок 3.5 – Аналіз людського фактору виникнення помилок при фіксації звернень у відділі онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта» в 2024 році

**Примітка.** Розроблено автором

Для зменшення рівня впливу зазначених факторів на результати господарської діяльності НКЦ ТОВ «Нова пошта» були розроблені контрзаходи (табл. 3.2) та проведені швидкі експерименти з провадження LEAN-заходу у відділі НКЦ організації. Експеримент був проведений у Відділі з обслуговування онлайн звернень з 13.01 по 10.03.2025 року, який полягав у повторному ознайомленні працівників з доповненою інструкцією про особливості фіксації пропозицій та перевірці коректності заповнення даних за допомогою щомісячного звіту про помилки у фіксації.

В результаті чого отримані наступні результати: перший етап експерименту, який включав опитування після ознайомлення з інструкцією, показав, що 92% співробітників отримали оцінку 8 або 9 (замість очікуваних 86%), що свідчить про високу ефективність заходу. У другому етапі, який мав на меті зменшити кількість недеталізованих пропозицій на 8,3%, попередній експеримент виявився неуспішним через підвищене навантаження та

демотивацію персоналу. Тому було прийнято рішення провести повторний експеримент у зазначений період для отримання об'єктивних результатів без впливу зовнішніх факторів. На момент завершення аналізу третій експеримент перебував у процесі реалізації, результати якого будуть оцінені пізніше.

Таблиця 3.2 – Розробка контрзаходів: швидкі експерименти з провадження LEAN-заходу у відділі онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта»

Експеримент	Очікуваний ефект	Фактичний ефект	Наступні дії
Ознайомити працівників компанії з інструкцією щодо особливостей фіксації пропозиції і перевірити теоретичні знання за допомогою опитування у Відділі онлайн-звернень за 09.01-12.01.2025 рік	У вибірці з 50 чоловік отримати відмінно (оцінка 8 та 9)	За результатами опитування 92% фахівців отримали оцінку 8 та 9, що перевищило очікуваний ефект	Масштабувати інструкцію для співробітників НКЦ та додати питання щодо особливостей фіксації пропозицій у щомісячну акредитацію
Для експерименту визначено вибірку з 50-ти співробітників різних груп відповідного відділу	у більш ніж 86% опитаних		
Ознайомити працівників з доповненою інструкцією про особливості фіксації пропозицій та перевірити коректність заповнення даних за допомогою щомісячного звіту про помилки у фіксації пропозицій	Знизити кількість пропозицій, опис яких не деталізовано на 8,3%	Експеримент не успішний через ряд суб'єктивних причин, зокрема підвищене навантаження у високий період, що спричинило вигорання і демотивацію персоналу	Провести повторний експеримент у період з 13.01 по 10.03.2025 року для отримання релевантного результату без сторонніх факторів впливу
Експеримент проводиться у Відділі з обслуговування онлайн звернень з 01.01.2025 р. по 10.01.2025 р.			
Ознайомити працівників з доповненою інструкцією про особливості фіксації пропозицій та перевірити коректність заповнення даних за допомогою щомісячного звіту про помилки у фіксації пропозицій	Знизити кількість пропозицій, опис яких не деталізовано на 8,3%	В процесі	В процесі

**Примітка.** Розроблено автором

У таблиці 3.3 відображений поетапний план дій з впровадження LEAN-заходу у відділі НКЦ підприємства. Заплановані дії охоплюють як інформаційно-методичну, так і освітню складові процесу оптимізації. При цьому, всі заходи чітко структуровані за напрямками роботи, призначено відповідальних осіб, встановлені строки виконання та зазначено поточний статус.

Таблиця 3.3 – План дій з впровадження LEAN-заходу у відділі онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта»

Дія	Відповідальний	Строк	Статус
Доповнення неповної статті на ресурсі на Wiki; додавання тегів для оперативного пошуку статті через поле пошуку	Козуб С.С.	08.01.2024	виконано
	Олексієнко Ю.М.		виконано
	Малюк Ю.М.		виконано
	Ткаченко Д.В.		виконано
Ознайомлення працівників відділу з обслуговування онлайн звернень з інструкцією для коректного заповнення даних при фіксації пропозиції	Козуб С.С.	31.12.2024	виконано
	Марченко В.В.		виконано
Формування ряду питань щодо особливостей фіксації пропозиції і проведення опитування серед працівників Відділу з обслуговування онлайн звернень	Малюк Ю.М	10.01.2025	виконано
Розробити інструкцію щодо особливостей пошуку даних на освітній платформі Wiki; додати цю інструкцію у навчальні матеріали для стажерів	Олексієнко Ю.М.	21.01.2025	виконано
	Максименко Н. А.		виконано
	Новікова Ю.В.		виконано

**Примітка.** Розроблено автором

Усі заплановані дії мають статус «виконано», що свідчить про високий рівень організації управлінського процесу та злагоджену командну роботу. Особливо варто відзначити доповнення статей на внутрішній освітній платформі Wiki та створення інструкцій, що сприятиме більш ефективному доступу співробітників до необхідної інформації та забезпечить сталість знань у процесі адаптації нових працівників.

Крім того, реалізація опитування серед працівників Відділу з обслуговування онлайн звернень, результати якого представлені в табл. 3.4, дала змогу оцінити рівень засвоєння нового матеріалу, що є важливим елементом зворотного зв'язку при впровадженні змін. Своєчасне виконання кожного з пунктів свідчить про реалістичне планування термінів та ефективну комунікацію всередині команди.

Таблиця 3.4 – Результати перевірки знань після впроваджених контрзаходів швидких експериментів у відділі онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта»

Набрана кількість балів	Кількість пройдених, осіб	Результат, %
5	1	2%
6	1	2%
7	2	4%
8	16	32%
9	30	60%
Загалом	50	100%

**Примітка.** Розроблено автором

Перевірка знань показала достатній рівень компетенцій співробітників відділу з обслуговування онлайн звернень у 92% фахівців (рис. 3.6).

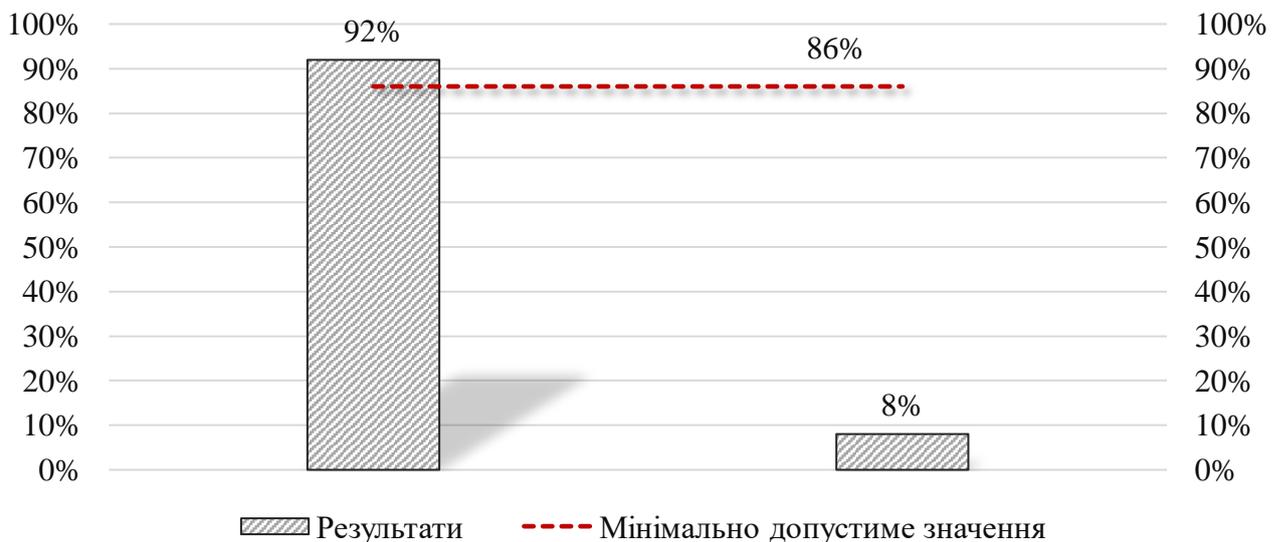


Рисунок 3.6 – Інструкція щодо коректного заповнення даних при фіксації пропозиції у відділі онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта» в 2025 році

**Примітка.** Розроблено автором

Таким чином, впровадження LEAN-заходів у відділі обслуговування онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта» сприятиме підвищенню компетентності персоналу, зменшенню кількості помилок, покращенню якості даних та прискоренню їх опрацювання. У результаті це дозволить скоротити витрати, пов'язані з транспортуванням, очікуванням, зайвими рухами та надмірною обробкою.

Отже, системний підхід до впровадження LEAN-інструментів у Відділі з обслуговування онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта» може слугувати ефективним прикладом для масштабування подібних ініціатив в інших підрозділах компанії.

### 3.2 Бар'єри та ризики впровадження LEAN-технологій на ТОВ «Нова пошта»

Впровадження концепції ощадливого виробництва (LEAN) на вітчизняних підприємствах супроводжується низкою об'єктивних та суб'єктивних перешкод, які значною мірою ускладнюють процес адаптації компаній до нової філософії управління. Особливо це стосується підприємств, що працюють у сфері логістики, таких як ТОВ «Нова пошта». Хоча компанія вже розпочала впровадження окремих інструментів LEAN-систем, процес трансформації все ще стикається з численними бар'єрами, які потребують детального аналізу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Бар'єри при впровадженні LEAN-менеджменту в культуру менеджменту ТОВ «Нова пошта» та українських підприємств на початок 2025 року

Бар'єри	Конкретні прояви	Наслідки для підприємства
1	2	3
Організаційні	Ієрархічна структура управління; відсутність горизонтальної координації	Уповільнення процесів ухвалення рішень, низька адаптивність
Управлінські	Нерозуміння ролі керівництва у впровадженні змін; імітація впровадження	Відсутність стратегічного курсу, формальний підхід
Кадрові	Недостатня кваліфікація управлінців; відсутність фахівців з LEAN-компетенціями	Неефективне управління, низька результативність змін
Культурні (ментальні)	Орієнтація на фіксовану спеціалізацію; спротив нововведенням	Пасивність персоналу, невключеність у процеси вдосконалення
Мотиваційні	Відрядна система оплати праці; відсутність стимулювання до покращень	Зниження мотивації, відсутність командної відповідальності

Продовження табл. 3.5

1	2	3
Фінансові	Обмежене фінансування змін; орієнтація на короткострокову вигоду	Нестабільність ініціатив, переривання трансформаційних проєктів
Інституційні	Відсутність державної підтримки; слабка взаємодія підприємств	Уповільнення масштабного поширення LEAN-підходів
Комунікаційні	Слабка інформаційна підтримка змін; Недостатнє інформування персоналу	Дезорієнтація, непорозуміння щодо цілей та змісту змін
Процесуальні	Відсутність стандартів та цифрової аналітики втрат	Неможливість вимірювати ефективність та оцінювати прогрес
Психологічні	Страх перед помилками; небажання брати відповідальність	Зниження ініціативності, пасивна адаптація до змін

**Примітка.** Розроблено автором

Одним з найбільш значущих обмежень є нерозуміння ролі керівництва у процесі змін. Досвід провідних компаній свідчить про критичну важливість активної участі топ-менеджменту у трансформаційних процесах, зокрема через формування бачення, стратегічне лідерство, забезпечення ресурсів та створення умов для участі персоналу [25, с. 82]. На практиці ж багато ініціатив реалізуються на рівні окремих підрозділів або проєктів, без системної підтримки з боку керівництва.

Впровадження LEAN також потребує фундаментальної перебудови організаційної структури. Ієрархічна модель управління, що домінує на багатьох українських підприємствах, є малоефективною у контексті LEAN, який вимагає горизонтальної комунікації, міжфункціональної взаємодії та делегування відповідальності. ТОВ «Нова пошта», маючи складну логістичну мережу, стикається з труднощами координації дій між регіональними та центральними структурами, що уповільнює впровадження змін.

Важливим аспектом є дефіцит кваліфікованого управлінського персоналу, здатного ефективно реалізовувати філософію LEAN. Такий персонал має володіти знаннями щодо оптимізації процесів, управління командою, коучингу, фасилітації та формування культури вдосконалення. Проте на ринку праці України обмежена кількість фахівців з такими компетенціями, що зумовлює необхідність створення

цільових програм навчання та розвитку управлінців [26].

Не менш значущим є психологічний спротив працівників, зумовлений усталеними ментальними моделями та звичками. Більшість працівників мають уявлення про фіксовану спеціалізацію, що суперечить вимогам LEAN до мультифункціональності та гнучкості. Небажання змінювати звичні підходи до виконання завдань, низька мотивація до саморозвитку, страх перед невдачами – усе це створює додаткові бар'єри у впровадженні LEAN-культури [18].

Також спостерігається низький рівень емоційного залучення персоналу до процесів змін. Успішне впровадження LEAN передбачає не лише технічні навички, а й активну участь кожного працівника у процесі вдосконалення. Ключовими в цьому є коучингові підходи, командна робота, атмосфера довіри та відкритості, які ще тільки формуються в українських компаніях.

Окремо варто виділити відсутність сформованої культури кайдзен, тобто постійного вдосконалення. На ТОВ «Нова пошта» вже реалізуються ініціативи з оптимізації окремих процесів, однак цілісної системи постійного аналізу та усунення втрат наразі немає. Часто увага зосереджується не на вирішенні проблем, а на пошуку винних або надмірному аналізі без практичних змін.

Незважаючи на те, що концепція LEAN орієнтована переважно на організаційні, а не капіталомісткі зміни (80% змін реалізуються через управлінські рішення і лише 20% – через технологічні інвестиції [25, с. 81]), для її впровадження все ж необхідні певні інвестиції. Наприклад, на навчання персоналу, створення систем обліку втрат, цифровізацію процесів тощо. В умовах обмежених фінансових ресурсів підприємства часто відкладають такі витрати або розглядають їх як не пріоритетні, що суттєво гальмує процеси трансформації. Окрім цього, в умовах економічної нестабільності багато компаній зосереджуються на короткостроковій прибутковості, а не на довгостроковому стратегічному розвитку, що призводить до імітації впровадження LEAN – обмеження лише деякими елементами (наприклад, візуальне управління або 5S), без системної інтеграції.

Бар'єри, пов'язані з системою мотивації. Окрему проблему становить невідповідність системи оплати праці принципам LEAN. На більшості українських

підприємств, включно з ТОВ «Нова пошта», домінує відрядна або змішана система стимулювання, яка не передбачає колективної відповідальності. Такий підхід орієнтує працівників на кількісні показники, ігноруючи якість, ефективність та інноваційність. LEAN же передбачає стимулювання участі у вдосконаленні, а не просто у виконанні плану [86].

Інституційні та нормативні бар'єри. Успішне впровадження LEAN-технологій також ускладнюється відсутністю державної підтримки програм підвищення ефективності виробництва, нерозвиненою інфраструктурою консалтингу в сфері LEAN, низьким рівнем обміну досвідом між підприємствами. Хоча останнім часом проводяться конференції, круглі столи, навчальні заходи за участю українських і міжнародних компаній, системної державної політики щодо підтримки переходу на LEAN в Україні поки що не існує [23, с. 77-79].

Для ефективного впровадження LEAN на транспортно-логістичному підприємстві необхідно враховувати такі ризики, що формуються факторами як внутрішнього так і зовнішнього середовища (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Ризики впровадження LEAN-технологій на ТОВ «Нова пошта» та вітчизняних транспортно-логістичних підприємствах на початок 2025 року

Категорія ризику	Опис ризику	Джерело формування	Потенційні наслідки
Операційні	Невідповідність існуючих бізнес-процесів вимогам LEAN; збої в логістиці	Внутрішнє середовище	Зниження продуктивності, втрати клієнтів
Організаційні	Спротив персоналу; відсутність взаємодії між підрозділами	Внутрішнє середовище	Уповільнення трансформаційних процесів, конфлікти
Кадрові	Відсутність компетентного персоналу; висока плинність кадрів	Внутрішнє середовище	Затримка впровадження, низька якість реалізації змін
Економічні	Обмежене фінансування LEAN-проектів; зниження доходів під час переходу	Внутрішнє + зовнішнє середовище	Призупинення ініціатив, зростання витрат
Інформаційні	Відсутність цифрових інструментів моніторингу; низький рівень автоматизації	Внутрішнє середовище	Неможливість вчасного аналізу витрат та ефективності

**Примітка.** Розроблено автором

Для ефективного впровадження концепції «Lean Production» у діяльність транспортних підприємств необхідно сформувати належні організаційно-економічні передумови, які забезпечать мінімізацію ризиків і подолання потенційних бар'єрів. На думку В.О. Зубенка, успішна реалізація принципів ощадливого виробництва на підприємствах залізничного транспорту України можлива лише за умови дотримання ряду ключових аспектів, які формують основу стійкої трансформації управлінських підходів (рис. 3.7)

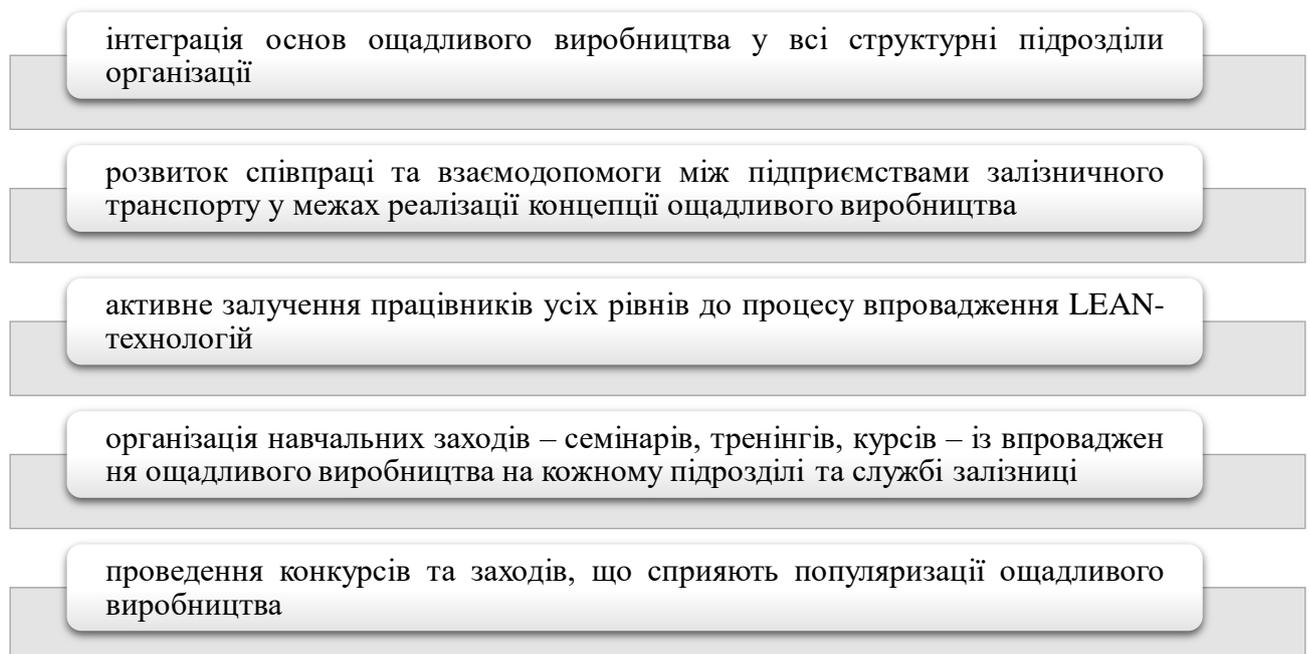


Рисунок 3.7 – Стратегічні складові впровадження LEAN-систем на та ТОВ «Нова пошта» та транспортно-логістичних організаціях на початок 2025 року (розроблено автором на основі [23, с. 77-79])

Аналізуючи досвід впровадження Lean-технологій як на зарубіжних, так і на вітчизняних підприємствах, можна виокремити низку провідних міжнародних компаній, таких як Boeing, Lenovo, Jacobs Equipment Company (Danaher), Unior, Volvo, а також ключові українські підприємства – ТОВ «Нова Пошта», агрохолдинг МХП, телекомунікаційна компанія Київстар та інші. Для успішної реалізації концепції «Lean Production» на транспортному підприємстві необхідно створити сприятливі умови, які дозволять ефективно подолати потенційні проблеми та бар'єри впровадження [76, с. 59-60].

Успіх і результативність концепції «Lean Production» у системі стратегічного менеджменту транспортного підприємства формується через покращення бізнес-процесів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Основні напрями покращення бізнес-процесів у транспортному підприємстві в рамках впровадження концепції «Lean Production»

Основні напрями покращення бізнес-процесів у рамках Lean Production	Опис та ключові аспекти
Впровадження політики управління ризиками та профілактики помилок	Формування системи моніторингу ризиків, розробка превентивних заходів, які допомагають уникати дефектів, простоїв і аварійних ситуацій. Акцент на своєчасному виявленні і усуненні потенційних проблем для безперебійної роботи підприємства.
Безперервне вдосконалення у точках створення цінності	Запровадження культури постійного покращення (кайдзен) на всіх рівнях організації, фокусування на кожному етапі процесу, де створюється додана вартість для клієнта. Постійний аналіз і оптимізація операцій для підвищення ефективності.
Виявлення та розвиток ключового персоналу	Ідентифікація співробітників з високим потенціалом, формування кадрового резерву, систематичне навчання та розвиток компетенцій, які є критичними для успішного впровадження і підтримки LEAN-систем. Забезпечення мотивації та залученості персоналу.
Організація ощадливого виробництва відповідно до принципів постійного вдосконалення	Впровадження методів 5S (сортування, систематизація, прибирання, стандартизація, підтримка чистоти) для оптимального розміщення робочих місць, матеріалів, обладнання та транспорту. Раціоналізація запасів та складських приміщень, усунення зайвих рухів і операцій.
Стандартизація процесів	Розробка і впровадження єдиних стандартів роботи, які базуються на кращих практиках. Консолідація знань і досвіду для забезпечення стабільної якості, повторюваності та мінімізації помилок. Документування та регулярний перегляд стандартів.
Неперервне вдосконалення та системне виконання ухвалених рішень	Забезпечення дисципліни у дотриманні встановлених процедур, регулярний моніторинг результатів, аналіз відхилень і коригувальні дії. Використання систем зворотного зв'язку для постійного розвитку організації.
Впровадження механізмів управління ощадливого виробництва для виявлення і усунення втрат	Ідентифікація та ліквідація типових видів втрат (муд, Muda), таких як час очікування, непотрібні перевезення, зайві етапи обробки і документообігу, надлишкові запаси, зайві переміщення, перевиробництво, низька якість роботи. Застосування інструментів Lean (Value Stream Mapping, Kanban, Just-In-Time тощо).

**Примітка.** Розроблено автором

Таким чином, впровадження LEAN-технологій на ТОВ «Нова пошта» супроводжується низкою бар'єрів і ризиків, які необхідно враховувати для успішної трансформації підприємства.

Основними бар'єрами є організаційні (ієрархічна структура, слабка підтримка керівництва), управлінські (формальний підхід, відсутність стратегічного бачення), кадрові (недостатня кваліфікація, дефіцит LEAN-фахівців), культурні (ментальна фіксованість, спротив змінам), мотиваційні (відсутність колективної відповідальності, неадекватна система оплати праці), фінансові (обмежене фінансування, орієнтація на короткострокові результати), інституційні (відсутність державної підтримки), комунікаційні (недостатнє інформування персоналу), процесуальні (відсутність стандартів і цифрових інструментів) та психологічні (страх перед помилками, низька ініціативність).

Серед основних ризиків впровадження LEAN виділяються операційні (невідповідність бізнес-процесів, збої у логістиці), організаційні (спротив персоналу, конфлікти між підрозділами), кадрові (плинність кадрів, низький рівень компетенцій), економічні (обмежене фінансування, зниження доходів у період трансформації), інформаційні (низький рівень автоматизації і моніторингу)

Для подолання цих бар'єрів і мінімізації ризиків необхідно впровадити комплекс заходів, серед яких – політика управління ризиками та профілактики помилок, формування культури безперервного вдосконалення (кайдзен), розвиток і мотивація ключового персоналу, організація ощадливого виробництва з дотриманням принципів 5S, стандартизація та цифровізація процесів, системний контроль виконання ухвалених рішень, а також активне інформування і залучення працівників до процесів змін. Важливою умовою успіху є активна підтримка і стратегічне лідерство з боку керівництва підприємства.

### Висновки до розділу 3

Розроблячи шляхи удосконалення управління та впровадження LEAN-технологій у діяльність ТОВ «Нова пошта» ми дійшли наступних висновків:

1. Впровадження LEAN-заходів у відділі обслуговування онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта» сприятиме суттєвому підвищенню рівня компетентності персоналу за рахунок впровадження чітких стандартів роботи та системи безперервного навчання – це дозволить знизити кількість помилок при опрацюванні звернень, покращити якість і достовірність оброблюваних даних, а також прискорити їх обробку завдяки оптимізації бізнес-процесів і усуненню зайвих операцій.

В результаті комплексних змін очікується значне зменшення витрат, пов'язаних із транспортуванням інформації, часом очікування, зайвими рухами працівників та надмірною обробкою документів, що сприятиме підвищенню ефективності роботи відділу і забезпечить більш оперативне та якісне обслуговування клієнтів. Тож, впровадження системного підходу до застосування LEAN-інструментів у відділі обслуговування онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта» може стати прикладом успішної трансформації, який варто масштабувати на інші підрозділи компанії для досягнення загальної оптимізації операційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Основними бар'єрами є організаційні (ієрархічна структура, слабка підтримка керівництва), управлінські (формальний підхід, відсутність стратегічного бачення), кадрові (недостатня кваліфікація, дефіцит LEAN-фахівців), культурні (ментальна фіксованість, спротив змінам), мотиваційні (відсутність колективної відповідальності, неадекватна система оплати праці), фінансові (обмежене фінансування, орієнтація на короткострокові результати), інституційні (відсутність державної підтримки), комунікаційні (недостатнє інформування персоналу), процесуальні (відсутність стандартів і цифрових інструментів) та психологічні (страх перед помилками, низька ініціативність).

Серед основних ризиків впровадження LEAN виділяються операційні (невідповідність бізнес-процесів, збої у логістиці), організаційні (спротив персоналу, конфлікти між підрозділами), кадрові (плинність кадрів, низький рівень компетенцій), економічні (обмежене фінансування, зниження доходів у період трансформації), інформаційні (низький рівень автоматизації і моніторингу).

Для подолання цих бар'єрів і мінімізації ризиків необхідно впровадити комплекс заходів, серед яких – політика управління ризиками та профілактики помилок, формування культури безперервного вдосконалення (кайдзен), розвиток і мотивація ключового персоналу, організація ощадливого виробництва з дотриманням принципів 5S, стандартизація та цифровізація процесів, системний контроль виконання ухвалених рішень, а також активне інформування і залучення працівників до процесів змін. Важливою умовою успіху є активна підтримка і стратегічне лідерство з боку керівництва підприємства.

Реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «Нова пошта» успішно інтегрувати принципи LEAN у систему стратегічного менеджменту, підвищити ефективність бізнес-процесів, зменшити втрати і забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах сучасного конкурентного середовища.

## ВИСНОВКИ

Отже, у даному кваліфікаційному дослідженні проаналізовано особливості впровадження LEAN-технологій у діяльність ТОВ «Нова пошта» та розроблено практичні рекомендації для оптимізації та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства. За підсумками дослідження сформульовано такі ключові висновки:

1. Розкрито сутність, основні підходи та концепції LEAN-технологій як сучасного інструменту ефективного управління підприємством. Визначено, що LEAN-технології – це одна з найбільш гнучких і результативних моделей управління, що забезпечує підприємствам адаптацію до змін і стабільне функціонування в умовах нестабільного середовища. Її суть полягає в створенні цінності для споживача шляхом усунення втрат, оптимізації процесів та постійного вдосконалення. Ощадливе виробництво не лише знижує витрати, а й формує культуру безперервного покращення, підвищує гнучкість рішень і зміцнює конкурентоспроможність. LEAN-менеджмент – це цілісна система управління, що включає цілі, принципи, інструменти та методи, інтегровані в усі рівні організаційної діяльності. Його універсальність дозволяє ефективно застосовувати підхід як у виробничих, так і в сервісних компаніях, роблячи LEAN ключовим інструментом сучасного управління.

2. Проаналізовано ключові інструменти LEAN-менеджменту та визначено їхню доцільність застосування в умовах українських підприємств. До ключових інструментів LEAN-менеджменту відносяться Kaizen, 5S, Just-in-Time, VSM, Kanban, Poka-Yoke, TPM, SMED та інші, що є дієвими засобами для усунення втрат, оптимізації процесів і побудови сталої системи створення цінності. Хоча кожен інструмент має своє призначення, їх комплексне застосування створює синергію в управлінні виробничими та бізнес-процесами. Завдяки гнучкості, адаптивності та орієнтації на залучення персоналу, LEAN-інструменти сприяють зростанню ефективності, формуванню культури постійного вдосконалення та зміцненню конкурентних позицій. У сучасних умовах їх впровадження є не лише способом

підвищити продуктивність, а й стратегічною вимогою для досягнення операційної досконалості.

3. Визначено етапи, можливості та потенційні ризики впровадження LEAN-технологій у діяльність суб'єктів господарювання. Виявлено, що впровадження LEAN-технологій являє собою поетапну трансформацію управлінських і виробничих процесів, що включає діагностику, стратегічне планування, стандартизацію, зміну корпоративної культури та постійне вдосконалення. LEAN – не просто набір інструментів, а цілісна управлінська філософія, спрямована на створення цінності для клієнта, усунення втрат і залучення персоналу до безперервних покращень. Незважаючи на очевидні переваги, як-от зниження витрат, зростання якості та продуктивності, впровадження LEAN супроводжується викликами: опором змінам, нестачею ресурсів, кадровими прогалинами та організаційною неготовністю. Подолати ці бар'єри дозволяє системний підхід, підтримка керівництва, навчання працівників і постійний моніторинг результатів. LEAN-менеджмент є універсальним інструментом, адаптованим до різних галузей. В умовах української економіки, попри фінансові та кадрові обмеження, він може стати дієвим засобом підвищення ефективності, зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємств.

4. Надано загальну характеристику ТОВ «Нова пошта» як об'єкта та суб'єкта управління. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Нова Пошта» засвідчив високий рівень організаційної зрілості компанії, ефективність її функціонування та здатність до оперативної адаптації в умовах ринкової турбулентності, зокрема під час воєнного стану. Розвинена управлінська структура, функціонально-лінійна модель, активне впровадження ІТ-рішень і дотримання високих стандартів обслуговування забезпечують гнучкість управління та конкурентоспроможність компанії. Кадрова політика підприємства ґрунтується на раціональному використанні трудового потенціалу, підтримці виробничого персоналу та оптимізації управлінського складу. Стабільна динаміка чисельності працівників у 2022-2024 роках, а також зростання частки жінок у виробничих процесах свідчать

про соціальну відповідальність і принцип рівних можливостей, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії.

5. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства з метою виявлення внутрішніх резервів для підвищення ефективності управління. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчить про високу адаптивність і стійкість компанії в умовах кризових викликів, зокрема під час повномасштабної війни. Попри значні інфраструктурні втрати, підприємство забезпечило безперервність операційної діяльності та реалізувало соціально важливі ініціативи. Фінансові результати свідчать про зростання активів, капіталу та доходів, що є наслідком стратегічних інвестицій у технології та інфраструктуру. Попри тимчасове зниження рентабельності, прибутковість компанії залишається стабільною, що підкреслює необхідність подальшої оптимізації витрат. Зростання продуктивності праці та оновлення основних засобів підсилюють економічну стійкість підприємства.

6. Оцінено управлінські процеси, організаційну структуру та рівень інноваційної готовності ТОВ «Нова пошта» до впровадження LEAN. Дослідження підтвердило системне впровадження LEAN-підходів у корпоративну культуру компанії з 2019 року, підтримуване топменеджментом і співвласниками, що охоплює всі ключові напрямки – від виробничо-логістичних процесів до клієнтського обслуговування. Застосування інструментів Kaizen, Jidoka, 5S, Standard Work, VSM, RPA тощо сприяє зниженню втрат, підвищенню продуктивності та якості сервісу. Ініціативи, як LEAN-ярмарки, програма «100 тис. грн за ідею», внутрішні навчальні платформи та сертифікації (LEAN Belts), демонструють високу мотивацію і залученість персоналу. Цифрова трансформація з інвестиціями 7,3 млрд грн у 2024 році, автоматизація, впровадження ШІ та роботизації підкреслюють стратегічну орієнтацію на інновації. Гар-аналіз показав високий рівень інноваційної та процесної зрілості з середнім балом 4,71 із 5 за критеріями корпоративної культури, автоматизації, гнучкості та клієнтоорієнтованості, що свідчить про готовність до повноцінної LEAN-трансформації. Водночас існує потенціал для вдосконалення застосування

VSM і PDCA, розширення екологічних ініціатив та активнішого залучення персоналу до безперервного покращення.

7. Досліджено особливості впровадження LEAN-концепції в логістичних компаніях на прикладі ТОВ «Нова пошта». Впровадження LEAN-заходів у відділі обслуговування онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта» суттєво підвищить компетентність персоналу за рахунок запровадження чітких стандартів роботи та системи безперервного навчання, що дозволить знизити кількість помилок при обробці звернень, покращити якість і достовірність даних, а також прискорити їхню обробку завдяки оптимізації бізнес-процесів і усуненню зайвих операцій. Внаслідок цих комплексних змін очікується значне зменшення витрат, пов'язаних із транспортуванням інформації, часом очікування, зайвими рухами працівників і надмірною обробкою документів, що підвищить ефективність роботи відділу та забезпечить більш оперативне й якісне обслуговування клієнтів. Таким чином, системний підхід до впровадження LEAN-інструментів у відділі обслуговування онлайн-звернень НКЦ ТОВ «Нова пошта» може слугувати успішним прикладом трансформації, придатним для масштабування на інші підрозділи компанії, що сприятиме загальній оптимізації операційної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

8. Визначено основні бар'єри, ризики та обмеження у процесі адаптації LEAN-технологій на підприємстві та запропоновано шляхи їх подолання. У процесі адаптації LEAN-технологій на підприємстві виявлено низку бар'єрів, серед яких ієрархічна структура управління, недостатня підтримка керівництва, формальний підхід до впровадження, відсутність стратегічного бачення, низький рівень кваліфікації персоналу на ринку праці, дефіцит LEAN-фахівців, ментальна консервативність, опір змінам, відсутність колективної відповідальності, неефективна система мотивації, обмежені фінансові ресурси, орієнтація на короткострокові результати, відсутність державної підтримки, недостатнє інформування персоналу, відсутність чітких стандартів і цифрових інструментів, страх помилок та низький рівень ініціативності та інші. При цьому, основними ризиками впровадження LEAN є невідповідність бізнес-процесів, збої у

логістичних ланцюгах, спротив персоналу, конфлікти між підрозділами, плинність кадрів, недостатній рівень компетенцій, обмежене фінансування, можливе зниження доходів під час трансформації, низький рівень автоматизації та відсутність ефективного моніторингу.

Для подолання цих бар'єрів і мінімізації ризиків запропоновано впровадити політику управління ризиками та профілактики помилок, формувати культуру безперервного вдосконалення, розвивати і мотивувати ключовий персонал, стандартизувати та цифровізувати процеси, організувати ощадливе виробництво за 5S- принципами, здійснювати системний контроль виконання рішень, а також активно інформувати і залучати працівників до змін. Важливою умовою успіху є активна підтримка та стратегічне лідерство керівництва підприємства.

Реалізація зазначених заходів дозволить ТОВ «Нова пошта» та іншим транспортно-логістичним вітчизняним підприємствам успішно інтегрувати принципи LEAN у систему стратегічного менеджменту, підвищити ефективність бізнес-процесів, зменшити втрати і забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах сучасного конкурентного середовища, нестабільності та війни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України № 436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 01.03.2025)
2. Про стандартизацію: Закон України від 5 червня 2014 р. № 1315-VII. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2014, № 31, ст. 1058. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 11.03.2025).
3. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 11.03.2025).
4. Балаш Л. Я., Лисюк О. В., Саміло А. В., Ковальчук О. І. Операційний менеджмент (частина 1): навч. посіб. Львів: Репроцентр Захід, 2023. 194 с.
5. Бутко М. П., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Мурашко М. І., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Самійленко Г. М. Виробничий менеджмент: підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 424 с.
6. Вакуленко А. В., Гарафонова О. І., Гарбуз Н. А. Управління якістю: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2010. 551 с.
7. Васильков В. Г., Василькова Н. В. Організація операційної діяльності підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2015. 502 с.
8. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник [Електронний ресурс]. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
9. Виробництво «точно в строк». URL: <https://skyplanner.ai/uk/без-категорії/виробництво-точно-в-строк>. (дата звернення: 02.05.2025)
10. Виробничий менеджмент: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 60 с.

11. Войтенко О. С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
12. Гірна О.Б. Концепція Кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 54. С. 87-92.
13. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. С. 66-70.
14. Грідін О. В. Операційний менеджмент: словник термінів і понять. Харків: ДБТУ, 2024. 36 с.
15. Гурбик Ю., Біляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216-224.
16. Гуріна О. В., Чернова А. І. Ефективне управління витратами. The 7th International scientific and practical conference. Eurasian scientific congress (12–14 липня 2020 р.). Barcelona, Spain: Barca Academy Publishing, 2020. 377 с.
17. Денисюк О. Г., Саннікова С. Б. LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. С. 13-19.
18. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2022. 316 с.
19. Жмай О.В Концепція ощадливого виробництва як інноваційна складова розвитку українських підприємств. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. Т.16, Випуск 3, С. 238-254.
20. Звіт про сталий розвиток ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. Київ, 2025. 216 с.
21. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2024 рік. Київ, 2025. 18 с.
22. Звітність компанії ТОВ «Нова пошта» за 2022-2024 роки. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/11730> (дата звернення: 13.05.2025)
23. Зубенко В.О., Чесноков С.М. Ключові аспекти концепції «ощадливе виробництво» для підприємств залізничного транспорту. *Науковий вісник*

*Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 77–79.*

24. Іванов М. М., Комазов П. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр видавничої літератури, 2023. 368 с.

25. Каличева Н. Є., Мельник О. А., Подолянчук А. М. Забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств за рахунок впровадження ощадливого виробництва. *Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 33. С. 79-82.*

26. Каличева Н.Є., Ампілогов М.К. Вплив соціальної відповідальності на ефективний розвиток підприємств залізничного транспорту. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць. Випуск 2 (64). Київ: Національний авіаційний університет, 2018. С. 53-57.*

27. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 352 с.

28. Капінос Г. І., Грабовська І. В. Управління якістю: навч. посіб. Київ: Кондор-Видавництво, 2016. 278 с.

29. Капінос Г., Ларіонова К. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. № 2. С. 173-181.*

30. Козик В. В., Гавриляк А. С., Петрушка Т. О. Організація виробництва: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.

31. Компанієць В.В. Стратегія людського розвитку та зміни у підготовці кадрів залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. № 31. Харків: УкрДАЗТ, 2020. С. 204-212.*

32. Копотієнко Т. Ю. Економічна сутність та класифікація витрат як об'єкта внутрішнього аудиту. *Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 627-635.*

33. Коробка С.О. Операційний консалтинг в системі управління малим підприємством. *Економіка та суспільство. 2022. № 42.*

34. Коробка С.О. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 71-74.
35. Кузьміна Т.О., Євтушенко В.В. Системи управління якістю. *Університетська книга*. 2018. 500 с.
36. Кушнірук В., Крамарчук М., Зозуля О. Вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 33-41.
37. Лисицин В.Д., Лисенко О.І., Вовк Ю.С. Роль «ощадливого виробництва» в діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2019. С. 1-9.
38. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П., Котляр М.А. Управління якістю: навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України). 2-е вид. Львів: Магнолія 2006, 2019. 336 с.
39. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент: навчальний посібник: за ред. І. А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.
40. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
41. Матвєєва Н. М., Славута О. І. Управління витратами: навч. посіб. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с.
42. Методологія LEAN: що це, кому та як використовувати. URL: <https://sbt.nbc.ua/bude-tsikavo/950-metodologiya-LEAN-shcho-tse-komu-ta-yak-vik- oristovuvati.html>. (дата звернення: 03.05.2025)
43. Микитенко Н. В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 197 с.
44. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
45. Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 485 с.
46. Нанка О. В., Антощенков Р. В., Кісь В. М., Листопад І. О., Моїсєєва Н. І., Галич І. В., Никифоров А. О. Загальне управління якістю: підручник. Харків: ХНТУСГ, 2019. 205 с.

47. Омеляненко Т. В. Виробнича стратегія підприємства: монографія / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2013. 277 с.
48. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 478 с.
49. Омеляненко Т.В., Щербина О.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід: наук.-практ. видання. Київ: КНЕУ, 2019. 157 с.
50. Онищенко В. О., Редкін О. В., Старовірець А. С., Чевганова В. Я. Організація виробництва. Практикум: навч. посіб. Київ: Лібра, 2015. 376 с.
51. Операційний менеджмент: метод. вказівки для самот. вивчення дисципліни / уклад. О. В. Грідін. Харків: ДБТУ, 2022. 118 с.
52. Офіційна інформація про ТОВ «Нова пошта». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/31316718> (дата звернення: 13.05.2025)
53. Офіційний сайт компанії «Нова пошта». URL: [https://novaposhta.ua/o\\_kompanii](https://novaposhta.ua/o_kompanii). (дата звернення: 13.05.2025)
54. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4. С. 55-59.
55. Плоткін Я. Д., Пащенко І. Н. Виробничий менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2019. 258 с.
56. Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 39-42.
57. Радченко Г. А., Левковська Т. А., Соболева А. В. Особливості методології Kanban та Scrum при реалізації принципів Agile-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 50. С. 24-32.
58. Ратушняк О. Г. Операційний менеджмент: електрон. навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 243 с.

59. Риженко О. М. Особливості впровадження концепції LEAN-management на металургійному підприємстві. *Review of Transport Economics and Management*. 2021. Випуск 6(22). С. 60-71.

60. Свічкарь Н., Олініченко І., Цибулін М. Бюджетування як система управління діяльністю підприємства на основі міжнародних стандартів фінансової звітності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С. 175-185.

61. Сенік Ю. Метод «SMED», як один з елементів ощадливого виробництва. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 15. С. 216-224.

62. Середня місячна заробітна плата за галузями. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/branch/2024> (дата звернення: 20.05.2025)

63. Скачкова І.А., Бичкова Л.А., Юношева Ю.О. Впровадження системи загального догляду за обладнанням на машинобудівному підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 2 (20). С. 136-141.

64. Склярчук І. П., Драка І. С. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 7-13.

65. Слюсарчук О., Кушнірук В., Банєва І. Місце трудових ресурсів в інтеграційних та глобалізаційних умовах у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Львівського ун-ту бізнесу та права*. 2021. № 30. С. 118-127.

66. Старченко Г. В., Калінько І. В., Косач І. А. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 264 с.

67. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підручник / для студентів екон. спец. За ред. проф. О. Л. Яременка. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 416 с.

68. Сумець О. М. Проєктування операційних систем: підручник. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с.

69. Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2013. 348 с.
70. Харченко І.В., Романюк Л.М. Впровадження системи «бережливого виробництва» на українських підприємствах машинобудівної галузі як стратегія підвищення її конкурентоспроможності. *Наукові праці. Кіровоградського національного університету. Економічні науки*. 2016. Випуск 29. С. 186-192.
71. Черленяк І. Операційний менеджмент фірми та виклики глобальної модифікації ринків. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2020. № 1(24). С. 109-118.
72. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2023. 165 с.
73. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами: навч. посіб. 2017. 166 с.
74. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160-165.
75. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. 2019. № 27. С. 97-100.
76. Шкуренко О. В. Концепція «Lean production» в системі стратегічного менеджменту транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7 (265). С. 57-64. +88
77. Яковлев А. І. [та ін.]; за ред. А. І. Яковлева, С. П. Сударкіна, М. І. Ларка. Організація виробництва: підручник. Харків: НТУ «ХП», 2016. 436 с.
78. Heizer F., Render B. Operations Management. 10th ed. Pearson, 2011. 890 p.
79. Jacobs R., Chase R. B. Operations and Supply Management: The Core. McGraw-Hill/Irwin Series: Operations and Decision Sciences, 2008. 431 p.
80. Krafcik J. Triumph of the LEAN Production / J. Krafcik // Sloan Management Review. 1988, Vol. 30. No 1. P. 4152.

81. LEAN Six Sigma Certification Levels Explained. URL: <https://www.theknowledgeacademy.com/ua/courses/LEAN-six-sigma-training>. (дата звернення: 28.05.2025)

82. Liang H. Modern technology's role in accounting cost calculation of industrial enterprises: informatization as a key strategy to improve management efficiency. *Heliyon*. 2025. № 11.

83. Michael L. George LEAN six sigma for service: How to Use LEAN Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions. McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 2003. 345 p.

84. Пока-Йоке, або Захист від дурня. URL: <https://dou.ua/forums/topic/45189>. (дата звернення: 02.05.2025)

85. Shynkaruk L. V., Alekseieva K. A., Vlasenko T. O. Operational Management: for the students of the specialties 073 «Management», 075 «Marketing». Educational edition. Київ, 2021. 243 p.

86. The 5S Methodology Sort, Set, Shine, Standardize, Sustain in Quality Management. LEAN Training. *Scribd*. URL: <https://www.scribd.com/presentation/485625454/The5SMethodologySortSetShineStandardizeSustaininQualityManagement>. (дата звернення: 01.05.2025)

87. Tretiak, V. Implementing LEAN Management Principles to Optimize Healthcare Facility Operations. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. С. 84-90.

88. Vumek Dzh. and Dzhons D. Berezhlivoe proizvodstvo: kak izbavit'sja ot poter' i dobit'sja prosvetanija vashej kompanii [LEAN manufacturing: how to get rid of losses and achieve prosperity of your company], 2004, P. 473.

89. Womac J.P., Jones D.T. LEAN Thinking. Banish Waste and Create Wealth in your Corporation. 2d ed. New York: Free Press, 2003. 384 p.

## ДОДАТКИ