

УДК 35.072.2
JEL класифікація: D 61

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

РУДА Тетяна

Хмельницький національний університет
<https://orcid.org/0000-0001-6934-6796>
e-mail: rudatv@khnmu.edu.ua

У статті систематизовано міжнародний досвід оцінювання ефективності діяльності митних адміністрацій на прикладі таких країн, як: Франція, Польща, США, Литви. Акцентовано увагу на критеріях ефективності митних органів та порядку їх використання. Окреслено основні завдання Директорату митниці та акцизів Франції й наведено перелік показників оцінювання ефективності митних органів цієї країни. Окрім того, здійснено аналіз оцінювання митного адміністрування США за результатами якого встановлено, що на практиці воно здійснюється з використанням критеріїв ефективності діяльності митних органів та цільових показників для зіставлення з фактичними результатами, що дає можливість врахувати динаміку під час ухвалення стратегічних та управлінських рішень у сфері митної справи. Узагальнено досвід оцінювання ефективності митних органів Польщі. Проаналізовано систему ключових показників ефективності, що розроблено на національному рівні. Досліджено показники оцінювання ефективності митних органів Литви. Визначено відмінності у підходах до оцінювання ефективності митних органів європейських країн, серед яких найбільш вагомими є: значна варіація у кількості використовуваних для оцінювання показників; істотна різниця на рівні національних митних політик, ризиків, особливості організації митної служби та інші фактори; різні підходи до планування роботи та визначення цілей, напрямів і функцій митних органів.

Ключові слова: ефективність, збалансована система показників, оцінювання ефективності митних органів.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-24>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 05.11.2025
Прийнята до друку / Accepted 14.01.2026
Опубліковано / Published 29.01.2026

© Руда Тетяна

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах євроінтеграційних перетворень, особливо актуалізується питання оцінювання діяльності органів державного управління, в тому числі й митних органів. Саме митниця є тим елементом економічної системи, який своїм функціональним навантаженням передбачає збалансування фіскальної та сервісної функцій держави, що вимагає застосування сучасних підходів до оцінювання їх функціонування з метою удосконалення основних бізнес-процесів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових сфері дослідженнями обраної тематики займаються такі вчені, як: Капітанець С.В., Несторишен І.В. та інші. Проте, незважаючи на значний науковий доробок, додаткового вивчення потребують питання, що стосуються дослідження міжнародного досвіду оцінювання ефективності митних адміністрацій з метою його імплементації у вітчизняну практику.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей оцінювання ефективності діяльності митних органів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В контексті дослідження міжнародного досвіду, доцільно акцентувати увагу на критеріях ефективності митних органів та порядок їх використання, що імplementовані у положеннях французького митного законодавства та практиці управління митною службою.

Так, загальні завдання Директорату митниці та акцизів Франції відповідно до митного законодавства включають:

- 1) соціально-економічні, які відповідають очікуванням громадян;
- 2) якість обслуговування, що репрезентують очікування підприємств, щодо оптимізації витрат на здійснення митних процедур;

3) ефективність управління, що спрямовані на задоволення потреб платників податків, щодо мінімізації витрат на утримання митниці та зростання надходжень до державного бюджету за рахунок митних платежів.

Зважаючи на це, серед пріоритетних завдань митних органів Франції варто виділити такі, як скорочення кількості випадків порушення митного законодавства, підвищення швидкості митного оформлення, зростання ефективності виконання митних формальностей та контроль витрат на утримання митниці. Відповідно до зазначених напрямів діяльності митниці, для її оцінювання визначено 32 показники [1]. Приклади цих показників наведено у табл. 1.

Таблиця 1.

Перелік показників оцінювання ефективності митних органів Франції

Основне завдання	Ціль	Показники ефективності
1. Соціально-економічна ефективність	Підвищити ефективність боротьби з контрабандою	1. Кількість спірних вимог щодо високої вартості. 2. Кількість випадків вилучення тютюну та тютюнових виробів. 3. Кількість випадків вилучення наркотичних засобів. 4. Кількість розслідувань щодо незаконного перевезення тютюнових виробів. 5. Кількість вилучених контрафактних товарів.
2. Якість митних послуг	Підвищити швидкість здійснення митного оформлення	6. Час проходження товарів у митниці. 7. Загальний індекс безпаперового документообігу.
3. Ефективність управління	Збільшити присутність співробітників на робочих місцях	8. Коефіцієнт використання груп митного оформлення та контролю.
	Спрямовувати заходи митного контролю на основі оцінювання ризику більш ефективно	9. Обсяг самостійно визначених митним органом зобов'язань зі сплати митних платежів. 10. Кількість значних неузгоджених зобов'язань на 10 000 перевірених декларацій.
	Контроль митних витрат на управління	11. Стіввідношення вартості заходів митного оформлення та контролю до доходів від сплати митних платежів.

Джерело: сформовано на основі [2].

Зазначені групи показників на практиці використовуються з метою оцінювання ефективності діяльності митних органів та виявлення проблемних аспектів їх функціонування й, здебільшого, носять індикативний характер. Таке оцінювання дає змогу оцінити тенденцію розвитку митного органу, проте, не визначає конкретних заходів, які варто вжити на практиці.

Також, значна увага приділяється збалансованості показників таким чином, щоб прагнення досягти поставлених цілей відповідало завданням митниці без конкурентної пріоритетності одного над іншим. До прикладу, французька митна служба одним із пріоритетних завдань для структурних підрозділів визначає зменшення кількості митних формальностей, проте, виконання кожної із них повинно супроводжуватись нарахуванням зобов'язань зі сплати митних платежів або ж притягнення до відповідальності порушників митного законодавства [1].

Таким чином, досвід Франції демонструє важливість збалансованості системи критеріїв для оцінювання діяльності митниці, а також їх виваженого та обґрунтованого використання, що вимагає обов'язкового врахування макроекономічного середовища та інших обставин, які мають значення та доповнюють показники ефективності діяльності митних органів як основу для організаційних перетворень та управління митним адмініструванням.

Показовим є й досвід оцінювання митного адміністрування США. Стандартною практикою в країні є використання критеріїв ефективності діяльності митних органів та цільових показників для зіставлення з фактичними результатами з метою врахування динаміки під час ухвалення стратегічних та управлінських рішень. Так, Митна та прикордонна служба США щорічно доповідає про стан дотримання показників діяльності служби за найбільш актуальними напрямками. Як правило, аналізується усього 9 показників, з яких особливий інтерес представляють рівень збору імпорتنих митних платежів та частка товарів, які ввозяться у США учасниками торговельних партнерських програм, що реалізуються Митною та прикордонною службою США [3].

При цьому, рівень збору імпорتنих митних платежів – оцінка на основі статистичного визначення розриву між сумами митних платежів, які потенційно мали бути зібрані відповідно до митного законодавства та фактичними митними платежами.

Іншим показником, що використовується для аналізу є частка товарів, які імпортуються в США учасниками торговельних партнерських програм, тобто величина, яка визначає відсоток товарів,

які імпортуються особами, включеними в торговельні партнерські програми, що реалізуються Митною та прикордонною службою США, в порівнянні із загальною вартістю всього імпорту. Відомо, що умовою включення в добровільну програму співробітництва із митницею є вжиття суворих заходів забезпечення безпеки уздовж всього міжнародного ланцюжку постачання. У партнерські програми можуть залучатись імпортери, перевізники, брокери, консолідатори, постачальники логістичних послуг, морські портові адміністрації та термінальні оператори, а також іноземні виробники [3].

Досліджуючи досвід оцінювання ефективності митних органів *Польщі*, варто зазначити, що на національному рівні розроблено систему ключових показників ефективності, яка включає фінансові показники, такі як цілі щодо збору доходів і частка митних доходів у ВВП, а також показники операційної ефективності, такі як час митного оформлення та використання електронних платіжних систем. Інші важливі КПЕ зосереджуються на аспектах безпеки та сприяння торгівлі, включаючи кількість виявлених незаконних товарів та рівень координації з іншими урядовими установами для оптимізації прикордонних процесів.

Так, до групи фінансових показників та показників доходів включають: швидкість, з якою митна служба досягає своїх цільових показників збору доходів, частка митних зборів (мита, ПДВ, акцизи) у загальних національних доходах, як у грошовому вираженні, так і у відсотках від ВВП, сума доходів, стягнених за допомогою заходів з забезпечення дотримання законодавства, таких як ті, що стосуються оцінки, тарифної класифікації та контрабанди.

При цьому, група показників ефективності та операційної діяльності містить: тривалість процесу оформлення товарів, що вимірюється систематично для моніторингу ефективності, кількість операцій, що підтримуються електронними платіжними системами, та кількість електронних транзакцій, здійснених під час митного оформлення, кількість випадків використання системи «єдиного вікна» для спрощення отримання нетарифних дозволів, зміна (збільшення або зменшення) вартості імпорту відносно загального обсягу митних зборів та зростання міжнародної торгівлі, співвідношення експорту та імпорту до ВВП, що надає контекст для рівня митної діяльності, середньозважений ефективно застосований тариф та середньозважений тариф найвищого режиму.

Група показників безпеки та дотримання вимог включає: рівень успішності у виявленні та вилученні контрабандних товарів, кількість втручань та заходів з забезпечення дотримання вимог, таких як заходи щодо недооцінки, неправильної класифікації або зловживання режимами призупинення, наявність та ефективність координаційних комітетів з іншими урядовими агентствами для поліпшення прикордонних процесів.

У документі стратегічного планування Митної служби Литви [4] не визначено маркери або показники, які могли б використовуватися як критерії для оцінки виконання стратегії. Показники ефективності викладено в щорічному звіті про ефективність митної служби. Діяльність планується шляхом визначення основних напрямів та результатів діяльності, стратегічних цілей, показників ефективності та їх числових значень. Негативним аспектом є те, що зазначені показники ефективності не відображають усіх напрямів, функцій та витрат митної діяльності. Крім того, у звітах про діяльність, при оцінці результатів роботи митних органів, створена система не застосовується правильно та точно. Дослідження показують, що існує дуже різне розуміння та сприйняття митних функцій та завдань загалом іншими адміністративними органами. При оцінці роботи митниці не створюються каталоги показників та критеріїв відповідно до мети оцінювання. При встановленні критеріїв визначення ефективності роботи митниці не враховуються внутрішні та зовнішні фактори. На практиці спостерігається спрощений підхід – для оцінки пропонуються використовувати результати роботи, які не відповідають визначенню показника або критерію; відсутність детальних і комплексних систем оцінювання ефективності роботи митниці може бути пов'язана з різноманітністю функцій цих органів, динамічністю бізнес-середовища, складністю точного прогнозування й планування результатів, небажанням виявляти слабкі місця системи. На систему оцінювання також впливає організаційна модель служби та ступінь її інтеграції в систему державного управління. Окрім того, не завжди потенціал митної служби відповідає внутрішнім пріоритетам і міжнародним зобов'язанням, а також об'єктивним обставинам на міжнародній арені.

Варто зазначити, що в контексті оцінювання ефективності митних органів Литовське національне бюро акредитації при Міністерстві економіки з метою надання високоякісних митних послуг, що відповідають законним очікуванням громадян та найкращим європейським практикам, а також для підтримання належного балансу між спрощенням умов ведення бізнесу та ефективним захистом фінансових інтересів, ринку, громадськості та навколишнього середовища Литви та

Європейського Союзу від незаконної, небезпечної та недобросовісної міжнародної торгівлі, впровадили систему управління якістю відповідно до вимог литовського стандарту LST EN ISO 9001:2015. Систему управління якістю імplementовано та сертифіковано Литовською митницею в грудні 2010 року в рамках проекту № VP1-4.1-VRM-03-V-01-001 «Впровадження, сертифікація та підтримка системи управління якістю митної служби Литовської Республіки відповідно до литовського стандарту LST EN ISO 9001:2008», що фінансувався Європейським соціальним фондом та литовськими державними фондами, і повторна сертифікація відбулася у 2013 та 2016 роках.

З метою забезпечення якості результатів аналізу, що надаються клієнтам, ефективного управління та постійного вдосконалення процесів діяльності Митної лабораторії, в Митній лабораторії було впроваджено систему управління. Відповідність лабораторії вимогам стандарту LST EN ISO/IEC 17025:2005 була вперше підтверджена Національним бюро акредитації у 2006 році. 8 вересня 2016 року лабораторія була повторно акредитована на новий 5-річний термін. 24 серпня 2021 року Національне бюро акредитації акредитувало Митну лабораторію на відповідність стандарту LST EN ISO/IEC 17025:2018 та видало сертифікат акредитації, що підтверджує акредитацію лабораторії для проведення випробувань харчових продуктів, алкогольних напоїв, етилового спирту та денатурованого етилового спирту, нафтопродуктів та текстильних матеріалів.

Митні органи Литовської Республіки також застосовують у своїй діяльності інші стандарти, такі як LST ISO/IEC 27001 «Інформаційні технології - Технічні засоби безпеки - Системи управління інформаційною безпекою - Вимоги», LST ISO/IEC 27002 «Інформаційні технології - Технічні засоби безпеки - Кодекс практики контролю інформаційної безпеки», LST ISO/IEC 27005 «Інформаційні технології - Технічні засоби безпеки - Управління ризиками інформаційної безпеки» [5].

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати дослідження вказують, на те, що кожна держава розробляє показники та критерії оцінювання ефективності митних органів з урахуванням особливостей національного національної економіки та використовуваних підходів до планування, відтак, варто зазначити, що універсальної методології, яка б дозволяла повною мірою та об'єктивно оцінювати роботу митниці, ще не напрацьовано. На систему оцінки також впливає організаційна модель прикордонної служби. У звітах про результати роботи правоохоронних органів у США переважають аспекти безпеки та оборони, в Естонії та Латвії митні органи глибоко інтегровані в державну податкову службу, тому критерії оцінки пов'язані зі збором доходів.

Критерії та показники для оцінки роботи митниць, як правило, наведено в національних стратегіях, оперативних програмах і планах, регіональних і міжнародних програмах, рекомендаціях міжнародних організацій, інтересах бізнесу, потребах громадськості, звітах митниці про результати її роботи, описі проектів модернізації, правилах управління якістю, результатах різних діагностик, результатах опитувань та спеціальних методологіях.

На національному рівні в процесі оцінки результатів роботи митниці на практиці з'являються різні підходи та методології відбору та застосування показників. Навіть у країнах з подібними митними параметрами використовувані показники та підходи до їх відбору можуть суттєво відрізнятися.

У країнах ЄС, незважаючи на спільну митну та зовнішньоторговельну політику, підхід до оцінювання роботи митниць є суперечливим. Часто проблеми з оцінкою спричинені надмірною кількістю неорганізованих показників, відсутністю зацікавленості співробітників, бажанням використовувати лише фінансові показники, пов'язані з поповненням державного бюджету, ігноруючи інші важливі функції. Велика кількість оцінюваних показників може зіпсувати аналіз: занадто багато осіб, які приймають рішення, суперечки за кількість вимірювань, а не за якість, використовуючи можливості, що надаються новими технологіями.

Порівнюючи європейські стандарти відбору та оцінки ефективності роботи митних органів, варто виділити наступні відмінності:

- значна варіація у кількості використовуваних для оцінювання показників;
- істотні відмінності на рівні національних митних політик, ризиків, особливості організації митної служби та інші фактори;
- різні підходи до планування роботи та визначення цілей, напрямків і функцій митних органів. Наприклад, у США існує 4 стратегічні цілі та 7 критеріїв ефективності [3], в Йорданії - 5 напрямків діяльності та 14 критеріїв, але з абсолютно іншим підходом і розумінням функцій митниці [6].

JIITEPATYPA:

1. The World Bank (2013) Reform by numbers: measurement applied to customs and tax administrations in developing countries; edited by Thomas Cantens, Robert Ireland, Gaël Raballand. Washington DC. 174 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/431821468157506082/reformby-numbers-measurement-applied-to-customs-and-tax-administrations-in-developing-countries>
2. Le forum de la performance. URL: <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/farandole/2012/pap/html/DBGPGMOBJINDPGM302.htm>
3. An official website of the United States government. URL: <https://www.cbp.gov/about>
4. Lietuvos Respublikos muitinė. URL: <https://muitine.lrv.lt/en/lithuanian-customs>
5. Lithuanian National Accreditation Bureau under the Ministry of Economy. URL: <https://muitine.lrv.lt/en/activities/quality-management>
6. Indicators, factors and criteria for assessing of the customs performance. URL: <https://www.iiis.org/CDs2019/CD2019Summer/papers/SA943PN.pdf>

REFERENCES:

1. The World Bank (2013) Reform by numbers: measurement applied to customs and tax administrations in developing countries; edited by Thomas Cantens, Robert Ireland, Gaël Raballand. Washington DC. 174 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/431821468157506082/reformby-numbers-measurement-applied-to-customs-and-tax-administrations-in-developing-countries>
2. Le forum de la performance. URL: <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/farandole/2012/pap/html/DBGPGMOBJINDPGM302.htm>
3. An official website of the United States government. URL: <https://www.cbp.gov/about>
4. Lietuvos Respublikos muitinė. URL: <https://muitine.lrv.lt/en/lithuanian-customs>
5. Lithuanian National Accreditation Bureau under the Ministry of Economy. URL: <https://muitine.lrv.lt/en/activities/quality-management>
6. Indicators, factors and criteria for assessing of the customs performance. URL: <https://www.iiis.org/CDs2019/CD2019Summer/papers/SA943PN.pdf>

ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF CUSTOMS ADMINISTRATIONS: INTERNATIONAL EXPERIENCE

RUDA Tetyana
Khmelnytskyi National University

The article systematizes international experience in assessing the effectiveness of customs administrations, using the cases of France, Poland, the United States, and Lithuania. The study focuses on the criteria applied to evaluate the performance of customs authorities and the procedures for their practical implementation. Particular attention is paid to the institutional and methodological foundations of performance assessment systems operating in different national contexts.

The main tasks and functional priorities of the French Customs and Excise Directorate are outlined, and a comprehensive set of indicators used to assess the effectiveness of customs authorities in France is presented. In addition, the article analyzes the approach to evaluating the performance of U.S. customs administration, demonstrating that it is based on a system of effectiveness criteria and target performance indicators that enable comparison between planned and actual results. This approach allows for the consideration of dynamic changes and supports strategic and managerial decision-making in the customs sphere.

The experience of assessing the effectiveness of Polish customs authorities is summarized, with particular emphasis on the national system of key performance indicators developed to ensure transparency, accountability, and alignment with public policy objectives. Furthermore, the indicators used to evaluate the effectiveness of Lithuanian customs authorities are examined, highlighting their focus on operational efficiency, risk management, and compliance facilitation.

The study identifies key differences in national approaches to evaluating customs effectiveness across European countries. The most significant differences include substantial variation in the number and structure of indicators applied, divergences in national customs policies and risk profiles, differences in the organization of customs services, and distinct approaches to planning, goal-setting, and defining the functions and priorities of customs authorities. The findings underline the importance of adapting performance assessment frameworks to national institutional conditions while maintaining comparability with international best practices.

Key words: efficiency, balanced scorecard, evaluation of customs authorities' efficiency.