

будь-якого рішення, а до вибору найкращого з можливих.

Для розв'язання практичних задач організаційно-управлінського характеру транспорту використовується арсенал математичних методів. Найбільш відомими серед них є: математичні методи оптимізації, а саме лінійне програмування, нелінійне програмування, динамічне програмування; теорія графів для розв'язання деяких задач, що відносяться до транспортних моделей, а також до задач сітьового планування та управління; теорія масового обслуговування тощо.

Успішність вирішення управлінських завдань значною мірою залежить від раціонального використання доступних ресурсів — фінансів, матеріалів, сировини, обладнання та трудових ресурсів. Оскільки ці ресурси зазвичай обмежені, ефективне їх розподілення є вирішальним для досягнення позитивних результатів діяльності підприємства.

[1] Валяшек В.Б. Навчальний посібник з курсу: “ Оптимізаційні методи та моделі “ для спеціальностей “Облік і аудит, Фінанси і кредит, Маркетинг, Економічна кібернетика” / Кривень В.А., Валяшек В.Б., Цимбалюк Л.І., Козбур Г.В. – Тернопіль : видавництво ТНТУ, 2015. – 83 с.

[2] Вітлінський В. В. Моделювання економіки: навч. посіб. / Вітлінський В. В.– К.: КНЕУ, 2003. – 408 с.

[3] Зарубанна Л.В., Попрозман Н.В., Клименко Н.А., Попрозман С.В., Зарубанний С.В. Оптимізаційні методи та моделі.- К. – 2014. – 373 с.

УДК 656:005.6

LEAN-МЕНЕДЖМЕНТ НА ТРАНСПОРТІ: ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ І СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

LEAN MANAGEMENT IN TRANSPORT: A TOOL FOR EFFICIENCY AND STRATEGIC DEVELOPMENT

Канд. екон. наук М.В. Галькевич

Ізмаїльський державний гуманітарний університет (м. Ізмаїл)

M.V. Halkevych, PhD(Econ.)

Izmail University of Humanities (Izmail)

Сучасні транспортні системи функціонують в умовах зростаючої конкуренції, цифровізації, дефіциту ресурсів та посилення екологічних вимог. У такій ситуації зростає потреба в нових управлінських підходах, орієнтованих на підвищення ефективності, зниження витрат та сталий розвиток. Одним із найперспективніших інструментів у цій сфері стає LEAN -менеджмент (від англ. Lean Management) — концепція, спрямована на побудову процесів, що створюють цінність для клієнта при мінімізації

втратах [1]. Спочатку розроблений у виробничій сфері, насамперед у японській компанії Toyota, LEAN-підхід довів свою універсальність і сьогодні активно впроваджується у невиробничі галузі, включаючи логістику та транспорт [2]. В основі LEAN-філософії лежить ідея системного, безперервного покращення та залучення всіх співробітників до процесу оптимізації [3]. Для транспортної галузі це особливо актуально, оскільки саме тут висока частка витрат, пов'язаних із простоем, нераціональною логістикою, надмірними операціями та повторними переробками.

Використання LEAN-менеджменту на транспорті дозволяє формувати гнучкі, адаптивні бізнес-процеси, мінімізувати витрати на кожному етапі - від планування маршрутів до обслуговування рухомого складу [4]. Ключовими перевагами є скорочення часу доставки, підвищення рівня задоволеності клієнтів, зниження аварійності, оптимізація роботи персоналу та покращення використання ресурсів. Особливо важливим стає скорочення прихованих витрат - часу очікування, непотрібного переміщення, зайвих операцій, технічних простоїв, що часто залишається поза увагою традиційного управлінського аналізу.

Одним із пріоритетних напрямків застосування LEAN-інструментів є аналіз та покращення потоку створення цінності — від прийому замовлення до його виконання. Це передбачає глибоке розуміння всіх етапів логістичного ланцюга, виявлення вузьких місць, усунення неефективних ланок і формування стійкого потоку без надмірних витрат. Значна увага приділяється візуалізації процесів (наприклад, через карту потоку створення цінності — Value Stream Mapping), стандартизації процедур, впровадженню принципів витягування (pull-систем), а також регулярному моніторингу ключових показників.

LEAN-менеджмент може адаптуватися до різних видів транспорту з урахуванням їхньої специфіки. Наприклад, на автотранспортних підприємствах увага зосереджена на технічному обслуговуванні рухомого складу, оптимізації маршрутів, зниженні витрат палива та часу простою. У залізничній сфері — на синхронізації графіків руху, покращенні планування ремонтів, мінімізації тимчасових витрат при маневрових операціях. На морському та річковому транспорті — на ефективній організації вантажно-розвантажувальних робіт, скороченні часу обробки суден у портах, цифровізації документообігу.

В умовах цифровізації LEAN -менеджмент набуває нового звучання. Сучасні цифрові технології, включаючи Big Data, IoT та системи моніторингу в реальному часі, розширюють можливості зі збирання та аналізу даних, оперативного прийняття рішень та адаптації бізнес-процесів. Проте, впровадження LEAN -концепції вимагає як технічної, а й

організаційної зрілості: необхідні довгострокове бачення, лідерство з боку керівництва, наявність чіткої стратегії та системи мотивації персоналу [5].

Таким чином, LEAN-менеджмент на транспорті виступає не просто як інструмент оптимізації, а як стратегічний фактор конкурентоспроможності. Його застосування потребує системних змін та є важливою частиною довгострокового розвитку транспортних підприємств в умовах глобальної трансформації економічних процесів.

[1] Liker J.K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the Worlds Greatest Manufacturer* (McGraw-Hill, New York, 2004). URL: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071392310> (Available at: 25.05.2025).

[2] Yang, M.G., Hong, P., Modi, S.B. (2011) Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*. Vol. 129(2). P. 251–261. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.10.017>

[3] Zhang, L., Narkhede, B.E. and Chaple, A.P. (2017). Evaluating lean manufacturing barriers: an interpretive process. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 28 No. 8, pp. 1086-1114. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2017-0071>

[4] Денисюк, О., & Саннікова, С. (2022). LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>

[5] Шкуренко О.В. Концепція «LEAN PRODUCTION» в системі стратегічного менеджменту транспортних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 7 (265). С.57-64. URL: <https://is.gd/4KXuTU> (дата звернення: 25.05.2025).

УДК 656.078.1

ЗНАЧИМІСТЬ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПРОМИСЛОВОГО ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

THE IMPORTANCE OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF THE LOGISTICS SYSTEM OF THE INDUSTRIAL TRANSPORT ENTERPRISE

Н.В. Гриценко, канд. екон. наук

Український державний університет залізничного транспорту (м. Харків)

N.V. Hrytsenko, PhD (Ekon.)

Ukrainian State University of Railway Transport (Kharkiv)

Більшість вітчизняних промислових транспортних підприємств враховують витрати на свою діяльність лише у зв'язку з тим, як вони функціонують, і не пов'язують це з важливими основними своїми цілями. У цьому випадку ми бачимо дві поширені помилки, які мають великий вплив на те, наскільки добре працює логістична система підприємства. Перший момент, який слід врахувати, полягає в тому, що якщо ви