

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-33>

УДК 332.146

Пашко Павло Володимирович

Заслужений діяч науки і техніки України,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2697-751X>

Штик Юлія В'ячеславівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3988-6641>

Мирошніченко Ганна Борисівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1530-3672>

Pavlo Pashko, Yuliia Shtyk, Ganna Myroshnychenko
National Aviation University

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЄКТАМИ
МИТНО-БРОКЕРСЬКИХ КОМПАНІЙ
В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ****BUSINESS PROJECT MANAGEMENT
OF CUSTOMS BROKERAGE COMPANIES
IN CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Анотація. Стаття присвячена актуальним питанням управління бізнес-проектами в митній діяльності в умовах сталого розвитку. У статті досліджено особливості управління бізнес-проектами в митно-брокерських компаніях, які здійснюють митне оформлення товарів та забезпечують дотримання регуляцій у міжнародній торгівлі. Розглянуто ключові аспекти планування, організації та контролю проектів, а також інтеграцію принципів сталого розвитку у щоденну діяльність. Описано роль автоматизації та інноваційних технологій, що сприяють підвищенню ефективності митного оформлення та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Особлива увага приділяється управлінню ризиками, зокрема законодавчим змінам і затримкам вантажів, а також важливості прозорої комунікації з клієнтами та митними органами. Стаття підкреслює важливість екологічної відповідальності, оптимізації ресурсів і мінімізації відходів у проектній діяльності митно-брокерських компаній. Сталий розвиток стає ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності компаній та забезпеченні їх довгострокової життєздатності в умовах глобальних змін.

Ключові слова: управління, бізнес-проекти, інноваційні проекти, митно-брокерські компанії, сталий розвиток.

Summary. The article is devoted to the study of business project management in customs brokerage companies in conditions of sustainable development, which is becoming an important factor in successful activity on the global market. It analyzes the influence of the principles of sustainable development on customs brokerage activities and their integration into key business processes, such as planning, organization, control and monitoring of project implementation. The main challenges faced by customs brokerage companies in the conditions of constant changes in international trade, globalization and environmental requirements are considered. The article outlines strategies that help companies adapt to new realities through the implementation of environmentally responsible solutions, minimizing the impact on the environment and reducing CO2 emissions during logistics operations. An important part of management is also the distribution of responsibilities between project participants, taking into account environmental standards and the requirements of sustainable development. The role of automation of customs processes is

considered separately, which allows to significantly reduce the amount of paper documentation, increase the speed of information processing and minimize the human factor, which has a positive effect on environmental efficiency. Innovative technologies also make it possible to create transparent and energy-efficient supply chains, helping to reduce the environmental impact during the transportation of goods. Key attention is paid to risk management in the context of sustainable development. In particular, this concerns risks associated with changes in legislation, customs regulations and sanction restrictions that have a direct impact on the activities of customs brokerage companies. The article emphasizes the need for constant monitoring and adaptation to such changes in order to minimize financial losses and avoid fines. In this context, approaches are proposed for building a risk management strategy that takes into account the requirements of sustainable development. A separate part of the article is devoted to the importance of effective communication with all participants in the process - clients, customs authorities, partners. This makes it possible to provide timely information and response to possible problems that may arise in the process of customs clearance of goods. Transparency in interaction with all interested parties also contributes to better compliance with environmental requirements and increased trust in the company.

Keywords: management, business projects, innovative projects, customs brokerage companies, sustainable development.

Постановка проблеми. Сьогодні митно-брокерські компанії відіграють ключову роль у міжнародній торгівлі, забезпечуючи належне оформлення вантажів і дотримання митних процедур. В умовах глобалізації бізнесу, зростання обсягу міжнародних вантажоперевезень та постійних змін у законодавстві, управління бізнес-проєктами у митно-брокерських компаніях стає важливим елементом для успішної роботи і підтримання конкурентних переваг.

Бізнес-проєкти в митно-брокерських компаніях охоплюють широкий спектр завдань, від управління логістичними ланцюгами до забезпечення повної відповідності міжнародним і національним митним вимогам. Це можуть бути проєкти з автоматизації митних процесів, організації митного оформлення товарів клієнтів, впровадження нових технологій для покращення ефективності, або надання послуг з консультування у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика увага була приділена дослідженню проєктування в умовах сталого розвитку, як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Green K.W., Zelbst P.J., Meacham J. [2] досліджували формування та існування бізнес-проєктів, Кіра М., Найек J. [3] розглядали класифікацію бізнес-проєктів та їх моделі. Також, ряд вчених [4; 5; 8] присвятили свої дослідження розумінню важливості ефективного управління для досягнення сталого розвитку підприємств та розробці нових підходів та концепцій у цій сфері. Проте існує необхідність узагальнити підходи до управління бізнес-проєктами митно-брокерських компаній в Україні.

Метою статті є дослідження основних принципів та етапів управління бізнес-проєктами митно-брокерських компаній в умовах сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління проєктами включає планування, організацію, контроль та моніторинг виконання завдань. Для митно-брокерських компаній, які працюють у умовах міжнародної торгівлі, важли-

вим є не лише ефективне управління процесами, але й відповідність проєктів сучасним вимогам сталого розвитку. У зв'язку з глобальними змінами, такими як боротьба зі зміною клімату та підвищення відповідальності бізнесу, управління проєктами повинно відповідати принципам сталого розвитку, що включають екологічну відповідальність, економічну ефективність і соціальну справедливість [1–3].

Принципи сталого розвитку є новим етапом у бізнесі. Вони включають такі компоненти:

– екологічна відповідальність. Зменшення негативного впливу на довкілля, мінімізація використання природних ресурсів, скорочення викидів CO₂;

– економічна ефективність. Оптимізація витрат і процесів для підвищення конкурентоспроможності бізнесу;

– соціальна відповідальність. Дотримання прав людини, сприяння розвитку суспільства, забезпечення гідних умов праці [3].

Для митно-брокерських компаній управління проєктами в умовах сталого розвитку вимагає адаптації традиційних підходів до управління з урахуванням нових вимог. Основні аспекти, які слід враховувати на різних етапах управління проєктами наведено в табл. 1.

На етапі планування важливо не лише визначити основні цілі проєкту, але й врахувати його екологічний та соціальний вплив. Для цього необхідно:

1. Проводити оцінку ризиків, пов'язаних із впливом на довкілля, наприклад, підвищені викиди під час транспортування товарів.

2. Впроваджувати технології, які дозволяють мінімізувати використання природних ресурсів і енергії.

3. Розробляти стратегії для зменшення впливу на навколишнє середовище під час реалізації проєктів.

Організація проєктних процесів повинна включати не лише оптимізацію робочих процедур, але й забезпечення відповідності екологічним стандартам. Це досягається за допомогою:

Таблиця 1 – Етапи управління бізнес-проектами в умовах сталого розвитку

Етап	Опис	Основні аспекти сталого розвитку
Планування	Визначення цілей і завдань проекту, оцінка ресурсів, розробка стратегії реалізації.	- оцінка екологічних ризиків - впровадження енергоефективних рішень - врахування соціальних вимог
Організація	Розподіл обов'язків, створення команди, встановлення процесів і процедур для реалізації проекту.	- автоматизація документообігу - впровадження «зелених» практик - розвиток інфраструктури для підтримки сталого розвитку
Контроль	Моніторинг процесів реалізації проекту, забезпечення дотримання графіків та бюджету, виявлення відхилень та їх корекція.	- контроль за екологічними впливами - впровадження систем моніторингу - оцінка ефективності екологічних заходів
Оцінка результатів	Аналіз результатів проекту, підбиття підсумків, оцінка досягнення цілей, визначення областей для покращення.	- аналіз досягнення екологічних цілей - оцінка соціального впливу - розробка рекомендацій для майбутніх проектів

Джерело: сформовано авторами

– автоматизації документообігу, що дозволяє зменшити використання паперових документів;

– використання енергоефективних технологій та цифрових інструментів для управління ланцюгами постачання;

– впровадження принципів «зеленого офісу», включаючи мінімізацію відходів, повторне використання матеріалів і енергозбереження.

В умовах сталого розвитку митно-брокерській компанії повинні приділяти особливу увагу управлінню ризиками, пов'язаними зі змінами у законодавстві та екологічними стандартами. Для цього необхідно постійно відстежувати зміни в митних регламентах та екологічних вимогах у країнах, з якими ведеться співпраця, розробляти стратегії для адаптації до цих змін з мінімальними втратами для компанії, забезпечувати навчання персоналу щодо нових вимог і стандартів сталого розвитку [4–7].

Постійний контроль за реалізацією проекту є важливим аспектом управління. У контексті сталого розвитку слід додатково контролювати:

– вплив операцій компанії на навколишнє середовище;

– отримання екологічних стандартів на всіх етапах логістичних операцій;

– оцінку ефективності впроваджених екологічних заходів.

Автоматизація бізнес-процесів стає одним із головних інструментів для досягнення сталого розвитку в митно-брокерській діяльності. Впровадження новітніх технологій дозволяє:

1. Скоротити використання паперових документів шляхом впровадження електронного документообігу.

2. Оптимізувати логістичні операції через системи відстеження вантажів у реальному часі, що дозволяє мінімізувати затримки та зменшити споживання пального.

3. Використовувати аналітичні інструменти для прогнозування ризиків і покращення стратегічного планування [7–9].

Тож, інновації не лише підвищують ефективність компанії, але й сприяють екологічній відповідальності, що є важливою складовою сталого розвитку.

Одним із важливих аспектів сталого розвитку є забезпечення гідних умов праці та відповідальне

Таблиця 2 – Інновації та технології для сталого розвитку в митно-брокерській діяльності

Технологія / Інновація	Характеристика	Переваги для сталого розвитку
Автоматизація документообігу	Використання електронних систем для обробки документів, заміна паперових документів цифровими.	- зменшення використання паперу - підвищення швидкості обробки - зменшення ризиків помилок
Енергетичні системи моніторингу	Впровадження технологій для відстеження споживання енергії та викидів CO ₂ у реальному часі.	- оптимізація енергетичних витрат - скорочення викидів CO ₂ - зниження витрат на енергію
Інноваційні рішення для логістики	Системи управління ланцюгами постачання, що дозволяють відстежувати вантажі і оптимізувати маршрути доставки.	- зменшення затримок - скорочення витрат пального - підвищення ефективності транспортування
Технології енергозбереження	Впровадження енергоефективних технологій у робочі процеси та обладнання.	- зменшення споживання енергії - зниження експлуатаційних витрат - підвищення екологічної відповідальності

Джерело: сформовано авторами

управління персоналом. Митно-брокерські компанії повинні:

- забезпечувати відповідну оплату праці та безпечні умови для працівників;
- сприяти професійному розвитку персоналу через навчання новітнім технологіям та екологічним стандартам;
- підтримувати різноманітність та інклюзію в колективі [7; 10–11].

Соціальна відповідальність допомагає створити позитивний імідж компанії та підвищити її привабливість для партнерів і клієнтів.

Висновки. Управління бізнес-проектами в митно-брокерських компаніях у контексті сталого розвитку є комплексним завданням, що потребує інтеграції екологічних, соціальних та економічних аспектів у всі стадії проектного управління. Впровадження принципів сталого розвитку допомагає зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, підвищити ефективність і конкурен-

тоспроможність компанії, а також забезпечити соціальну відповідальність і етичні практики. Застосування інноваційних технологій, автоматизація процесів та постійний моніторинг результатів є критично важливими для успішного впровадження сталого розвитку в митно-брокерській діяльності. Окрім того, важливими є навчання персоналу і комунікація з партнерами для створення прозорих і відповідальних бізнес-процесів.

Таким чином, стратегічний підхід до управління бізнес-проектами з урахуванням вимог сталого розвитку дозволяє митно-брокерським компаніям не лише відповідати сучасним екологічним і соціальним стандартам, але й стати більш успішними та конкурентоспроможними на глобальному ринку. Управління бізнес-проектами в митно-брокерських компаніях є складним і багатограним процесом, який вимагає глибоких знань у галузі митного законодавства, логістики та управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements with guidance for use.
2. Green, K.W., Zelbst, P.J., Meacham, J., & Bhadauria, V.S. Green supply chain management practices: Impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2012. No. 17(3). P. 290–305.
3. Krupa M., Hajek J. () Hybrid Project Management Models: A Systematic Literature Review. *International Journal of Project Organisation and Management*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2024.10056237>
4. Драганчук Ю. Українська митниця в горизонті-2030. Мета – підготовка до вступу до Митного союзу та ЄС. 2024. New Voice. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/strategichni-kroki-ukrajini-do-vstupu-v-yes-modernizaciya-mitnoji-sistemi-do-2030-roku-50435058.html/1>
5. Алішкаускас В. Рух до митного союзу з ЄС: де Україна досягла успіху і що потрібно доробити. *Українська правда*. 2023. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/03/21/7158185/>
6. Пашко П.В., Пашко Д.В. Майбутнє митниці в інформаційному середовищі. матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи підприємницьких структур за умов нестійких процесів розвитку економіки». 17 травня 2024 р. Київ : НАУ, 2024. 157 с. С. 77–79.
7. Пашко П.В., Мирошніченко Г.Б. Штик Ю.В. Авторизований економічний оператор: шляхи розвитку, його вплив на процеси при митному оформленні, ризики застосування. *Наукові праці ДонНТУ. Серія Економічна*. 2024. № 1(29). С. 110–117. DOI: [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1\(29\)-110-117](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1(29)-110-117)
8. Баязітов Л. Майбутнє української митниці в умовах вступу України до ЄС. 2024. URL: https://www.mdoffice.com.ua/ua/aSNewsDic.getNews?dat=12042024&num_c=842307
9. Пашко П.В. Митна безпека (теорія, методологія та практичні рекомендації): монографія. Львів : ІРД НАН України, 2009. 628 с.
10. Пашко П.В., Ченцов В.В., Мережко Н.В., Пашко Д.В. та ін. Митна справа України: підручник / за заг. ред. П.В. Пашка. Київ : Університет ДФС України, 2017. 442 с.
11. Пашко П.В., Пашко Д.В. Майбутнє митниці в інформаційному середовищі. матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми та перспективи підприємницьких структур за умов нестійких процесів розвитку економіки». 17 травня 2024 р. Київ : НАУ, 2024. С. 77–79.

References:

1. ISO 14001:2015 Environmental management systems – Requirements with guidance for use.
2. Green, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhadauria, V. S. (2012) Green supply chain management practices: Impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, no. 17(3), pp. 290–305.
3. Krupa M., Hajek J. (2022) Hybrid Project Management Models: A Systematic Literature Review. *International Journal of Project Organisation and Management*. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2024.10056237>
4. Draganchuk Y. (2024) Ukrainka mytnitsya v gorizonti-2030. Meta – pidgotovka do vstupu do mutnogo soyuzu ta EU [Ukrainian customs in the 2030 horizon. The goal is to prepare for joining the Customs Union and the EU]. Available at: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/strategichni-kroki-ukrajini-do-vstupu-v-yes-modernizaciya-mitnoji-sistemi-do-2030-roku-50435058.html/1> (in Ukrainian)
5. Ališkauskas, V. (March 21, 2023) Rukh do mytnoho soyuzu z EU: de Ukrayina dosyahla uspihu i shcho potribno dorobyty [Moving towards a customs union with the EU: Where Ukraine has succeeded and what needs to be completed]. Available at: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/03/21/7158185/> (in Ukrainian)

6. Pashko P. V., Pashko D. V. (2024) *Maybutnye mytnytsi v informatsiinomu seredovishchi* [The future of customs in the information environment]. Kyiv: NAU, 157 p., pp. 77–79. (in Ukrainian)
7. Pashko P. V., Myroshnychenko H. B., Shtryk Yu. V. (2024) *Avtoryzovanyy ekonomichnyy operator: shlyakhy rozvytku, yoho vplyv na protsesy pry mytnomu oformlenni, ryzyky zastosuvannya* [Authorized economic operator: ways of development, its impact on customs clearance processes, risks of application]. *Scientific works of DonNTU*, no. 1 (29), pp. 110–117. DOI: [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1\(29\)-110-117](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2024-1(29)-110-117) (in Ukrainian)
8. Bayazitov L. (2024) *Maybutnye ukraïns'koyi mytnytsi v umovakh vstupu Ukrayiny do EU* [The future of Ukrainian customs in the conditions of Ukraine's accession to the EU]. Available at: https://www.mdoffice.com.ua/ua/aSNewsDic.getNews?dat=12042024&num_c=842307 (in Ukrainian)
9. Pashko P. V. (2009) *Mytna bezpeka (teoriya, metodolohiya ta praktychni rekomendatsiyi): monohrafiya* [Customs security (theory, methodology and practical recommendations): monograph]. Lviv: IRD NAN Ukrayiny, 628 p. (in Ukrainian)
10. Pashko P. V., Chentsov V. V., Merezko N. V., Pashko D. V. ta in. (2017) *Mytna sprava Ukrayiny: pidruchnyk* [Customs affairs of Ukraine: textbook]. Kyiv: Universytet DFS Ukrayiny, 442 p. (in Ukrainian)
11. Pashko P. V., Pashko D. V. (May 17, 2024) *Maybutnye mytnytsi v informatsiinomu seredovishchi* [The future of customs in the information environment]. Kyiv: NAU, 157 p., pp. 77–79. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 12.09.2024