

УДК 005.336.3:339.543

М. Ф. Гончар,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6682-8044>

Н. В. Смолінська,

к. е. н., доцент,

доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/000-0001-5642-4134>

Р. О. Ріпка,

аспірант кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8815-0263>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.24.28

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ ТА РОЗВИТОК ЇЇ ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН РИНКУ

M. Honchar,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of the Department Management and International Entrepreneurship,

Lviv Polytechnic National University

N. Smolinska,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department

of Organization Management, Lviv Polytechnic National University

R. Ripka,

Postgraduate student of the Department of Organization Management

Lviv Polytechnic National University

QUALITY MANAGEMENT OF THE CUSTOMS SERVICE AND DEVELOPMENT OF ITS POTENTIAL IN CONDITIONS OF DYNAMIC CHANGES IN THE MARKET

Метою дослідження є характеристика функціонування системи управління якістю організації митної служби та розвиток її потенціалу в умовах динамічних змін ринку. Доведено, що митні служби несуть відповідальність за оптимізацію легальної торгівлі, збільшення доходів та захист країн від заборонених товарів та потенційних загроз. Враховуючи динамічний характер ринку, створення та постійне вдосконалення системи менеджменту якості в організаціях митної служби мають першорядне значення. Встановлено, що сучасна митниця вимагає висококваліфікованих спеціалістів, здатних працювати в динамічному середовищі, знати міжнародне право, основи економіки та новітні технології. Визначено, що сучасна система управління якістю організації митної служби діє на перетині міжнародної торгівлі, безпеки та державного регулювання. Особливе наголошення на якість і ефективність цієї системи виникає через постійно змінюване зовнішнє середовище. Доведено, що стійка система управління якістю дозволяє митниці оптимізувати свої ресурси, удосконалювати процеси та підтримувати найвищі стандарти надання послуг. З'ясовано, що поняття "управління якістю організації митної служби та розвиток її потенціалу в умовах динамічних змін ринку" слід трактувати як системний підхід до координації діяльності митних органів, спрямований на постійне покращення їх ефективності, надійності та відповідності вимогам та очікуванням учасників зовнішньоекономічної діяльності. Виділено основні проблеми в сучасній системі управління якістю організації митної служби та розвиток її потенціалу в умовах динамічних змін ринку. Доведено, що митні операції опинилися в центрі уваги, оскільки їм необхідно було орієнтуватися в порушених торгових шляхах і адаптуватися до торгових протоколів, що з'являються. Подібні геополітичні потрясіння лише підтверджують важливість динамічної системи управління якістю, яка може передбачати, реагувати та розвиватися.

The purpose of the study is to characterize the functioning of the quality management system of the customs service organization and develop its potential in the context of dynamic market changes. Customs authorities have been shown to be responsible for optimizing legal trade, increasing revenue and protecting countries from prohibited goods and potential threats. Given the dynamic nature of the market, the creation and continuous improvement of a quality management system in customs service organizations is of paramount importance. It has been established that modern customs requires highly qualified specialists who are able to work in a dynamic environment, know international law, basic economics and the latest technologies. It has been established that the modern quality management system of the customs service organization operates at the intersection of international trade, security and government regulation. Particular attention to the quality and efficiency of this system arises due to the constantly changing external environment. It has been proven that a sustainable quality management system allows customs to optimize its resources, improve processes and maintain high standards of service delivery. It has been established that the concept of "quality management of the customs service organization and the development of its potential in the conditions of dynamic market changes" should be interpreted as a systematic approach to coordinating the activities of customs authorities, aimed at constantly improving their efficiency, reliability and compliance with the requirements and expectations of participants in foreign economic activity. The main problems in the modern quality management system of the customs service organization and the development of its potential in the conditions of dynamic market changes are highlighted. Customs operations have proven to be the focus of attention as they need to navigate disrupted trade routes and adapt to emerging trade protocols. Geopolitical upheavals like these only reinforce the importance of a dynamic quality management system that can anticipate, respond and evolve.

Ключові слова: управління якістю, митна служба, потенціал, динамічність ринку.
Key words: quality management, customs service, potential, market dynamism.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному, швидко динамічному світовому ринку митна служба виступає як найважливіший посередник у міжнародній торгівлі, безпеці та управлінні. Митні служби несуть відповідальність за оптимізацію легальної торгівлі, збільшення доходів та захист країн від заборонених товарів та потенційних загроз. Враховуючи динамічний характер ринку, створення та постійне вдосконалення системи менеджменту якості в організаціях митної служби мають першорядне значення.

Нещодавня пандемія висунула на перший план важливість гнучкості та адаптованості митних операцій. Оскільки глобальна торгова структура зазнала змін, виникла гостра потреба полегшити безперешкодний потік життєво важливих товарів, таких як медикаменти та продукти харчування. Одночасно зросли ризики, пов'язані з підробленими продуктами чи потенційними біологічними небезпеками. Добре інтегрована система управління якістю дозволяє митниці оперативно змінювати свою діяльність та політику, забезпечуючи як безпеку, так і безперешкодний транзит товарів. Війна в Україні з її глибокими

геополітичними наслідками ще більше наголосила на стратегічній ролі митних операцій. В умовах перебоїв у торговельних шляхах та появи нових торгових норм митні служби опинилися в ситуації, коли необхідне перекалібрування їх процедур. Ця ситуація підкреслила суть гнучкої та реактивної системи управління якістю. Ці зовнішні проблеми є доповненням до внутрішніх складнощів, з якими вже стикаються митні організації, як-от зміна торгових угод, технологічна еволюція та постійно зростаючі вимоги глобальної торгівлі. Стійка система управління якістю дозволяє митниці оптимізувати свої ресурси, удосконалювати процеси та підтримувати найвищі стандарти надання послуг. Це, у свою чергу, зміцнює їхню здатність вирішувати як поточні, так і майбутні проблеми. Можна стверджувати, що роль управління якістю в митних службах виходить за рамки простого дотримання вимог чи операційної ефективності. Йдеться про захист національних пріоритетів у світі, повний непередбачуваності. У міру того, як ринкові умови продовжують розвиватися, потенціал розвитку митних служб через ретельно реалізовану

систему управління якістю буде незамінним, гарантуючи, що вони залишаться як ефективними посередниками, так і зберігачами глобальної торгівлі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління якістю організації митної служби та розвиток її потенціалу розкривалися в роботах таких вчених як В. Чорний, Г. Спектор, А. Деркач, О. Сидоренко, В. Кульчицький, Б. Тищик, Й. Рісіч, В. Барковський, О. Дячко, Є. Додін, С. Ківалов, Б. Кормич, І. Бережнюк, П. Пашко, Ю. Дьомін, Р. Шишко, В. Сергієнко, О. Гребельник, М. Криштанович та інші. Однак ряд теорії і концепцій що стосується даного виду управління в умовах динамічних змін ринку, досі залишаються не розкритими в повній мірі, що і зумовило вибір даної тематики і її сучасну актуальність.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є характеристика функціонування системи управління якістю організації митної служби та розвиток її потенціалу в умовах динамічних змін ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Організація митної служби в сучасних умовах стикається з численними проблемами, зумовленими як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. По-перше, геополітична обстановка, зокрема ситуація з війною в Україні, призводить до перерозподілу торгових маршрутів, введення економічних санкцій та посилення митного контролю на кордонах. Це збільшує навантаження на митниці та вимагає швидкого адаптування до нових реалій. По-друге, технологічні виклики, такі як потреба в автоматизації митних процедур, збільшення обсягів обробки даних, забезпечення їх конфіденційності та захисту від кіберзлочинності, ставлять перед митною службою завдання модернізації та вдосконалення існуючих систем. По-третє, корупційні ризики й недоліки в організаційній культурі деяких митних органів ускладнюють ефективне виконання функцій та завдань, покладених на митницю, і впливають на її репутацію в очах бізнесу та громадян.

Також не можна знехтувати проблемами, пов'язаними з навчанням та підготовкою кадрів для митної служби. Сучасна митниця вимагає висококваліфікованих спеціалістів, здатних працювати в динамічному середовищі, знати міжнародне право, основи економіки та новітні

технології. Отже, розглядаючи сучасні проблеми організації митної служби, можна зрозуміти, що її ефективна діяльність залежить від здатності адаптуватися до швидко змінюваних умов, постійно вдосконалюватися та реагувати на виклики сучасного світу.

В умовах військового конфлікту, викликаного російським вторгненням, динамічність ринкових змін в Україні набуває особливої актуальності та специфіки. Після вторгнення Росії, численні міжнародні організації впровадили економічні санкції проти Російської Федерації, які впливають на торговельні відносини та інвестиційний клімат і України. Це вимагає від України шукати нові ринки та диверсифікувати свої економічні відносини. Нестабільність та невизначеність ситуації призводять до зниження інвестиційної привабливості України, а також до відтоку капіталу та зменшення іноземних інвестицій. Зростання витрат на оборону призводить до перерозподілу бюджетних ресурсів, що може обмежити фінансування інших сфер економіки. Розглядаючи динамічність змін ринку України в умовах військового стану, слід зрозуміти, що кожен з вищезазначених аспектів має свої особливості та вимагає індивідуального підходу для мінімізації ризиків та забезпечення стабільності економіки країни.

На нашу думку, поняття "управління якістю організації митної служби та розвиток її потенціалу в умовах динамічних змін ринку" слід трактувати як системний підхід до координації діяльності митних органів, спрямований на постійне покращення їх ефективності, надійності та відповідності вимогам та очікуванням учасників зовнішньоекономічної діяльності. Це також включає в себе стратегічне планування та впровадження інновацій, що забезпечують адаптацію та гнучкість митної служби до швидко змінюваних умов ринку, а також розвиток її внутрішніх ресурсів та компетенцій для відповіді на нові виклики.

У сучасній глобальній економіці митні служби виконують ключову роль на перехресті між міжнародною торгівлею, безпекою та державним регулюванням. З урахуванням ринкового середовища, що динамічно змінюється, управління якістю в організації митної служби стає актуальним елементом, що забезпечує ефективність і відповідність стандартам діяльності.

Система управління якістю є комплексом процедур, стандартів і ресурсів, спрямованих на оптимізацію діяльності митної служби [1—



Рис. 1. Основні проблеми в сучасній системі управління якістю організації митної служби та розвиток її потенціалу в умовах динамічних змін ринку

Джерело: узагальнено авторами.

3]. Основне завдання такої системи — забезпечувати постійне вдосконалення процесів і методів роботи, адаптоване до умов ринку, що змінюються. В умовах швидких ринкових змін, таких як зміни в торговельних угодах, геополітичні фактори або нові технологічні рішення, система управління якістю дозволяє митній службі швидко адаптуватися [4—6]. Це забезпечує як безперервність торговельного процесу, так і відповідність необхідним стандартам безпеки та якості. Крім того, враховуючи зростання міжнародної торгівлі та збільшення потоків товарів, митні служби стикаються з необхідністю обробки великих обсягів даних та швидкого реагування на різні ситуації [7—10]. Відтак, система управління якістю стає інструментом, що дозволяє забезпечувати якісне та своєчасне виконання завдань, мінімізуючи ризики помилок чи затримок.

Таким чином, система управління якістю в організації митної служби є не просто інструментом оптимізації робочих процесів, а й стратегічним елементом, що дозволяє адаптуватися до умов, що змінюються, і забезпечувати високий рівень якості послуг в умовах динамічних змін ринку.

Відтак, виділимо основні проблеми в сучасній системі управління якістю організації митної служби та розвиток її потенціалу в умовах динамічних змін ринку (рис. 1).

Сучасна система управління якістю організації митної служби діє на перетині міжнародної торгівлі, безпеки та державного регулювання. Особливе наголошення на якість і ефективність цієї системи виникає через постійно змінюване зовнішнє середовище. Перш за все, динамічність зовнішнього середовища приносить невизначеність в міжнародній торгівлі. Зміни в торговельних угодах, нестабільність економічних показників країн-партнерів або глобальні кризи вимагають швидкої адаптації митних процедур та методів роботи.

Додаткову складність вносить військовий конфлікт в Україні. Війна в Україні зумовлює перерозподіл торговельних потоків, введення додаткових санкцій та контрольних заходів, що робить роботу митниці ще більш відповідальною. Система управління якістю повинна забезпечувати адекватний відгук на такі виклики, гарантуючи безперебійність поставок необхідних товарів та забезпечення національної безпеки.

Крім цього, технологічний прогрес вносить свої корективи в роботу митниці, зокрема, в автоматизацію процесів, аналіз даних та зв'язок з іншими державними структурами. Тому система управління якістю має постійно вдосконалюватися, враховуючи нові технологічні можливості та вимоги до безпеки даних. Слід виділити ключові аспекти технологічного прогресу, що впливає на систему управління які-

Таблиця 1. Ключові аспекти технологічного прогресу, що впливає на систему управління якістю організації митної служби та розвиток її потенціалу в умовах динамічних змін ринку

Аспекти технологічного прогресу	Характеристика
Цифрова автоматизація	Сучасні технології дозволяють автоматизувати багато митних процедур, зменшуючи витрати часу та зусиль для обробки документів та контролю товарів
Блокчейн та розподілені реєстри	Ці технології забезпечують збільшену прозорість та безпеку в процесі обміну даними між учасниками торгівлі
Штучний інтелект та машинне навчання	Допомагають аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ризики, оптимізувати митні процедури та покращувати взаємодію з клієнтами
Безпілотні транспортні засоби та роботизація	Можуть бути використані для контролю та перевірки вантажів, особливо на віддалених або важкодоступних кордонах
Інтеграція міжнародних інформаційних систем	Дозволяє ефективно координувати дії митних служб різних країн, що сприяє швидкішому та безпечнішому переміщенню товарів
Біометричні технології	Використання відбитків пальців, розпізнавання обличчя та інших біометричних даних може підвищити рівень безпеки при перевірці осіб
Віртуальна та доповнена реальність	Можуть бути використані для навчання персоналу, симуляцій та візуалізації даних

Джерело: узагальнено авторами.

стю організації митної служби та розвиток її потенціалу в умовах динамічних змін ринку (табл. 1).

Сучасна система управління якістю митних служб сьогодні стоїть перед рядом серйозних викликів, відповідь на які вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, адаптації до змінюваних умов та впровадження нових методів та технологій у роботу.

ВИСНОВКИ

Розмірковуючи про складну систему міжнародної торгівлі, управління та безпеку, стає зрозуміло, що організації митних служб відіграють незамінну роль. Виступаючи як авангард національних кордонів, на них покладено подвійне завдання: сприяти законній торгівлі та одночасно захищати країни від потенційних загроз та незаконних товарів. Постійно змінюється ситуація на світовому ринку лише посилює важливість впровадження та розвитку надійної системи управління якістю цих організацій. Нещодавня пандемія стала яскравим підтвердженням цього твердження. Оскільки у структурі торгівлі відбулися різкі зміни, роль митниці у забезпеченні безперервних поставок предметів першої необхідності, від медичного обладнання до продуктів харчування, стала ключовою. Водночас ситуація з ризиками змінилася: зросла загроза з боку контрафактної продукції та можливих біологічних небезпек. Тут слід наголосити і на ефективності системи управління якістю, оскільки вона дозволяє митним службам швидко адаптуватися, гарантуючи

як безпеку, так і спрощення процедур доставки товарів.

Геополітичні наслідки українсько-російської війни надали цій проблематиці ще один вимір. Митні операції опинилися в центрі уваги, оскільки їм необхідно було орієнтуватися в порушених торгових шляхах і адаптуватися до торгових протоколів, що з'являються. Подібні геополітичні потрясіння лише підтверджують важливість динамічної системи управління якістю, яка може передбачати, реагувати та розвиватися. Ці екзогенні проблеми, накладені на фундаментальні проблеми, з якими стикаються митниці — від коливань торгових угод до стрімкого розвитку технологій — роблять очевидним, що система управління якістю, що укорінилася, не просто корисна, а й необхідна. Вона стає маяком, який допомагає митній службі оптимізувати ресурси, удосконалювати процедури та підтримувати зразкові стандарти надання послуг у неспокійні часи.

Література:

1. Roshchin, I., Pikus, R., Zozulia, N., Marhasova, V., Kaplinskiy, V., & Volkova, N. Knowledge Management Trends in the Digital Economy Age. *Postmodern Openings*, 13 (3), 2022, 346—357.
2. Nerubasska, A., Palshkov, K., & Maksymchuk, B. A Systemic Philosophical Analysis of the Contemporary Society and the Human: New Potential. *Postmodern Openings*, 11 (4), 2020, 275—292.
3. Olteanu, A. C., Dragan, C., & Stinga, V. G. Strategic Management of Constanta Port. *Postmodern Openings*, 13 (1 Sup1), 2022, 105—123.

4. De Fatima Teles, M., & de Sousa, J. F. A General Morphological Analysis to Support Strategic Management Decisions in Public Transport Companies. *Transportation Research Procedia*, 22, 2016, 509—518.

5. Altinay, F., Dagli, G., Altinay, M., & Altinay, Z. The Role of Technology in Tourism and Health Services for Accessibility in Service Management. *Postmodern Openings*, 10 (4), 2019, 01—07.

6. Ohoiwutun, Y. Development of the Indonesia-Papua New Guinea interstate border. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 8, 2023, pp. 2579—2585.

7. Mangku, D.G.S. The role of the national border management agency (BNPP) in maintaining the territorial sovereignty of the unitary state of the Republic of Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 2018, 4 (2): 167—174.

8. Sudiar, S. Border development policy and community welfare in the border areas of Sebatik Island, Indonesia. *Jurnal Paradigma*, 2017, 1 (3): 389—401.

9. Sholihah, I. Legal policy for the development of border areas through technology-based infrastructure. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, 2016, 5 (3): 305—321.

10. Zulkifli. International economic cooperation as a solution for management of border areas (Indonesian case study). *Cano Ekonomos*, 2014, 3 (2): 139—158.

References:

1. Roshchin, I., Pikus, R., Zozulia, N., Marhasova, V., Kaplinskiy, V., & Volkova, N. (2022), "Knowledge Management Trends in the Digital Economy Age", *Postmodern Openings*, vol. 13(3), pp. 346—357. <https://doi.org/10.18662/po/13.3/493>

2. Nerubasska, A., Palshkov, K., & Maksymchuk, B. (2020), "A Systemic Philosophical Analysis of the Contemporary Society and the Human: New Potential", *Postmodern Openings*, vol. 11 (4), pp. 275—292. <https://doi.org/10.18662/po/11.4/235>

3. Olteanu, A. C., Dragan, C., & Stinga, V. G. (2022), "Strategic Management of Constanta Port", *Postmodern Openings*, 13 (1 Sup1), 105—123. <https://doi.org/10.18662/po/13.1Sup1/416>

4. De Fatima Teles, M., & de Sousa, J. F. (2016), "A General Morphological Analysis to Support Strategic Management Decisions in Public Transport Companies", *Transportation Research Procedia*, vol. 22, pp. 509—518. <http://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.03.069>

5. Altinay, F., Dagli, G., Altinay, M., & Altinay, Z. (2019), "The Role of Technology in Tourism and

Health Services for Accessibility in Service Management", *Postmodern Openings*, vol. 10 (4), pp. 01—07. <https://doi.org/10.18662/po/90>

6. Ohoiwutun, Y. (2023), "Development of the Indonesia-Papua New Guinea interstate border", *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 18, No. 8, pp. 2579—2585. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180830>

7. Mangku, D.G.S. (2018), "The role of the national border management agency (BNPP) in maintaining the territorial sovereignty of the unitary state of the Republic of Indonesia", *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, vol. 4 (2), pp. 167—174. <https://doi.org/10.23887/jiis.v4i2.16532>

8. Sudiar, S. (2017), "Border development policy and community welfare in the border areas of Sebatik Island, Indonesia", *Jurnal Paradigma*, vol. 1 (3), pp. 389—401. <https://doi.org/10.30872/jp.v1i3.316>

9. Sholihah, I. (2016), "Legal policy for the development of border areas through technology-based infrastructure", *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, vol. 5 (3), pp. 305—321. <https://doi.org/10.33331/rechtsvinding.v5i3.147>

10. Zulkifli. (2014), "International economic cooperation as a solution for management of border areas (Indonesian case study)", *Cano Ekonomos*, vol. 3 (2), pp. 139—158.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2023 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663