

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет фінансів та обліку  
Кафедра фінансів ім. С.І. Юрія

**ІВАНУНЬ Роман Віталійович**

**Індикатори результативності діяльності митних органів та перспективи їх покращення / Indicators of Effectiveness of Activities of Customs Authorities and Prospects for Their Development**

спеціальність: 072 - Фінанси, банківська справа та страхування  
освітньо-професійна програма - Митна справа

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ФМСм-21  
Р. В. Іванунь

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, В. А. Валігура

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ А. І. Крисоватий

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні основи застосування індикаторів результативності діяльності митних органів.....</b>	<b>6</b>
1.1. Суть, значення та необхідність оцінювання результативності діяльності організацій державного сектору.....	6
1.2. Теоретичні основи оцінювання результативності митних органів....	15
Висновки до розділу 1.....	26
<b>Розділ 2. Прагматика оцінювання результативності діяльності митних органів в Україні.....</b>	<b>29</b>
2.1. Аналіз індикаторів результативності діяльності митних органів, які характеризують ступінь досягнення мети.....	29
2.2. Оцінка ефективності діяльності митних органів з позиції задоволеності бізнесу.....	38
Висновки до розділу 2.....	48
<b>Розділ 3. Перспективи покращення індикаторів результативності діяльності митних органів в контексті використання зарубіжного досвіду.....</b>	<b>50</b>
Висновки до розділу 3.....	57
<b>Висновки.....</b>	<b>58</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>61</b>

## ВСТУП

Запорукою забезпечення якісного функціонування державного сектору економіки та конструктивного діалогу між бізнесом і державою є ефективне функціонування митних органів. Адміністрування митних платежів має бути максимально прозорим та зручним, оскільки митні органи збирають державні доходи, які є основою для функціонування інших державних інституцій, і водночас потребують постійного публічного діалогу з декларантами.

Одним із ключових чинників підвищення ефективності державного сектору в цілому та Державної митної служби України зокрема є добре розвинена система оцінки діяльності, яка, по-перше, об'єктивно відображає прогрес у конкретних сферах діяльності і, по-друге, стимулює досягнення поставлених стратегічних цілей.

Світова практика управління організаціями в приватному та державному секторах показує, що система ключових показників ефективності (key performance indicators, KPI) сьогодні найкраще відповідає цим вимогам. Вперше ця система була використана бізнесом у розвинених країнах і поступово була інкорпорована в організаційну діяльність державного сектору.

Наукою накопичено значний досвід аналізу економічних показників діяльності окремих організацій та галузей національної економіки в цілому. Так, аналізовану проблематику досліджували І. Бережнюк, А. Вдовиченко, Є. Бридун, І. Грицяк, Є. Додін, А. Зубрицький, І. Кирилюк, С. Ківалов, Р. Коплан, В. Косенко, А. Мазур, Є. Маланушенко, Д. Нортон, П. Пашко, Д. Серебрянський, В. Ченцов, В. Черних та ін. Однак проблема оцінки економічної ефективності діяльності митних адміністрацій є недостатньо розробленою. Вивчення наукової літератури, аналітичних досліджень та експертних оцінок свідчить про відсутність єдиного системного підходу до аналізу цього питання. Тому, недостатня наукова розробленість та практична реалізація питань оцінки ефективності діяльності митних органів, а також зміна соціально-економічних реалій підтверджують актуальність теми дослідження, визначають її мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження.

**Метою** даної роботи є дослідження теоретичних особливостей побудови індикаторів результативності діяльності митних органів, виявлення проблем їх застосування та формування пропозицій щодо перспектив їх покращення.

Для досягнення цієї мети у дослідженні поставлені та вирішені такі **завдання**:

- висвітлено суть, значення та необхідність оцінювання результативності діяльності організацій державного сектору;
- розкрито теоретичні основи оцінювання результативності митних органів;
- проаналізовано індикатори результативності діяльності митних органів, які характеризують ступінь досягнення мети;
- проведено оцінку ефективності діяльності митних органів з позиції задоволеності бізнесу ;
- обґрунтовано перспективи покращення індикаторів результативності діяльності митних органів в контексті використання зарубіжного досвіду.

**Об'єктом дослідження** є процес оцінювання результативності діяльності митних органів.

**Предмет дослідження** – індикатори результативності діяльності митних органів та перспективи їх покращення.

**Інформаційною базою** дослідження виступають наукові праці зарубіжних та українських вчених, документи міжнародних організацій, законодавча база функціонування та діяльності митних органів України, статистична інформація Державної митної служби України та інших органів.

У процесі дослідження використано різноманітні **методи**: діалектичний метод наукового пізнання та системний підхід, методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, формалізації, порівняння і групування, абстрагування тощо.

**Наукова новизна** одержаних результатів сконцентрована на застосуванні двох підходів щодо оцінки ефективності діяльності митних органів: аналізі індикаторів результативності діяльності митних органів, які характеризують ступінь досягнення мети та оцінці ефективності діяльності митних органів з

позиції задоволеності бізнесу. Такий підхід дав змогу комплексно розглянути проблематику ефективності функціонування митних органів.

**Практичне значення роботи.** У процесі дослідження сформовано висновки й рекомендації, які можуть стати основою вдосконалення процесу оцінювання результативності діяльності митних органів, зокрема запропоновано: збільшити частку податкових декларацій, які подали юридичні особи за допомогою електронних сервісів ДМСУ; прискорити проведення митних формальностей, зокрема за допомогою зростання коефіцієнта ефективності використання часу, який визначений для митного оформлення при митних режимах експорту, імпорту і транзиту товарів стосовно яких АСАУР не згенеровано перелік митних формальностей.

**Апробація результатів роботи.** Ключові наукові положення й висновки роботи апробовані на Двадцятій науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Фіскальна політика України в умовах євроінтеграційних процесів» (тема доповіді: Надходження митних платежів як індикатор результативності діяльності митних органів) та у збірнику наукових праць «Фінансове забезпечення сталого розвитку» (тема доповіді: Боротьба з митними правопорушеннями як індикатор ефективності діяльності митних органів).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Основний текст складає 66 сторінок і містить 5 таблиць та 16 рисунків. Список використаних джерел налічує 55 одиниць і розміщений на 6 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНДИКАТОРІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ ОРГАНІВ

#### 1.1. Суть, значення та необхідність оцінювання результативності діяльності організацій державного сектору

Динамічні зміни в політичному та економічному середовищі, спричинені глобалізацією економіки, ставлять нові виклики перед державними та приватними організаціями. З одного боку, існує об'єктивна потреба в розширенні спектру послуг, які пропонують організації, а з іншого – високий ступінь адаптивності до змін у бізнес-середовищі.

Згідно з сучасними тенденціями стратегічного менеджменту, основою забезпечення гнучкості діяльності організації в умовах високої динамічності політичного та бізнес-циклу є вимірювання її результативності (ефективності). Оцінка результативності діяльності організації є складовою більш широкого процесу оперативного та стратегічного планування і має важливе значення для забезпечення підзвітності та прозорості діяльності організації. З іншого боку, цей процес забезпечує зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами і є індикатором того, що організація виконує свої зобов'язання і рухається визначеною траєкторією розвитку. Залежно від своєї функціональності, оцінка ефективності є частиною ефективної структури управління.

Вимірювання ефективності діяльності організації (незалежно від сектору) слід розглядати через дві основні застережні призми:

1) Вимірювання результативності є доцільним лише тоді, коли воно має потенціал для підвищення ефективності організації, і ця ефективність впливає на ефективність розподілу ресурсів організації та продуктивність окремих працівників;

2) Результати оцінювання мають допомогти організації у виборі пріоритетів та підвищенні ефективності її майбутньої діяльності [55, с. 1].

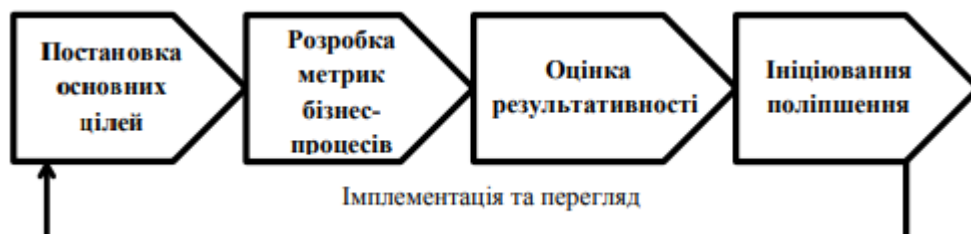
Враховуючи нестабільність національних економік, зумовлену внутрішніми та зовнішніми факторами, процес покращення організаційної діяльності має бути безперервним. Вимірювання ефективності відіграє важливу роль у процесі безперервного вдосконалення, а саме в частині:

- забезпечення моніторингу прогресу установи в досягненні організаційних цілей;
- визначення ключових можливостей для вдосконалення організації;
- надання можливості порівняти результати діяльності організації з внутрішніми та зовнішніми стандартами.

Отже, системи вимірювання ефективності повинні бути орієнтовані на споживача і відповідати наступним критеріям:

- 1) бути змістовними, зрозумілими та доступними для широкої аудиторії;
- 2) розроблятися та управлятися командою всередині організації;
- 3) базуватися на високому рівні цілісності даних;
- 4) збір даних для вимірювання результативності має бути інтегрований у звичайні бізнес-операції;
- 5) організація може вдосконалюватися на основі відповідних показників;
- 6) узгодженість з основними цілями та ключовими елементами організації.

У спрощеному вигляді можна виділити чотири основні етапи створення системи вимірювання результативності організації (рис. 1.1) Переведення стратегічних цілей організації в очікувані стандарти результативності, розробка відповідних механізмів індикаторів для порівняння бажаної результативності з досягнутими стандартами, виявлення слабких місць та вдосконалення процесів [50, с.4].



**Рис. 1.1. Класична схема функціонування системи оцінки ефективності діяльності організації.**

Джерело: [50, с. 4].

Однак слід одразу зазначити, що оцінювання організаційної ефективності є набагато складнішим процесом. Наприклад, у США науковці розробили більш складні моделі оцінки організаційної ефективності, і ці моделі часто використовуються на федеральному рівні. У контексті вимірювання організаційної ефективності важливо розрізняти поняття «вимірювання ефективності» та «управління ефективністю». Зрозуміло, що семантично ці терміни дуже відрізняються. Управління ефективністю передбачає не лише процес вимірювання ефективності, але й визначення відповідного рівня ефективності, підготовку та публікацію звітів, а також використання цієї інформації для моніторингу прогресу в досягненні стратегічних і тактичних цілей організації.

Вимірювання результативності – це безперервний моніторинг та звітування про виконання конкретних інституційних програм у контексті прогресу в досягненні поставлених цілей, що здійснюється керівництвом проекту або організації [54, с. 3].

В контексті мети нашого дослідження розглянемо детальніше особливості оцінювання діяльності організацій державного сектора економіки. Глобалізація національної економіки та стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій призвели до появи нової парадигми державного сектору. Ця концепція обґрунтовує необхідність зменшення навантаження на платників податків, пов'язаного з акумулюванням коштів для фінансування послуг державного сектору, на основі підтримання та підвищення якості надання послуг державного сектору. Цей підхід приділяє особливу увагу оцінюванню діяльності організацій державного сектору і визнається механізмом виявлення та виправлення слабких сторін і недоліків у їх функціонуванні. При розробці системи оцінювання діяльності організацій державного сектору в Україні необхідно враховувати вимоги концепції «нового державного сектору економіки» [52].

У процесі вивчення специфіки оцінки органів державного сектору економіки, перш за все, необхідно чітко визначити це поняття та окреслити його



структуру.

Державний сектор національної економіки складається з державних підприємств, підприємств, що контролюються або фінансуються державою, та інших установ, які забезпечують виконання державних програм, виробництво товарів і надання послуг.

Згідно зі світовою практикою державного управління, структура державного сектору економіки включає три основні типи організацій:

1) Центральний уряд – всі відомства, міністерства та державні установи, які є невід’ємною частиною структури, відповідальні та підпорядковані центральному органу влади (законодавчому органу, парламенту, главі уряду або виконавчій владі);

2) Агентства – це державні організації, що становлять частину національного уряду, виконують регуляторні функції, реалізують державні програми, виробляють товари та надають послуги, але існують як окремі суб’єкти (а в деяких випадках як окремі юридичні особи), діють з частковою операційною незалежністю та мають специфічні сфери відповідальності;

3) Державні підприємства (ДП) – це організації, які реалізують державні програми, виробляють товари та надають послуги і, як правило, мають власні джерела доходів на додаток до державних коштів. Вони також можуть конкурувати на ринку і отримувати прибуток. У більшості випадків держава є основним акціонером, і ці підприємства частково керуються законами та правилами, встановленими центральним урядом.

Організації, описані вище, складають основу державного сектору національної економіки. Двома основними типами організацій є державні підприємства, які працюють на приватному ринку з метою отримання прибутку, та державні підрядники, які є юридично незалежними суб’єктами поза урядом, які отримують державні кошти за контрактом або угодою, реалізують державні програми, виробляють товари та надають державні послуги, що є їх основною діяльністю [51].

Для того, щоб повністю зрозуміти функціонування приватного сектору

економіки, необхідно враховувати структуру інтересів та особливості тих, хто працює в цьому секторі. У порівнянні з організаціями приватного сектору в національній економіці, державні організації мають дві основні характеристики. По-перше, у своїй діяльності державні службовці можуть одночасно належати до кількох впливових груп, таких як користувачі певної послуги, ті, хто платить за послугу, політики на різних рівнях влади, професіонали та громадські організації. Друга характеристика є наслідком першої в тому сенсі, що органи державної влади та державні службовці, які в них працюють, часто мають більш ніж одну мету, яку вони прагнуть досягти. Наприклад, вони прагнуть одночасно підвищити ефективність і справедливість надання державних послуг.

Такі особливості називають, відповідно, мультипринципальністю і мультизадачністю [47]. Мультипринципальність (походить від англійського *multiple principals*, тобто багато принципалів) полягає в тому, що у будь-який момент службовець державної агенції має забезпечити розгляд окремого питання з точки зору різних принципалів. Мультизадачність характеризується тим, що будь-яка дія має плануватися так, аби задовольнити інтереси найбільшої кількості осіб.

Тому стимули для конкретних видів діяльності в державному секторі є набагато слабшими і більш невизначеними, ніж у приватному секторі. Насправді, для того, щоб державний сектор функціонував економічно ефективно, він потребує нейтральних до ризику принципів, які враховують усі ризики та реалізують усі дії з точки зору раціональності для суспільства. Однак принаймні одна група керівників (обрані політики) у своїй поведінці не схильні до ризику, оскільки їх стимулюють електоральні інтереси їхніх виборців. З іншого боку, ці характеристики означають, що цілі органів державної влади можуть суперечити одна одній. Як наслідок, показники ефективності, що використовуються для оцінки державного сектору, можуть бути неефективними.

Таким чином, виміряти результативність відповідно до поставлених цілей складно, оскільки цілі організацій державного сектору дуже різноманітні та іноді неоднозначні. Використання системи вимірювання ефективності, що

застосовується для комерційних організацій у державному секторі, може неточно відображати відносну ефективність організацій державного сектору, тому необхідно зробити поправки, щоб врахувати неоднорідність вхідних даних та інформації.

З іншого боку, системи вимірювання ефективності в державному секторі повинні бути багатогранними. Державні організації часто мають багато зацікавлених сторін з різними, а іноді й суперечливими цілями. У цьому контексті системи вимірювання ефективності в державному секторі економіки повинні бути інклюзивними та максимально враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін [44].

Системи оцінювання організацій державного сектору повинні враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін. В принципі, можна виділити три основні групи зацікавлених сторін:

1) Фіскальні органи: зазвичай очолюються політично обраними представниками, представляють інтереси платників податків та дисципліноване використання фінансових ресурсів. Вони зацікавлені в підвищенні ефективності організацій державного сектору;

2) Професійні групи всередині організацій державного сектору (представлені профспілками та професійними асоціаціями). Ці групи часто мають цілі, які не пов'язані з ефективністю організації;

3) Клієнти, які користуються послугами організацій державного сектору та зацікавлені в оптимальному поєднанні ціни та якості послуг, які надають організації державного сектору.

Карту інтересів основних стейкхолдерів у сфері оцінювання діяльності державних організацій схематично зображено на рис. 1.2.

Для оцінки діяльності державного сектору в національній економіці використовуються дві основні групи індикаторів: фінансові та нефінансові показники.

Враховуючи багатогранну та багатополітичну природу більшості організацій державного сектору, мотив отримання прибутку не є першочерговою

метою, а ефективні фінансові показники діяльності повинні використовуватися як механізм оцінки розподілу суспільних благ та як індикатори прозорого управління державними коштами, зібраними у вигляді податків та державних зборів.



**Рис. 1.2. Карта інтересів основних стейкхолдерів у сфері оцінки організацій державного сектору економіки.**

Джерело: [52].

Фінансові показники діяльності також відображають фінансовий стан організацій державного сектору в національній економіці та їхню здатність виконувати свої зобов'язання. Фінансові показники діяльності організації, як правило, є комбінацією кількісних і цінових (або вартісних) показників для конкретної досліджуваної одиниці. Очевидно, що саме останній фактор відрізняє фінансові показники від нефінансових. В організаціях фінансові показники здебільшого використовуються для складання фінансової звітності, управління фінансами всередині організації та моніторингу досягнення стратегічних цілей організації. Ці показники також використовуються для оцінки роботи менеджерів, різних структурних підрозділів організації та інших операційних і

адміністративних одиниць, а також загальної ефективності діяльності організації [40].

Фінансові індикатори для вимірювання ефективності діяльності організацій державного сектору в національній економіці мають такі переваги:

- сприяють підвищенню прозорості та підзвітності державних організацій, а також доброчесності та професіоналізму державних службовців;
- забезпечують більш об'єктивне відображення результатів діяльності організації;
- покращують управління ризиками і відомчий контроль;
- забезпечують покращення періодичної звітності (використовуючи відповідні стандарти бухгалтерського обліку);
- надають більш повну інформацію про суб'єктів державного сектору національної економіки.

Недоліки фінансових показників для вимірювання ефективності діяльності організацій державного сектору в національній економіці часто різко контрастують з сильними сторонами державного сектору.

У приватному секторі, як правило, домінують нефінансові показники, які є кількісними показниками, що використовуються для управління операціями та моніторингу ефективності роботи працівників. У державному секторі національної економіки нефінансові показники ефективності мають вирішальне значення для забезпечення дієвості управління державними коштами та розподілу суспільних благ.

Переваги нефінансових показників ефективності фактично аналогічні перевагам фінансових показників, оскільки інтеграція фінансових і нефінансових показників ефективності в державному секторі більш повно відображає результати діяльності останнього, а саме:

- вони сприяють прозорості та підзвітності в державних організаціях і покращують доброчесність та професіоналізм державних службовців;
- відображають ширший погляд на результати діяльності організації;
- покращують управління ризиками та відомчий контроль;

- вдосконалюють систему нефінансового вимірювання ефективності та систему регулярної звітності;

- забезпечують цілісний погляд на функціонування організації та дають змогу краще зрозуміти її характеристики й оцінити результати діяльності [44, с. 18-19, 25-26].

Діяльність організацій державного сектору слід оцінювати у світлі їх відмінностей від організацій приватного сектору, а саме:

1) Більшість організацій державного сектору не мають або майже не мають мотиву отримання прибутку;

2) Результати діяльності та програм організацій державного сектору часто важко виміряти, оскільки цільові групи бенефіціарів та роботодавців дуже різняться;

3) Більшість державних видатків здійснюється окремо від процесу збору первинних доходів;

4) Розподіл суспільних благ часто базується на позиції державних службовців (а не стейкхолдерів) і фінансується за рахунок бюджетних коштів [46, с. 10];

5) Зв'язок між причиною та наслідком є нечітким. Це проявляється в тому, що на цілі державного сектору впливають багато програм та організацій, і тому неможливо чітко визначити вплив зміни одного фактору;

6) Заходи та дії, що вживаються в державному секторі економіки (в тому числі превентивні), мають великий часовий лаг, що значною мірою нівелює їх ефективність [49].

Таким чином, оцінка ефективності діяльності організацій державного сектору в національній економіці переслідує дві поєднані мети:

1) Постійний моніторинг ефективності використання державних коштів та розподілу суспільних благ і вдосконалення цих процесів у майбутньому;

2) Оцінювання задоволеності усіх цільових груп послугами державного сектору.

## 1.2. Теоретичні основи оцінювання результативності митних органів

Митні органи є основою інституційних механізмів регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) і відіграють важливу роль у діяльності держави, забезпечуючи дотримання прав фізичних та юридичних осіб, які беруть у ній участь, поповнюючи дохідну частину державного бюджету та забезпечуючи виконання державних функцій та обов'язків.

В умовах лібералізації глобального економічного середовища зовнішня торгівля набуває все більшого стратегічного значення для розвитку національних економік країн, що беруть у ній участь. У цьому контексті діяльність митних адміністрацій виходить за межі суто економічного виміру (наповнення бюджету країни) і має зовнішньополітичне значення (сприяння зовнішній торгівлі, особливо вітчизняному експорту, та створення сприятливих умов для торговельних відносин між країнами) та інвестиційного клімату (безпосередній вплив на умови руху товарів і капіталу між торговельними партнерами).

Успіх митної адміністрації визначається багатьма факторами, серед яких ефективне управління адміністрацією є одним з найважливіших. Водночас, грамотна та послідовна реалізація управлінських рішень неможлива без оцінки ефективності діяльності митної адміністрації, яка дозволяє визначити, чи правильно обрано напрямок роботи митної адміністрації та оцінити її результати.

Світовою тенденцією функціонування митних адміністрацій на сьогодні є впровадження в діяльність митних адміністрацій системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє встановлювати чіткі орієнтири під час їх функціонування та контролювати їх досягнення. Оцінка ефективності діяльності митних адміністрацій має велике значення для науковців і практиків з точки зору національної безпеки, використання обмежених державних ресурсів, розвитку національної економіки та спрощення процедур зовнішньої торгівлі.

Існують різні підходи до вимірювання ефективності митних послуг як в теорії, так і на практиці. Один підхід базується на розгляді митної справи як виробничої діяльності, пов'язаної з наданням митного оформлення та адміністративних послуг. Подібно до оцінки ефективності діяльності підприємства, цей підхід базується на методі порівняння результатів з витратами.

У цьому випадку як індикатори використовуються відношення загальних доходів митниці (митні платежі, перераховані до державного бюджету) до загальних коштів, що залишаються в розпорядженні митних органів на адміністративно-виробничу діяльність та оплату праці, або питома сума перерахувань до бюджету в розрахунку на одного працівника, або інші подібні індикатори.

Серйозним недоліком цього підходу є те, що він може бути застосований лише там, де існує прямий зв'язок між результатами та витратами, який можна формалізувати та виміряти. У цьому випадку обсяг митних надходжень залежить насамперед від макроекономічних чинників, що перебувають поза прямим впливом митниці, і лише незначною мірою – від самої митниці. Під час фінансової кризи митні платежі впали на 25-30%, але це не означає, що митники працювали менше.

У найсприятливішому варіанті подібний метод порівняння результатів і витрат може бути використаний для оцінки ефектів від запровадження інспекційно-оглядового комплексу (ІОК) на митниці. Результатами роботи ІОК є виявлення контрабанди, що може бути виражене у грошовому еквіваленті, тобто у вигляді мита, що стягується з таких товарів. Ефективність ІОК може бути оцінена шляхом порівняння витрат на закупівлю, встановлення та експлуатацію з результатами його роботи. У цьому випадку можна також розрахувати термін окупності ІОК.

Цей підхід також може бути використаний для розрахунку ефекту від перенесення митного оформлення ближче до державного кордону. Дійсно, досить легко оцінити витрати на будівництво нової прикордонної митної інфраструктури. Більше того, зміна доходів державного бюджету внаслідок



такого переміщення також може бути оцінена досить точно. Не виникає труднощів і з розрахунком терміну окупності такого проєкту (концепції).

Іншим підходом до оцінки ефективності управлінських структур є розгляд митної справа як виконання специфічних державних функцій. За такого підходу ефективність оцінюється як досягнення поставлених цілей (результативність). Цей підхід слід застосовувати лише тоді, коли цілі є чіткими і добре визначеними.

Важливим (інтегральним) показником в оцінці ефективності митного контролю та нагляду є результативність з точки зору найважливіших соціально-економічних потреб національної економіки. Іншими словами, потенціал та діяльність митниці слід оцінювати, виходячи з її внеску у вирішення стратегічних завдань економічного розвитку.

Залежно від цілей розвитку національної економіки виділяють щонайменше шість агрегованих елементів в оцінці ефективності роботи митниці: «а саме:

- ефективність митної політики;
- ефективність митного адміністрування;
- ефективність адміністративно-управлінського потенціалу митної служби;
- ефективність використання інформаційних митних ресурсів;
- ефективність використання матеріально-технічної бази митних органів;
- ефективність людського фактора митниці» [32, с. 72].

В цьому випадку кожен функціональний елемент оцінювання ефективності діяльності митних адміністрацій має оцінювати ступінь результативності заходів, вжитих відповідно до визначеної стратегії.

Оцінювання ефективності митної політики має забезпечити моніторинг досягнення цілей митної політики як фактора впливу на стратегічні цілі соціально-економічного розвитку країни та ефективність національної економіки в цілому. У теорії менеджменту існує загальне твердження, «що показники KPI мають бути «SMART4»:

- мати специфічну мету;
- вимірюваними;
- ставити досяжні цілі;
- відповідати цілям і завданням організації;
- бути визначеними у часі» [41].

КРІ, які розробляють митні адміністрації або для них, зорієнтовані на оцінювання таких аспектів «як:

- рівня зібраних бюджетних платежів;
- стимулювання торгівлі;
- управління ризиками;
- ефективність заходів з дотримання законодавства;
- захист суспільства;
- захист кордонів» [32, с. 73].

Агреговані показники ефективності митного адміністрування повинні відповісти на питання, чи правильно обрані цілі митного адміністрування, чи правильно обрані методи досягнення цих цілей і наскільки ефективно здійснюються митні процедури. Цілі митного адміністрування та засоби досягнення цих цілей визначаються безпосередньо митними органами. В ідеалі, цілі митного адміністрування повинні бути узгоджені та гармонізовані з цілями митної політики.

Оцінювання ефективності адміністративно-управлінського потенціалу митниці покликане «розкласти» загальну ефективність на складові за структурними підрозділами митниці, окремими секторами та механізмами діяльності (стратегій, програм, проектів, функцій, прийомів та методів). Основним завданням при цьому є аналіз результативності діяльності кожного суб'єкта митної справи як окремо, так і в розрізі їх взаємодії, з точки зору синергетичного додавання зусиль для досягнення цілей митної політики й митного адміністрування.

Оцінювання ефективності використання митних інформаційних ресурсів має давати можливість зробити висновки про якість документообігу (у тому

числі електронного) з точки зору його оптимізації при прийнятті тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей митної політики й митного адміністрування.

Оцінювання ефективності фізичної та технічної інфраструктури митних адміністрацій має відображати реальний економічний ефект від кожної грошової одиниці, інвестованої в митну систему з державного бюджету.

Оцінка ефективності використання людського фактора «повинна виходити із зіставлення об'єктивних потреб і реальних сукупних здібностей митного персоналу. При цьому в загальну оцінку повинні увійти відповідні професійні знання і вміння, які допомагають грамотно організувати і здійснювати поточні митні процеси, усвідомлювати роль митниці в розвитку економіки країни і керуватися цим у своїй повсякденній роботі, застосовувати передові технології та методи організації митної справи, підвищувати культуру обслуговування учасників ЗЕД, протистояти корупції і формувати антикорупційне середовище» [32, с. 74].

Беручи до уваги внутрішню структуру систем оцінювання діяльності митних адміністрацій, очевидно, що відповідні індикатори можна використовувати як для оцінювання результативності митної служби загалом, так і для оцінювання діяльності конкретних посадових осіб.

Варто зазначити, що ключовим напрямком розвитку систем показників ефективності в більшості західних країн протягом останнього десятиліття був пошук оптимального співвідношення між розрахунком показників для органів державної влади та конкретних посадових осіб і встановленням тісного взаємозв'язку між такими показниками.

Найбільш поширеним підходом на сьогодні є використання інтегрованих показників ефективності на рівні органу державної влади, що відображають ключові політичні або економічні параметри його діяльності. Однак при оцінюванні ефективності роботи митних адміністрацій виникають такі проблеми:

- а) зосередження уваги на кінцевих результатах, які виражені у термінах

соціального та економічного впливу, ускладнює визначення кінцевого внеску окремих працівників митниці в досягнуті результати;

б) показники ефективності значною мірою залежать від зовнішніх економічних та політичних впливів, на які працівники митниці не мають прямого впливу. На практиці дуже важко оцінити кінцевий результат роботи митників у чистому вигляді, без урахування впливу зовнішніх факторів;

в) вибір оптимальної кількості критеріїв для оцінки ефективності діяльності митниці є досить складним питанням. Якщо таких показників буде занадто багато, то складність оцінки та витрати на дослідження великої кількості показників можуть переважити позитивні наслідки від практичного використання показників ефективності. З іншого боку, при недостатній кількості індикаторів може виникнути «поведінковий розлад», коли митники зосереджують всю свою увагу на діяльності, яка є предметом індикаторів ефективності, і «забувають» про інші посадові обов'язки.

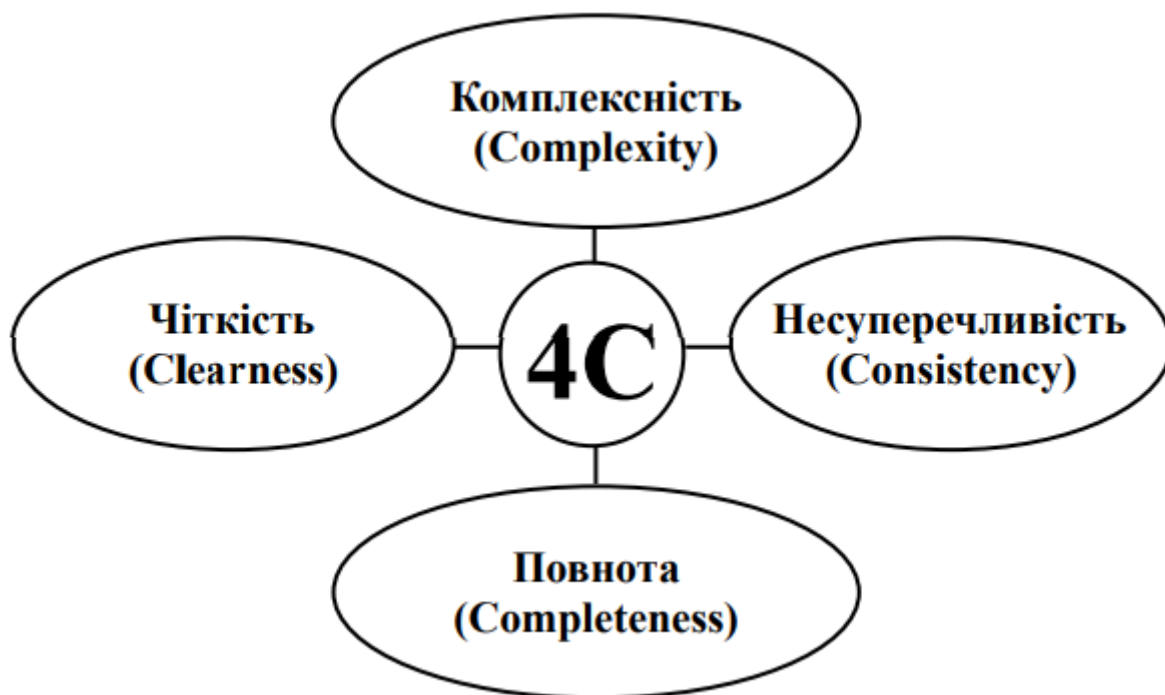
Таким чином, «показники результативності митної діяльності повинні відповідати таким основним критеріям:

а) бути чітко пов'язаними з цілями і завданнями органів державної влади;  
б) відображати ступінь внеску кожного співробітника в досягнення цілей і завдань;

в) повністю відображати виконання основних посадових обов'язків співробітником митного органу;

г) бути сформульованими таким чином, щоб максимально відтворювати безпосередній вплив співробітника митного органу на динаміку показників результативності» [32, с. 75].

Показники ефективності для митних адміністрацій повинні відповідати більшості тих самих критеріїв, що й показники ефективності для інших адміністративних органів. Світова теорія і практика менеджменту визнають, що ефективна система оцінювання організаційної діяльності повинна базуватися на критеріях «4С» (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Система критеріїв оцінювання результативності «4С».**

Джерело: [32, с. 76].

Водночас, точна оцінка ефективності роботи митних адміністрацій є складним завданням з кількох причин.

По-перше, існують певні прогалини в теорії вимірювання ефективності. Досі немає єдиного розуміння того, якими мають бути основні результати діяльності митних адміністрацій, що відображає відсутність спільного розуміння пріоритетів митної діяльності експертами та практиками. Зрозуміло, що прихильники лібералізації торгівлі та прихильники диктатури мають різні погляди на критерії результатів. Такі показники, як скорочення тривалості митних процедур, лібералізація митного контролю та зростання обсягів міжнародної торгівлі, сприяють максимальному спрощенню процедур торгівлі. Національна безпека країни вимагає постійного митного контролю та нагляду. Це свідчить про те, що стандарти та показники ефективності митних адміністрацій не завжди об'єктивно відображають результати їхньої діяльності.

Модель з визначеним баченням, стратегічними цілями та місією митної адміністрації є відправною точкою для визначення показників ефективності. Є два різних типи показників: наслідки або лагові змінні – вони вимірюються після завершення процесу і є результатом минулих дій (зібрані доходи, виявлена

контрабанда, штрафи і пені, задоволеність клієнтів і зацікавлених сторін). Драйвери або випереджаючі індикатори – вимірюються під час процесу і показують прогрес у досягненні цілей. Другий тип індикаторів відображає бізнес-процеси (тривалість циклу, якість, ефективність, продуктивність, надання послуг), вдосконалення процесів (автоматизація, інновації) та компетентність співробітників.

Рис. 1.4 ілюструє типи запитань, які слід ставити для визначення результатів діяльності та рушійних сил в організації. У контексті бачення, місії та стратегічного напрямку організації, яких продуктів та поведінки очікують від нас клієнти та зацікавлені сторони? Якими компетенціями володіють наші співробітники, щоб надавати необхідні послуги? Як ми демонструємо наші результати клієнтам та іншим зацікавленим сторонам?



**Рис. 1.4. Модель характеристики результативності митних органів: драйвери та стратегічні результати.**

Джерело: [32, с. 77].

На рис. 1.5 показано, як ефективність внутрішніх процесів, компетентність працівників, інновації та використання інформаційних технологій впливають на результати діяльності клієнтів, стейкхолдерів та організації в цілому. Усі ці

компоненти взаємопов'язані і мають причинно-наслідковий зв'язок. Інноваційний процес у митній справі буде неефективним, якщо співробітники не мають відповідної компетенції та повноважень для його реалізації. Аналогічно, працівники потребують організаційної культури, яка заохочує до навчання та продуктивності. Всі ці фактори і те, як вони взаємодіють один з одним, необхідно оцінювати.



**Рис. 1.5. Модель встановлення зв'язків між учасниками функціонування організації.**

Джерело: [32, с. 78].

Взаємозв'язки, показані на рис. 1.5, є складними, і результати залежать від швидкості реагування на прогрес у досягненні цілей. Зі стратегічної точки зору, КРІ організовані в каскади, як показано на рис. 1.4, а карта стратегії розроблена таким чином, щоб показати горизонтальні зв'язки між показниками для досягнення цілей. Іншими словами, в такій системі все взаємопов'язано. Співробітники повинні демонструвати необхідний рівень компетентності, щоб підвищити якість, прискорити цикл прийняття рішень і, таким чином, підвищити задоволеність клієнтів. Збалансована система показників для митних організацій

– це не просто набір показників і заходів у п'яти категоріях, а взаємопов'язаний набір показників, що визначають стратегічну мету та засоби її досягнення.

Максимальна кількість показників КРІ на найвищому рівні – 20. В іншому випадку митним адміністраціям доведеться збирати беззмистовну інформацію. Митні адміністрації, які починають процес створення збалансованої системи показників, повинні зосередитися на трьох-чотирьох показниках протягом першого року. Впровадження збалансованої системи показників – це серйозний процес змін, який суттєво змінить ставлення працівників до своєї роботи. Все має проходити поступово і з чітким розумінням того, що відбувається. Митні адміністрації не повинні надавати перевагу показникам, які легко виміряти або які вже використовувалися раніше. Натомість вони повинні обирати показники, які є важливими і надають найціннішу інформацію для клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Переважно вибарають кілька основних напрямів або цілей зі стратегічного плану розвитку митної адміністрації. Отже, «типовий набір виглядає приблизно так:

- робити внесок в економічне зростання та розвиток торгівлі держави;
- наповнення бюджету;
- моніторинг руху пасажирів, товарів та транспорту через кордони;
- боротьба з контрабандою та тіньовою торгівлею;
- захист населення та навколишнього середовища від небезпечних, шкідливих, отруйних та радіаційно забруднених речовин;
- забезпечення належного рівня компетенції та підзвітності службовців» [32, с. 79].

На рис. 1.6 зображено схему оцінки діяльності митних адміністрацій для трансформації напрямків у показники, ініціативи та цілі.

Необхідно зазначити, що «весь процес переміщення системи КРІ до низових рівнів організації може тривати до одного року, залежно від віку організації, поточних даних та показників, структури підзвітності. Якщо посадові обов'язки та підзвітність неякісно визначені та/або працівники не



мотивовані належним чином до праці через низьку оплату або брак відповідальності за результат, то процес розгортання системи КРІ може значно розтягнутися і стати більш складним. Цей процес повинен керуватися та підтримуватися генеральною дирекцією організації (митної адміністрації), оскільки це є інструментом комунікації та засобом донесення стратегічних напрямів до колективу. Ідея полягає в тому, щоб зробити реалізацію стратегії роботою кожного, щоб кожен знав загальну стратегічну картину і своє місце в ній» [43].



**Рис. 1.6. Схема оцінювання результативності функціонування митних адміністрацій.**

Джерело: [32, с. 80].

Позиція ОЕСР передбачає, що «якісне управління має:

- обслуговувати чітко визначені цілі та бути ефективним у досягненні цих цілей;
- мати відповідну юридичну та емпіричну базу;
- давати вигоди, які виправдовують витрати, беручи до уваги поширення ефектів у суспільстві, а також економічні, природні та соціальні ефекти;
- мінімізувати витрати та викривлення ринку;
- підтримувати інновації через ринкові стимули та підходи, орієнтовані на цілі;

– бути чіткими, простими, практичними для користувачів; – відповідати іншим правилам та видам політики;

– відповідати, наскільки це можливо, принципам конкуренції, стимулювання торговельної та інвестиційної діяльності на державному й міждержавному рівнях» [48].

Ці основні принципи управління підкреслюють важливість об'єктивної оцінки впливу конкретних регуляторних підходів. Іншими словами, належне врядування як інструмент управління має бути пов'язане з оцінкою ефективності. Питання полягає в тому, чи досягає управління, про яке йдеться, своїх цілей і чи приносить вигоди, які виправдовують витрати на управління та реформування певних процесів.

Хоча вимірювання ефективності, безумовно, лежить в основі належного управління, його важливість в управлінні митною адміністрацією можна підкреслити через деякі ключові особливості сучасної міжнародної торгівлі та ланцюгів поставок, що лежать в її основі. Час завжди був важливим елементом комерційної конкуренції. Наприклад, необхідність для компаній тримати товари на складі забезпечує буфер на випадок коливань попиту та затримок при перетині кордону, але утримання таких активів вимагає значних капітальних витрат. Навіть одnodенна затримка в доставці товару еквівалентна сплаті податку в розмірі 0,8% від вартості проданого товару. Тому дуже важливо оцінювати ефективність роботи митних пунктів пропуску та адміністрації в цілому. Затримки в часі призводять до підвищення транзакційних витрат, що «охолоджує» економіку та зменшує податкові надходження.

#### Висновки до розділу 1.

У процесі дослідження теоретичних основ застосування індикаторів результативності діяльності митних органів ми дійшли до таких найважливіших висновків:

1. Системи вимірювання ефективності в державному секторі повинні бути багатогранними. Державні організації часто мають багато зацікавлених сторін з

різними, а іноді й суперечливими цілями. У цьому контексті системи вимірювання ефективності в державному секторі економіки повинні бути інклюзивними та максимально враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін.

Для оцінки діяльності державного сектору в національній економіці використовуються дві основні групи індикаторів: фінансові та нефінансові показники. Фінансові показники діяльності також відображають фінансовий стан організацій державного сектору в національній економіці та їхню здатність виконувати свої зобов'язання. Фінансові показники діяльності організації, як правило, є комбінацією кількісних і цінових (або вартісних) показників для конкретної досліджуваної одиниці. Очевидно, що саме останній фактор відрізняє фінансові показники від нефінансових. В організаціях фінансові показники здебільшого використовуються для складання фінансової звітності, управління фінансами всередині організації та моніторингу досягнення стратегічних цілей організації. Ці показники також використовуються для оцінки роботи менеджерів, різних структурних підрозділів організації та інших операційних і адміністративних одиниць, а також загальної ефективності діяльності організації

2. Світовою тенденцією функціонування митних адміністрацій на сьогодні є впровадження в діяльність митних адміністрацій системи ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє встановлювати чіткі орієнтири під час їх функціонування та контролювати їх досягнення. Оцінка ефективності діяльності митних адміністрацій має велике значення для науковців і практиків з точки зору національної безпеки, використання обмежених державних ресурсів, розвитку національної економіки та спрощення процедур зовнішньої торгівлі.

Існують різні підходи до вимірювання ефективності митних послуг як в теорії, так і на практиці. Один підхід базується на розгляді митної справи як виробничої діяльності, пов'язаної з наданням митного оформлення та адміністративних послуг. Подібно до оцінки ефективності діяльності підприємства, цей підхід базується на методі порівняння результатів з витратами. Іншим підходом до оцінки ефективності управлінських структур є розгляд митної справи як виконання специфічних державних функцій. За такого підходу

ефективність оцінюється як досягнення поставлених цілей (результативність). Цей підхід слід застосовувати лише тоді, коли цілі є чіткими і добре визначеними.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАГМАТИКА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ ОРГАНІВ В УКРАЇНІ

#### **2.1. Аналіз індикаторів результативності діяльності митних органів, які характеризують ступінь досягнення мети**

Один із підходів оцінювання результативності діяльності митних органів передбачає визначення ефективності як ступеня досягнення відповідної мети. (результативність).

Функціонування митних органів України як таких, що належать до органів виконавчої влади зумовлене множинністю та різнонаправленістю цілей, за яким воно здійснюється. За метою діяльності можна виявити головні сутнісні та якісні характеристики з позиції її кінцевого результату. Це пояснюється тим, що саме потреба, яка перетворюється у бажання отримати результат, й окреслює мету діяльності, у тому числі і мету функціонування митних органів.

Основна мета діяльності митних органів не сильно відрізняється від мети будь-яких органів виконавчої влади і полягає у найбільш повному та адекватному задоволенні всіх суспільно значимих потреб населення, які забезпечує публічний сектор за допомогою всебічного забезпечення пріоритетів прав і законних інтересів людини, у царині митного регулювання відносин в суспільстві. Разом із цим, система митних органів має виконувати окремі специфічні цілі, пов'язані з формуванням державної митної політики і її практичною реалізацією. Такі цілі прописані у «ст. 544 Митного кодексу України і передбачають:

- забезпечення правильного застосування, неухильного дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства України з питань державної митної справи;
- створення сприятливих умов для полегшення торгівлі, сприяння

транзиту, збільшення товарообігу та пасажиропотоку через митний кордон України, здійснення разом з митними органами інших держав заходів щодо удосконалення процедури пропуску товарів, транспортних засобів через митний кордон України, їх митного контролю та митного оформлення;

- здійснення митного контролю та виконання митних формальностей щодо товарів, транспортних засобів комерційного призначення, що переміщуються через митний кордон України, у тому числі на підставі електронних документів (електронне декларування), за допомогою технічних засобів контролю тощо;

- аналіз та управління ризиками з метою визначення форм та обсягів митного контролю;

- забезпечення справляння митних платежів, контроль правильності обчислення, своєчасності та повноти їх сплати;

- запобігання та протидію контрабанді, боротьбу з порушеннями митних правил на всій митній території України, тощо» [15].

Таким чином, опираючись на митне законодавство можна стверджувати, що митним органам притаманна не одна ціль, а кілька. Ефективність їхньої роботи відповідно до цього підходу потрібно оцінювати сукупністю показників (у порівнянні з плановими і минулорічними), кожен із яких характеризує ефективність виконання таких цілей, «а саме:

- обсяг перерахованих до Державного бюджету митних платежів;
- сума додаткових надходжень до державного бюджету від коригування митної вартості;

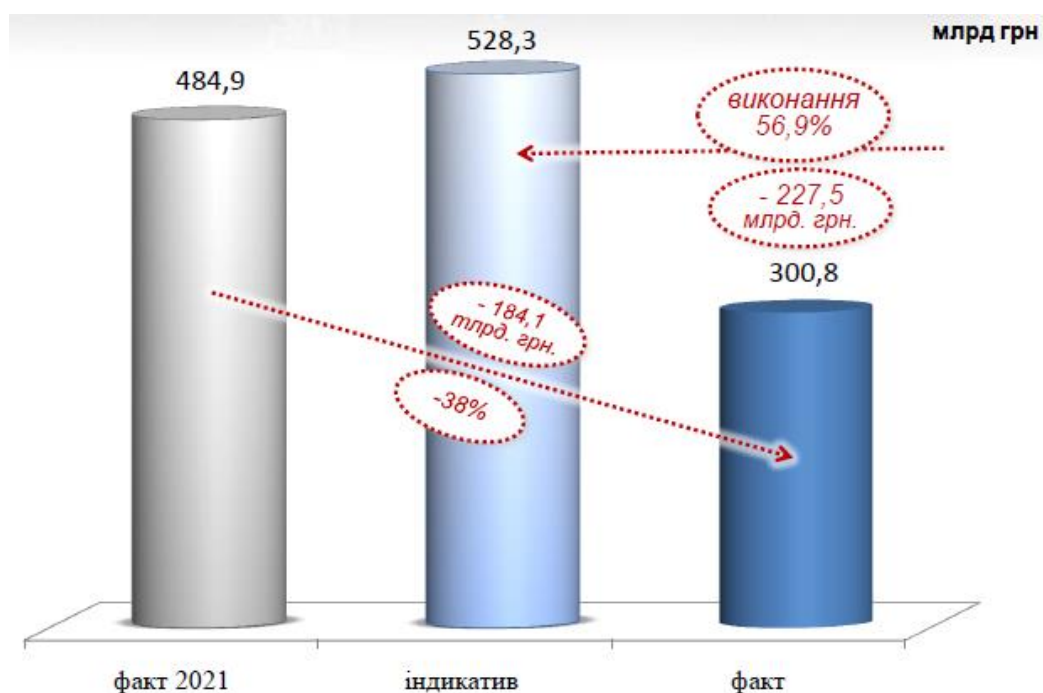
- кількість оформлених вантажних митних декларацій одним працівником;
- час проведення митних процедур;

- сума недоотриманих митних платежів у зв'язку з нелегальним ввезенням товарів, тощо» [3].

Основна функція митних органів полягає у контролі за рухом товарів, транспортних засобів та переміщенням громадян через митний кордон держави. Такий контроль покликаний унеможливити порушення митних правил, контрабанду та забезпечувати максимізацію надходжень митних платежів до

бюджету.

Постійний контроль за роботою територіальних органів Держмитслужби із забезпечення своєчасності, достовірності, повноти нарахування та сплати митних та інших платежів здійснює Департамент контролю та адміністрування митних платежів. За результатами роботи протягом січня – грудня 2022 року до Державного бюджету України забезпечено перерахування митних та інших платежів у сумі 300,8 млрд грн, що становить 56,9% від планового показника (528,3 млрд грн) (рис. 2.1).



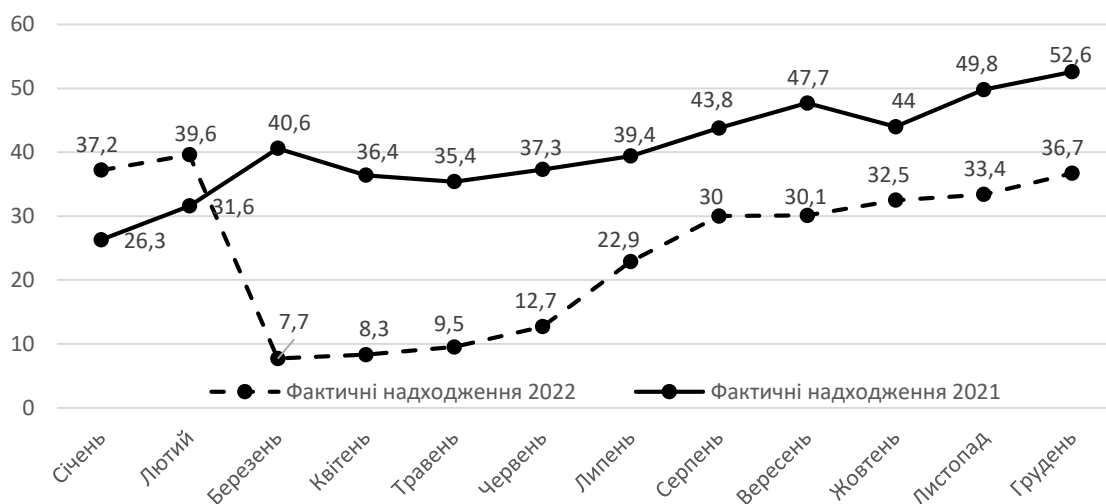
**Рис. 2.1. Виконання індикативних показників Державною митною службою України у 2022 р.**

Джерело: [10].

У зв'язку із повномасштабною війною росії проти України, введенням воєнного стану в Україні, тимчасовим вимушеним призупиненням діяльності окремих митниць зафіксовано значне зменшення активності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, що вплинуло на забезпечення виконання доведених Міністерством фінансів України індикативних показників перерахувань митних платежів до державного бюджету.

З рис. 2.2 видно, що починаючи з березня 2022 р. надходження митних платежів різко впали. Крім війни на стан виконання індикативних показників вплинуло прийняття Верховною Радою України низки законодавчих змін з

питань пільгового оподаткування товарів, що ввозяться на митну територію України в умовах воєнного стану. Так, загальна сума звільнень від сплати митних платежів при імпорті товарів в Україну у 2022 році становила 179,3 млрд грн, у тому числі 79,3 млрд грн – пільгове оподаткування товарів згідно з законодавчими актами, прийнятими в умовах воєнного стану.

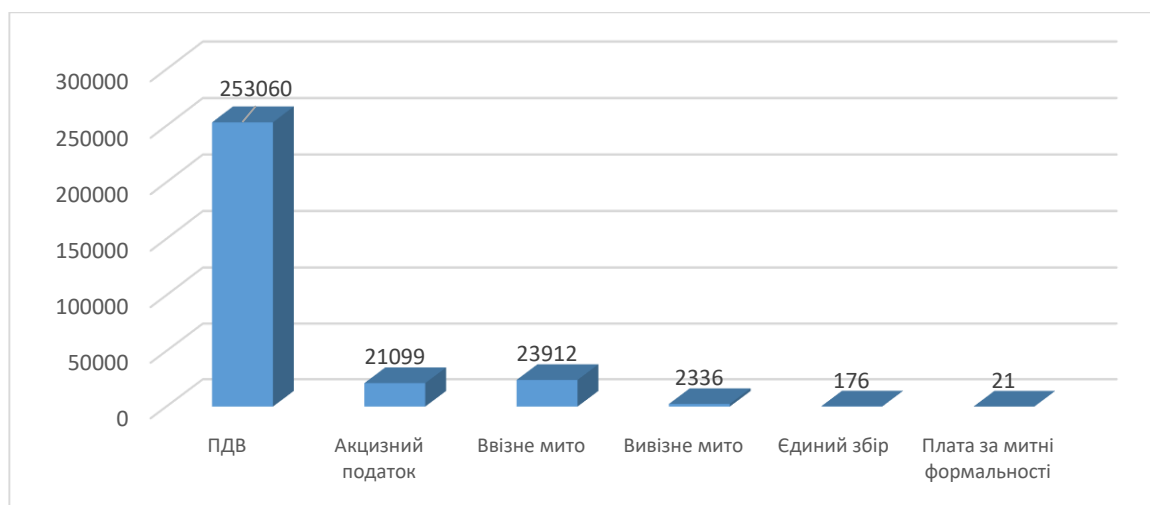


**Рис. 2.2. Помісячна динаміка надходження митних платежів до Державного бюджету України у січні – грудні 2021 – 2022 рр.**

Джерело: [10].

Починаючи з дня введення воєнного стану в Україні (24.02.2022), за 258 днів перераховано митних платежів до бюджету України у сумі 226,5 млрд грн, середньоденне надходження митних платежів становило 878 млн грн.

Структура митних платежів у 2022 р. має наступний вигляд (рис. 2).



**Рис. 2.3. Структура митних платежів в Україні у 2022 р.**

Джерело: [10].



З представленого рисунка видно великий дисбаланс у надходженнях ПДВ та інших митних платежів. Це пов'язано загалом із особливостями нарахування цих платежів, а також із згадуваними уже податковими пільгами щодо акцизного податку та мита, наданими на початку війни.

Підсумовуючи аналізований напрям роботи митних органів, зазначимо про складний період їх роботи у 2022 р. через війну. Однак, статистика свідчить про часткове відновлення фіскального потенціалу до кінця 2022 р., адже надходження митних платежів поступово зросли майже до довоєнного рівня. Разом із цим, зазначимо про необхідність посилення контролю за надходженнями митних платежів, адже в умовах дефіциту фінансових ресурсів держави митниця має великий фіскальний потенціал.

Здійснюючи контрольні функції в частині визначення митної вартості та її коригування за результатами такого контролю в 2022 році працівники митних органів опрацювали базу оподаткування обсягом 219,7 млрд грн. Додатково надійшло до Державного бюджету України за результатами такої роботи 6,3 млрд. грн.

В результаті контролю повноти бази оподаткування легкових автомобілів (за кодом товарної позиції 8703), що ввезені на митну територію України із США, додатково надійшло до Державного бюджету України 519,78 млн. грн. завдяки включенню витрат на перевезення і страхування автомобілів зі США до кордону з Україною

Протягом 2022 р. підготовлено 565 документів стосовно необхідності забезпечити належний контроль зі сторони митних органів щодо правильності визначення задекларованої митної вартості товарів під час їх імпорту на митну територію України.

Також у 2022 р. щоденно відбувався моніторинг митних оформлень і для митних декларацій типу ІМ ЕЕ. Протягом аналізованого періоду спрямовано до митних органів 2824 електронних повідомлень щодо необхідності вжиття заходів належного контролю задекларованої декларантами митної вартості.

У табл. 2.1 наведено показники ефективності контролю за правильністю

визначення митної вартості товарів у розрізі окремих митниць Держмитслужби у 2022 р.

Таблиця 2.1

**Ефективність контролю за правильністю визначення митної вартості товарів митниць Держмитслужби у 2022 році**

Митниця	Формула розрахунку	Значення у звітному періоді	Цільове значення
Київська	$KPI_{\text{варт}}=1418479,37/88446926,87-6335,96/300801,41$	-0,5%	задовільно
Житомирська	$KPI_{\text{варт}}=95956,74/2826824,99-6335,96/300801,41$	1,3%	добре
Чернігівська	$KPI_{\text{варт}}=45158,24/1933576,47-6335,96/300801,41$	0,2%	добре
Дніпровська	$KPI_{\text{варт}}=271920,85/11618366,24-6335,96/300801,41$	0,2%	добре
Запорізька	$KPI_{\text{варт}}=33604,34/2293950,28-6335,96/300801,41$	-0,6%	задовільно
Рівненська	$KPI_{\text{варт}}=246594,15/6635979,00-6335,96/300801,41$	1,6%	добре
Волинська	$KPI_{\text{варт}}=429944,82/17721764,81-6335,96/300801,41$	0,3%	добре
І.-Франківська	$KPI_{\text{варт}}=77033,89/3205175,13-6335,96/300801,41$	0,3%	добре
Львівська	$KPI_{\text{варт}}=1108798,07/44866528,19-6335,96/300801,41$	0,4%	добре
Закарпатська	$KPI_{\text{варт}}=241004,34/9124789,74-6335,96/300801,41$	0,5%	добре
Хмельницька	$KPI_{\text{варт}}=110919,06/4121121,93-6335,96/300801,41$	0,6%	добре
Вінницька	$KPI_{\text{варт}}=141071,85/4171938,37-6335,96/300801,41$	1,3%	добре
Тернопільська	$KPI_{\text{варт}}=110734,12/4008010,36-6335,96/300801,41$	0,7%	добре
Чернівецька	$KPI_{\text{варт}}=624490,68/8901413,50-6335,96/300801,41$	4,9%	добре
Одеська	$KPI_{\text{варт}}=1028923,08/23471891,80-6335,96/300801,41$	2,3%	добре
Миколаївська**	$KPI_{\text{варт}}=50241,30/1845550,30-6335,96/300801,41$	0,6%	добре
Херсонська*/**	$KPI_{\text{варт}}=4821,78/319147,58-6335,96/300801,41$	-0,6%	задовільно
Донецька**	$KPI_{\text{варт}}=2343,72/1463694,86-6335,96/300801,41$	-1,9%	задовільно
Луганська**	$KPI_{\text{варт}}=1671,62/125716,01-6335,96/300801,41$	-0,8%	задовільно
Сумська	$KPI_{\text{варт}}=40359,58/1996787,73-6335,96/300801,41$	-0,1%	задовільно
Полтавська	$KPI_{\text{варт}}=67765,23/2460204,68-6335,96/300801,41$	0,6%	добре
Харківська	$KPI_{\text{варт}}=112607,61/2398319,18-6335,96/300801,41$	2,6%	добре
Кропивницька	$KPI_{\text{варт}}=9579,70/1202635,89-6335,96/300801,41$	-1,3%	задовільно
Черкаська	$KPI_{\text{варт}}=27896,20/2290000,74-6335,96/300801,41$	-0,9%	задовільно
Енергетична	$KPI_{\text{варт}}=34044,27/53324283,08-6335,96/300801,41$	-2,0%	задовільно

Примітки: \* Митниця в Херсонській області, Автономній Республіці Крим і м. Севастополі.

\*\* Показники ефективності контролю за правильністю визначення митної вартості товарів розраховані з врахуванням наявних даних.

Джерело: [21].

З представленої таблиці видно, що найбільшу ефективність в частині контролю за правильністю визначення митної вартості товарів в Україні у 2022 р. показала Чернівецька митниця з показником 4,9%, друге місце посіла Харківська митниця (2,6%), а третє – Одеська (2,3%). Найгірше у цьому плані себе зарекомендувала Донецька митниця (-1,9%) та Енергетична митниця (-2,0%).

Важливими показниками оцінки діяльності митних органів є індикатори, що характеризують боротьбу з порушеннями митних правил та контрабандою

товарів. Згідно з даними Державної митної служби України, в результаті проведення аналітично-пошукової роботи, яка спрямована на виявлення способів та механізмів перетину товарами і транспортними засобами комерційного призначення із порушенням законодавчих норм України з питань митної справи, а також здійснених заходів в умовах воєнного стану було виявлено митницями 11098 порушень митних правил вартість предметів в яких становила майже 3 млрд. грн. (вартісний показник було збільшено на 5% у порівнянні з 2021 р.).

За результатами розгляду 2250 справ про порушення митних правил на тимчасовій основі вилучено предметів правопорушень на суму близько 700 млн. грн. Зокрема, «у справах про порушення митних правил вилучено:

промислових товарів на суму 458 млн грн;

продовольчих товарів на суму майже 50 млн грн;

валюти на суму 147 млн грн;

транспортних засобів на суму 43 млн грн.» [10].

В результаті розглядів справ про порушення митних правил «безпосередньо митниці розглянули 9825 справ про порушення митних правил. Застосовано адміністративне стягнення у вигляді штрафу на суму 770 млн грн, з яких стягнуто до держбюджету 36 млн гривень. На розгляд до суду митницями передано 5 721 справу про порушення митних правил на суму 3 млрд гривень. За результатами розгляду справ судами накладено стягнень (конфіскація товарів та штрафи) на суму понад 1,8 млрд грн, і цей показник на 10% більше за аналогічний показник 2021 року. До державного бюджету перераховано майже 103 млн грн від стягнутих штрафів (накладених митницею та судом) та реалізації конфіскованого майна» [10].

Робота по протидії контрабанді наркотичних засобів дала змогу виявити більш, ніж 513 випадків перевезення через митний кордон України наркотичних засобів, прекурсорів і психотропних речовин. За цими фактами «митницями складено 240 протоколів про порушення митних правил, до правоохоронних органів України направлено 330 повідомлень про протиправні діяння, що містять

ознаки злочинів, передбачених Кримінальним кодексом України, а саме:

172 повідомлення – за статтею 305 КК України;

158 повідомлень – за статтями 307, 309 КК України» [10].

Розглянемо найрезонансніші факти незаконного переміщення наркотиків, які виявлено при проведенні митного контролю товарів і транспортних засобів при перетині пунктів пропуску через державний кордон:

– 08 квітня 2022 р., 22 квітня 2022 р. та 27 квітня 2022 р. посадові особи Київської митниці виявили наркотичний засіб «кокаїн» загальною кількістю 15 кг при митному огляді міжнародних поштових відправлень, які надходили з Перу;

– 15 вересня 2022 р. посадові особи Чернівецької митниці при проведенні митного контролю товару, який рухався з України до Грузії (лікарський засіб «КОРВАЛ-G»), виявили 3953060 таблеток цього засобу, що містять психотропну речовину «фенобарбітал». Товар переміщувався з приховуванням від митного контролю за допомогою надання одному товару вигляду іншого;

– 09 листопада 2022 р. посадові особи Волинської митниці при проведенні митного контролю транспортного засобу, який рухався в напрямку на виїзд з України, виявили 30 кг психотропних речовин МДМА (екстазі), що були приховані в спеціально переробленому дні транспортного засобу.

Правоохоронні у взаємодії з митними органами України провели 12 контрольованих поставок наркотичних засобів, прекурсорів і психотропних речовин.

Також митниці виявили 309 фактів переміщення через кордон України зброї, вибухових речовин, боєприпасів, спецзасобів у незаконному порядку. До правоохоронних органів України направили 213 повідомлень щодо протиправних діянь, яким притаманні ознаки злочинів, відповідно до КК України, і склали 106 протоколів про порушення митних правил.

Митна служба України надає інформацію, що «найбільш резонансними фактами виявлення незаконного переміщення зброї, боєприпасів, вибухових речовин під час проведення митного контролю товарів та транспортних засобів

у пунктах пропуску через державний кордон є:

10.05.2022 посадовими особами Львівської митниці під час митного огляду міжнародного експрес-відправлення, що надійшло із США до України, виявлено 278 набоїв до зброї, що були приховані у пачках з кавою;

16.09.2022 посадовими особами Київської митниці під час проведення митного контролю товару «Рамки та ствольні коробки до мисливських карабінів...» виявлено факт незаявлення точних та достовірних відомостей про товари «нарізні карабіни GRAND POWER R-15 у розібраному стані» у кількості 300 одиниць з магазинами до них, загальною вартістю 337 750 євро» [10].

Разом із цим, Державна митна служба України, представляючи показники комплексної оцінки митниць Держмитслужби за 2022 рік, наводить звіт щодо боротьби з контрабандою та порушеннями митних правил. У цьому звіті висвітлено частку справ про порушення митних правил, за результатами яких прийнято рішення на користь держави, від загальної кількості справ, направлених до суду (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Аналіз показників боротьби з контрабандою та порушеннями митних правил в Україні у 2022 р. за окремими митницями Держмитслужби**

№ з/п	Митниця	Форма розрахунку	Значення у звітному періоді	Цільове значення
1	2	4	5	6
1	Київська	$Чспм=(923/886)\times 100\%$	104%	"відмінно"
2	Житомирська	$Чспм=(46/284)\times 100\%$	16%	"незадовільно"
3	Чернігівська	$Чспм=(128/127)\times 100\%$	101%	"відмінно"
4	Дніпровська	$Чспм=(30/20)\times 100\%$	150%	"відмінно"
5	Запорізька	$Чспм=(66/61)\times 100\%$	108%	"відмінно"
6	Координаційно-моніторингова	$Чспм=(16/45)\times 100\%$	36%	"задовільно"
7	Рівненська	$Чспм=(63/97)\times 100\%$	65%	"відмінно"
8	Волинська	$Чспм=(206/258)\times 100\%$	80%	"відмінно"
9	Івано-Франківська	$Чспм=(12/19)\times 100\%$	63%	"відмінно"
10	Львівська	$Чспм=(1522/1146)\times 100\%$	133%	"відмінно"
11	Закарпатська	$Чспм=(702/1047)\times 100\%$	67%	"відмінно"
12	Хмельницька	$Чспм=(22/28)\times 100\%$	79%	"відмінно"
13	Вінницька	$Чспм=(366/420)\times 100\%$	87%	"відмінно"
14	Тернопільська	$Чспм=(7/17)\times 100\%$	41%	"добре"

## Продовження таблиці 2.2

15	Чернівецька	$Чспм=(329/438)\times 100\%$	75%	"відмінно"
16	Одеська	$Чспм=(357/559)\times 100\%$	64%	"відмінно"
17	Сумська	$Чспм=(105/84)\times 100\%$	125%	"відмінно"
18	Полтавська	$Чспм=(2/22)\times 100\%$	9%	"незадовільно"
19	Кропивницька	$Чспм=(23/35)\times 100\%$	66%	"відмінно"
20	Черкаська	$Чспм=(9/11)\times 100\%$	82%	"відмінно"
21	Енергетична	$Чспм=(3/4)\times 100\%$	75%	"відмінно"

Джерело: [21].

За результатами наведеного аналізу можемо стверджувати, що більшість митниць забезпечила досягнення в даному напрямку цільового показника «відмінно». Найкращі результати показали: Дніпровська митниця (150%), Львівська митниця (133%), Сумська митниця (125%), Запорізька митниця (108%), Київська митниця (104%) та Чернігівська митниця (101%). Цільового значення «добре» досягла Тернопільська митниця (41%), на рівні «задовільно» виконала цільове значення Координаційно-моніторингова митниця (36%) і незадовільний показник отримали Житомирська (16%) і Полтавська (9%) митниці.

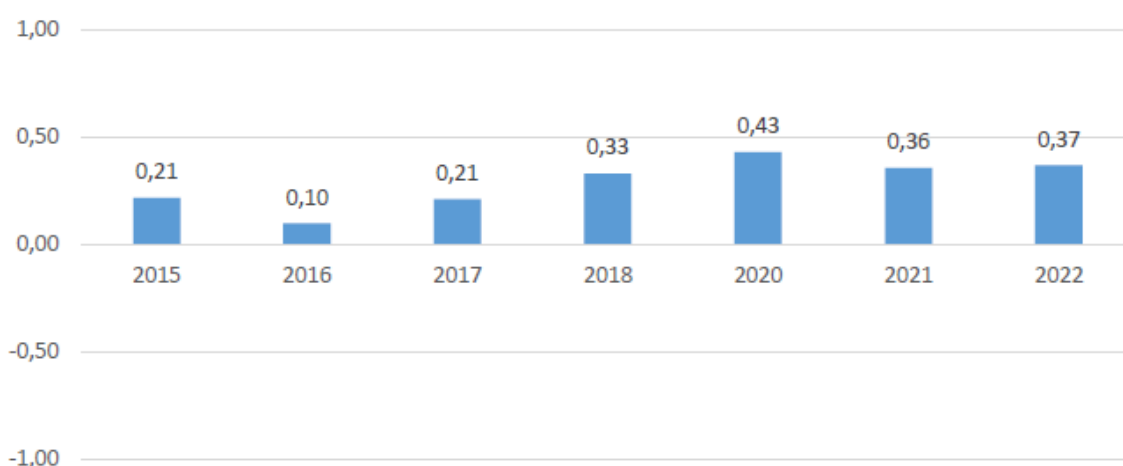
Таким чином, ми доходимо до висновку, що в ситуації, яка склалася в Україні через воєнні дії, основні індикатори, які характеризують досягнення мети функціонування митних органів знаходяться на достатньому рівні. Попри чималі труднощі, яких зазнала митниця, вона забезпечує надходження митних платежів і ефективно виконує функцію боротьби з митними правопорушеннями.

## 2.2. Оцінка ефективності діяльності митних органів з позиції задоволеності бізнесу

Оцінка підприємствами діяльності митниці є важливим індикатором успішності чи неуспішності заходів з реформування митниці, що впроваджуються протягом останніх років. У 2022 році, незважаючи на складну ситуацію в країні внаслідок масштабної військової окупації з боку росії, оцінка

ефективності діяльності митниці залишилася майже незмінною порівняно з попереднім роком, що вважається позитивним результатом. Проаналізувавши ретроспективи цього показника, зазначимо, що найнижчою оцінка ефективності роботи митниці була у 2016 році, а протягом наступних чотирьох років вона демонструвала тенденцію до зростання, досягнувши найвищого рівня у 2020 році. У 2020 році ефективність роботи митниці була оцінена як найвища за весь період дослідження. У 2021 році вона дещо погіршилася, а у 2022 році залишилася майже на рівні попереднього року.

У 2022 році індекс сприйняття роботи митниці (СРМ) склав 0,37, що є свідченням переважання позитивного сприйняття роботи митниці серед бізнесу. Значення індексу майже не змінилося з 2021 року, коли він становив 0,36. У 2020 році індекс сягнув найвищого значення (0,43), після чого дещо знизився і залишився майже незмінним у 2021 та 2022 роках (рис. 2.4).

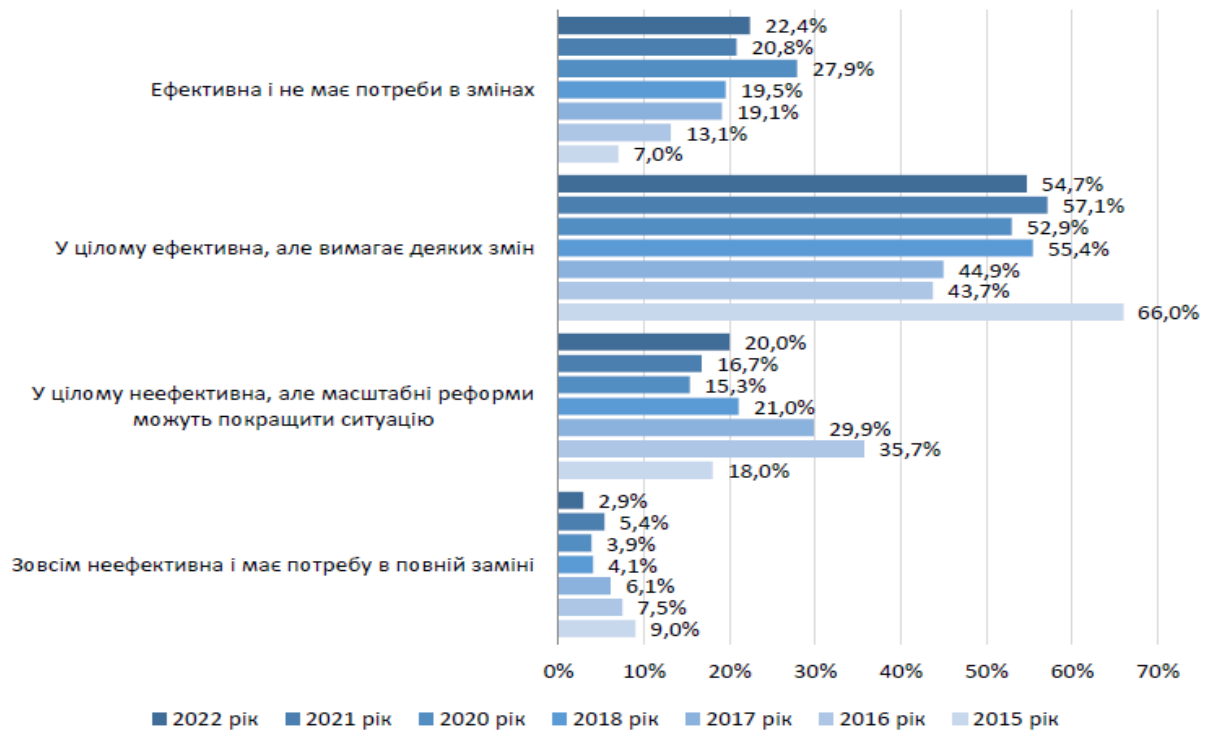


**Рис. 2.4. Динаміка індексу сприйняття роботи митниці в Україні у 2015 – 2022 рр.**

Джерело: [17, с. 27].

Згідно з даними аналітичного звіту Інституту економічних досліджень та політичних консультацій «Моніторинг роботи митниці очима бізнесу» [17], у 2022 році більшість представників імпортно-експортних компаній заявили, що митні процедури є ефективними. Як і в попередні роки, найпоширенішою відповіддю була відповідь, що митні процедури загалом ефективні, але потребують певних змін. Таку думку висловили 54,7% респондентів, що дещо менше, ніж у 2021 році, коли таких було 57,1%. Частка респондентів, які заявили,

що митні процедури є ефективними і не потребують змін, у 2022 році становила 22,4%. Це дещо більше, ніж у 2021 році, коли 20,8% респондентів оцінили митні процедури позитивно (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Оцінка ефективності роботи митних органів в Україні у 2015 – 2022 рр., % респондентів.**

Джерело: [17, с. 27].

Критичні оцінки роботи митниці в цілому залишилися на тому ж рівні, що й протягом останніх двох років. Водночас частка респондентів, які вважають роботу митниці неефективною, але думають, що суттєві реформи можуть покращити ситуацію, є дещо вищою і становить 20%, ніж у попередньому опитуванні (16,7%). Водночас частка респондентів, які найбільш негативно оцінюють роботу митниці (повністю неефективна та потребує повної заміни), у 2022 році є найнижчою за весь період проведення опитування – 2,9%. Слід зазначити, що розмір вибірки та методи збору даних першої хвилі опитування 2015 року відрізнялися від інших хвиль. У 2022 році також кількість респондентів була меншою, ніж у 2016-2021 роках, і склад вибірки відрізнявся від попередніх хвиль, але ці відмінності були скориговані шляхом зважування даних.

Компанії експортери оцінюють ефективність митних процедур вище, ніж



компанії-імпортери або ті, що здійснюють імпорт та експорт. Так, 36% цих компаній вважають, що митні процедури є ефективними і не потребують змін, тоді як для інших двох груп респондентів цей показник не перевищує 19%, залежно від виду зовнішньої торгівлі. Підприємства-імпортери частіше за інших критикують митні процедури: понад 32% з них вважають, що митні процедури є неефективними. Найвищий індекс СРМ (0,57) мають лише підприємства-експортери, порівняно з 0,21 для підприємств-імпортерів та 0,36 для підприємств-імпортерів й підприємств-експортерів (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Оцінка ефективності роботи митниці (за видом ЗЕД) у 2022 р., % респондентів та Індекс СРМ.**

Джерело: [17, с. 28].

Оцінка діяльності митниці поліпшується зі збільшенням розміру опитаних підприємств. Наприклад, для мікропідприємств значення індексу СРМ майже дорівнює нулю: 0,06. Серед підприємств цієї групи частка тих, хто вважає митне оформлення неефективним, є найвищою, але частка підприємств, які вважають, що ситуацію можна покращити за допомогою кардинальних реформ (34,8%), є значно вищою, ніж частка тих, хто вважає, що потрібні повні зміни (8,9%). Значення цього індексу зростає до 0,38 для малих підприємств та 0,61 і 0,60 для середніх і великих підприємств відповідно. Близько третини середніх та великих підприємств вважають, що митні процедури є ефективними і не потребують змін (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Оцінка ефективності роботи митниці (за розміром) у 2022 р., % респондентів та Індекс СРМ.**

Джерело: [17, с. 28].

Підприємства аграрного та промислового секторів оцінюють роботу митниці вище, ніж підприємства торгівлі та сфери послуг. Так, індекс СРМ становить 0,67 в аграрному секторі та 0,57 в промисловості, що вище, ніж у секторі послуг (0,46) та торгівлі (0,14). Всі сільськогосподарські підприємства та понад 90% промислових підприємств оцінюють митні процедури як ефективні. На противагу цьому, близько 60% респондентів у секторі торгівлі дали таку позитивну оцінку (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Оцінка ефективності роботи митниці (за сектором) у 2022 р., % респондентів та Індекс СРМ.**

Джерело: [17, с. 29].

Підприємства, що здійснюють митне оформлення, по-різному оцінили ефективність митного оформлення в кожній митниці: найвищі індекси СРМ зафіксовані по Івано-Франківській (0,78), Тернопільській (0,74), Вінницькій (0,71), Закарпатській (0,7) та Кропивницькій (0,69) митницях. Майже всі підприємства, які здійснюють митне оформлення на цих митницях, визнають, що митне оформлення є ефективним (рис. 2.9).



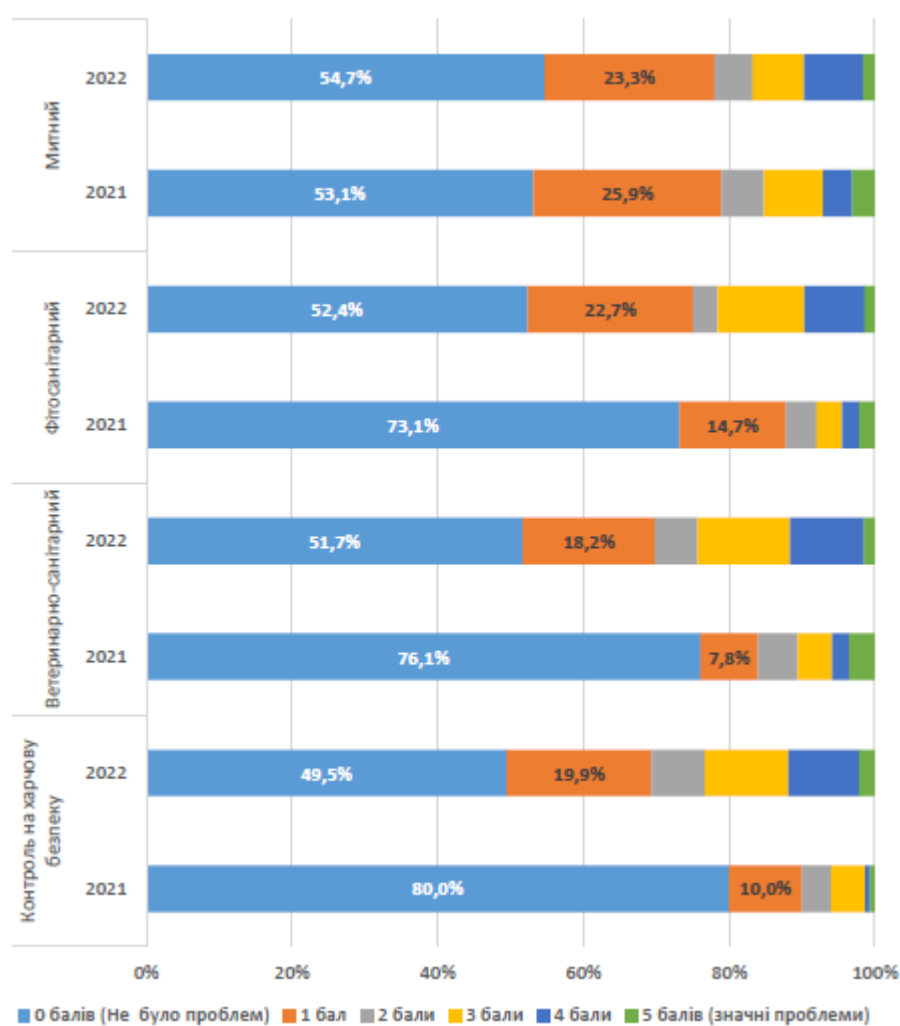
**Рис. 2.9. Оцінка ефективності роботи митниці (за митницею) у 2022 р., Індекс СРМ.**

Джерело: [17, с. 34].

З іншого боку, найнижчі оцінки представили респонденти, які користуються послугами Львівської та Хмельницької митниць. Індекси СРМ для цих структур становлять 0,03 та 0,05 відповідно. Понад 45% підприємств, які

працюють по митному оформленню з цими митницями, зазначили, що митне оформлення є неефективним.

У 2022 році респонденти втретє оцінювали складність проходження різних видів контролю, таких як митний, ветеринарний, фітосанітарний та контроль безпеки харчових продуктів (у 2020 році респондентів вперше попросили оцінити тип контролю). Оцінки виставлялися за шкалою від 0 до 5, де «0» означає відсутність проблем, «1» – незначні проблеми, а «5» – значні проблеми. Таким чином, в рамках цієї оцінки вищий бал свідчить про наявність проблеми зі здійсненням контролю (рис. 2.10).



**Рис. 2.10. Розподіл оцінок для різних видів контролю у 2020-2021 роках, % респондентів.**

Джерело: [17, с. 35].

Митний контроль є основним типом контролю, з яким стикаються

імпортери та експортери. Результати опитування це підтверджують, адже майже 100% опитаних підприємств проходили митний контроль. Рівень проблем, пов'язаних з митним контролем, є низьким, як і з іншими видами контролю. У попередніх опитуваннях митний контроль викликав більше проблем, ніж інші види контролю (фітосанітарний, ветеринарний та контроль безпеки харчових продуктів), але більшість з них були незначними.

У період воєнного стану рівень проблем став подібним для різних типів контролю. У 2022 році 54,7% імпортерів та експортерів, які стикнулися з митним контролем, не мали жодних проблем, що є аналогічним для інших типів контролю (наприклад, 49,5% по контролю безпеки харчових продуктів та 52,4% по фітосанітарному контролю). З іншого боку, у 2021 році 53,1% компаній не мали проблем з митним контролем, тоді як для контролю безпеки харчових продуктів цей відсоток зріс до 80,0%, що є значно більшою різницею. Водночас у 2022 році 9,7% компаній зіткнулися з високим рівнем проблем (4 та 5 балів за наведеною шкалою), що дещо більше, ніж у попередній хвилі (7,1% у 2021 р.).

Як результат, середній бал проблемності митного контролю склав 1 («0» - немає проблем, «5» - серйозна проблема) порівняно з 0,9 у 2021 році. Таким чином, у 2022 році респонденти в середньому оцінили митний контроль на рівні попереднього року. Крім того, відмінності в результатах за галузями промисловості майже несуттєві (табл. 2.3).

Для компаній, що імпортують продукцію, митний контроль залишається відносно проблематичним. «Чисті» імпортери оцінили складність проходження такого контролю в 1 бал (1,1 бала в 2021 р.). Для компаній, які займаються експортом та імпортом показник становить 1,1 бала (0,9 бала в 2021 р.). Одночасно з цим, середня оцінка для компаній-експортерів становить 0,6 бала (0,6 бала в 2021 р.).

Джерело: [17, с. 37].

Таким чином, суттєвих змін у розподілі результатів у 2022 році порівняно з 2021 роком не відбулося. Крім того, в середньому відмінності в результатах за

видами ЗЕД є несуттєвими. Однак варто зазначити, що експортери мають менше проблем порівняно з імпортерами. Це також відображено в інших результатах, де імпортери оцінюють митницю нижче.

Таблиця 2.3.

### Оцінювання проблемності проходження митного контролю, по видах ЗЕД

Вид ЗЕД	Оцінка проблемності проходження митного контролю (від 0 до 5 балів)		
	2020	2021	2022
<b>Виключно експортери</b>	0,5	0,6	0,6
<b>Виключно імпортери</b>	0,9	1,1	1,0
<b>Експортери та імпортери</b>	0,7	0,9	1,1
<b>Усі</b>	0,7	0,9	1,0

На відміну від попередніх опитувань, більші підприємства стикаються з більшою чисельністю проблем щодо митного контролю. В середньому великі та середні підприємства оцінили свої проблеми з митним контролем на 1,1 бала (0,7 бала в 2021 р.) (табл. 2.4). Натомість малі та мікропідприємства оцінили митний контроль краще – 0,9 та 0,7 бала відповідно (0,9 та 1,1 бала в 2021 р.). Можливими причинами такої різниці в результатах є: 1) більша вага галузевих характеристик; 2) вищий рівень проблем для середніх та великих підприємств через більші обсяги їхнього експорту. Однак загалом наявність проблем залишається низькою по підприємствах усіх розмірів, а різниця в результатах не є значущою.

У 2022 році немає різниці між оцінками в усіх трьох секторах – сільському господарстві, промисловості та торгівлі. Зокрема, середній бал за митний контроль становить 0,9 для всіх трьох секторів, що майже не відрізняється від попередньої хвилі (1 по сільському господарству і торгівлі та 0,8 для промисловості в 2021 р.). Водночас митний контроль є найбільш проблемним для сектору послуг із середньою оцінкою 1,5. Це подібне до ситуації у попередніх років: у 2020 році сектор послуг також отримав 1,2 бала, що є

найгіршим результатом (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

### Оцінювання проблемності проходження митного контролю, по розміру підприємства

Розмір підприємств	Оцінка проблемності проходження митного контролю (від 0 до 5 балів)		
	2020	2021	2022
Мікропідприємства	0,8	0,9	0,7
Малі підприємства	0,8	1,1	0,9
Середні підприємства	0,6	0,7	1,1
Великі підприємства	0,6	0,7	1,1

Джерело: [17, с. 37].

Ці результати показують, що проходження різних видів контролю є серйозною проблемою для постачальників логістичних послуг, які становлять більшість опитаних секторів послуг. Саме постачальникам логістичних послуг доводиться безпосередньо стикатися з постійним проходженням різних видів контролю та очікуванням на кордоні, що може погіршити їхню оцінку.

Таблиця 2.5

### Оцінка проблемності проходження митного контролю, за сектором

Сектор підприємств	Оцінка проблемності проходження митного контролю (від 0 до 5 балів)		
	2020	2021	2022
Сільське господарство	0,6	1,0	0,9
Промисловість	0,6	0,8	0,9
Торгівля	0,8	1,0	0,9
Послуги	1,2	1,0	1,5

Джерело: [17, с. 38].

Підсумовуючи зазначимо, що рівень проблем залишається низьким для всіх типів контролю: 49,5% (перевірки безпечності харчових продуктів) та 54,7%

(митний контроль) респондентів повідомили про відсутність проблем у 2022 році. Під час воєнного стану рівень проблем був однаковим для різних типів контролю, але більшість проблем залишалися незначними. Митний та фітосанітарний контроль був більш проблематичним для імпортерів, тоді як ветеринарний контроль та контроль безпечності харчових продуктів був більш проблематичним для експортерів. Загалом, відмінності у сприйнятті між компаніями різного розміру та з різних секторів економіки загалом невеликі. Однак існує значний рівень проблем, особливо в секторі послуг, представленому транспортними компаніями.

### Висновки до розділу 2

У процесі дослідження прагматики оцінювання результативності діяльності митних органів в Україні ми дійшли до таких найважливіших висновків:

1. Підсумовуючи діяльність митних органів в частині забезпечення надходжень митних платежів, зазначимо про складний період їх роботи у 2022 р. через війну. Однак, статистика свідчить про часткове відновлення фіскального потенціалу до кінця 2022 р., адже надходження митних платежів поступово зросли майже до довоєнного рівня. Разом із цим, зазначимо про необхідність посилення контролю за надходженнями митних платежів, адже в умовах дефіциту фінансових ресурсів держави митниця має великий фіскальний потенціал.

Здійснюючи контрольні функції в частині визначення митної вартості та її коригування за результатами такого контролю в 2022 році працівники митних органів опрацювали базу оподаткування обсягом 219,7 млрд грн. Додатково надійшло до Державного бюджету України за результатами такої роботи 6,3 млрд. грн.

2. У 2022 році, незважаючи на складну ситуацію в країні внаслідок масштабної військової окупації з боку росії, оцінка ефективності діяльності митниці залишилася майже незмінною порівняно з попереднім роком, що



вважається позитивним результатом. Проаналізувавши ретроспективи цього показника, зазначимо, що найнижчою оцінка ефективності роботи митниці була у 2016 році, а протягом наступних чотирьох років вона демонструвала тенденцію до зростання, досягнувши найвищого рівня у 2020 році. У 2020 році ефективність роботи митниці була оцінена як найвища за весь період дослідження. У 2021 році вона дещо погіршилася, а у 2022 році залишилася майже на рівні попереднього року.

### РОЗДІЛ 3

## ПЕРСПЕКТИВИ ПОКРАЩЕННЯ ІНДИКАТОРІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МИТНИХ ОРГАНІВ В КОНТЕКСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Більшість митних адміністрацій мають бачення та стратегічний напрямок для розробки ключових показників ефективності (КРІ). Усі митні адміністрації певним чином вимірюють свою ефективність, але що і як вони вимірюють, суттєво відрізняється в різних країнах. Найпоширенішим показником є зібрані доходи, за яким слідує час оформлення – улюблений показник, що використовується міжнародними організаціями для вимірювання спрощення процедур торгівлі. Але точність цих даних залежить від того, хто збирає дані, коли вони збираються і які процедури використовуються. Всесвітня митна організація (ВМО) та Світовий банк постійно застерігають від використання часу, необхідного для оформлення вантажу, як основного показника, оскільки цей індикатор має багато складових. Обсяг зібраних податків і час, необхідний для оформлення вантажу, є важливими показниками, але вони повинні бути збалансовані з іншими індикаторами.

Показники використання людського капіталу, навчання та прогресу в досягненні організаційних цілей також часто використовуються для оцінки. Внесок інформаційних технологій у вдосконалення процесів та управління базою знань є важливими показниками, так само як і задоволення потреб платників митних платежів та інтересів держави. Складніше оцінити ефективність та результативність митної служби, яка відображає стан управління організацією.

Розробка збалансованої системи показників лежить в основі моделі ефективності роботи митниці, що відображає ключові показники ефективності (КРІ). Спочатку розроблена як інструмент для управління бізнесом, збалансована система показників була адаптована організаціями державної

служби як засіб збалансування показників, тобто врахування необхідного набору показників, а не лише одного чи двох [45].

Існує низка підходів та систем показників, що характеризують ефективність роботи митних адміністрацій. Деякі з них є загальними (Індекс легкості ведення бізнесу та логістики Світового банку), тоді як інші є більш конкретними (дослідження Всесвітньої митної організації «Time Release Studies»). Існують також регіональні системи оцінки прикордонних процесів: Програма сприяння транспорту і торгівлі Південної Європи, Азійсько-Тихоокеанське економічне співробітництво та моніторинг прогресу країн-членів Азійсько-Тихоокеанського економічного співробітництва у досягненні мети скорочення витрат на торговельні операції на 5%. Кожен з цих підходів є важливим для практики вимірювання ефективності роботи митних адміністрацій, але на сьогоднішній день не існує єдиного набору показників, який би забезпечував збалансовану оцінку ефективності для урядів та бізнесу.

Індикатор Світового банку «Транскордонна торгівля» вимірює час і вартість транспортування товарів через кордони на основі гіпотетичних імпорتنих та експортних операцій. Обсяг показників ефективності визначається часом і фінансовими витратами, необхідними для завершення різних етапів міжнародного логістичного процесу (підготовка документів, митні формальності та технічний менеджмент, портові та внутрішні перевезення і передача).

«Logistics Performance Index» – «якісний показник функціонування ланцюга поставок. Цей індикатор забезпечує глобальний орієнтир щодо ефективності логістики і якості послуг, які не підпадають під опитування «Doing Business». Індекс оцінює торговельну логістику за допомогою збору даних про митниці, інфраструктуру, міжнародні перевезення, зручність логістики, можливості відслідковувати рух товарів, внутрішні логістичні витрати коштів та часу. Даний показник формується на основі всесвітнього опитування міжнародних експедиторів та експрес-перевізників. Дані збираються за сімома аспектами логістики:

– ефективністю процесу митного оформлення;

- якістю торговельної та транспортної інфраструктури;
- простотою організації поставок за конкурентоспроможною ціною;
- компетентністю та якістю логістичних послуг;
- можливістю відстежувати переміщення вантажів;
- частотою, з якою посилки досягають одержувача в запланований або очікуваний час» [32].

Проблема з цим індикатором полягає в тому, що, хоча він корисний на практиці для менеджерів з логістики, він не надає важливої інформації про ефективність процесів на кордоні і про те, як вони впливають на ланцюг поставок.

В одній із праць [48] стверджують про можливість впровадження інтегрованої системи КРІ, що могла б стати корисною як для приватного сектору, так і для державного, на базі використання процесу міжнародних поставок. Комплекс індикаторів, що вважається корисним в оцінюванні впливу ініціатив всередині митної служби на приватний сектор, «містить:

- вартість обробки торговельної та митної документації;
- час, витрачений на отримання дозвільних торговельних документів;
- кількість працівників, необхідних для обробки торговельної і митної документації;
- час митного оформлення вантажів;
- кількість запасів, що повинні утримувати підприємства» [32].

Індикатори, які передбачають оцінку точності даних, ефективності використання ресурсів, дотримання законодавства «містять:

- кількість торгових співробітників, що беруть участь в обробці торгових документів;
- відношення кількості співробітників правоохоронних органів до обсягу торгівлі та обсягів вантажів;
- рівень дотримання трейдерами вимог щодо документації;
- точність у класифікації даних про торгівлю;
- точність інформації в документах;

- дотримання правил походження;
- коректна сплата митних платежів» [32].

Деякі митні адміністрації запровадили вимірювання ефективності через бюджетні обмеження. Тому митні адміністрації найбільше зацікавлені в ефективності, яку можна виміряти, наприклад, як співвідношення між вхідними та вихідними даними митних підрозділів і технічних засобів. Тому вимірювання ефективності використовується на організаційному рівні для стратегічного планування розвитку матеріально-технічної бази та людських ресурсів аж до рівня реалізації. Деякі митні адміністрації також використовують системи ключових показників ефективності для підвищення прозорості та клієнтоорієнтованості діяльності. Все це робиться для того, щоб адаптуватися до світових тенденцій та демократизації митниці. Деякі групи митних адміністрацій запровадили KPI на індивідуальному рівні як частину своїх систем управління людськими ресурсами; KPI також можуть бути інструментом боротьби з корупцією. Слід зазначити, що запровадження показників ефективності може викликати недовіру і занепокоєння в організаціях через побоювання неточних або упереджених оцінок [41].

Наступний перелік ключових показників ефективності був розроблений на основі досвіду інших митних адміністрацій та міжнародних органів «(WCO Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade; World Bank Trading Across Borders; Transparency International Corruption Perceptions Index; Canada Border Services KPI's; New Zealand Customs Service Strategic Priorities and Critical Indicators)» [32]. Цей перелік не є вичерпним, але показує, як можна визначити показники на основі п'яти сфер оцінки збалансованої системи показників митниці. Варто зазначити, що такі результати, як загальний обсяг бюджетних надходжень, не є значущими самі по собі, і їхня цінність зростає, коли вони використовуються в поєднанні з іншими параметрами, такими як кількість працівників та операційні витрати. Відношення бюджетних надходжень до кількості працівників або їхньої заробітної плати є показником ефективності та мірилом результативності. На бюджетні надходження також впливає низка

змінних, таких як обсяги міжнародної торгівлі, структура тарифів, торгові угоди, податкова система, контрабанда та шахрайство. Тому обсяг бюджетних надходжень не слід використовувати як показник ефективності роботи митниці. Митні процедури можуть бути оцінені та продемонстровані як ефективні, але на практиці можуть бути неефективними, залежно від кількості персоналу, який займається їх виконанням. Важливість окремих показників визначається стратегічним планом організації та успішністю його реалізації.

Розглянемо детальніше особливості методики оцінювання результативності митних органів, запропонованої Всесвітньою митною організацією. Ця організація описує методологію оцінки ефективності та результативності всіх повноважень митної служби, структурованих навколо чотирьох вимірів ефективності митної роботи:

- сприяння торгівлі та економічна конкурентоспроможність;
- збір доходів;
- правозастосування, безпека та захист суспільства;
- організаційний розвиток.

Механізм вимірювання продуктивності також спрямований на застосування основних інструментів Всесвітньої митної організації, які мають значний вплив на відповідний очікуваний результат. Механізм вимірювання продуктивності також відображається у зв'язку з Цілями сталого розвитку (ЦСР) Організації Об'єднаних Націй (ООН), таким чином позиціонуючи себе щодо глобального впливу, поза рівнем кінцевих результатів.

Чотири параметри ефективності далі розбиваються на конкретні очікувані результати з відповідними ключовими показниками ефективності (KPI). Переваги застосування механізму вимірювання продуктивності для митниці та Всесвітньої митної організації дають змогу:

- визначити сильні та слабкі сторони процесів митного адміністрування;
- визначити порядок денний реформ;
- встановлювати цілі ефективності та цілі для безперервного вдосконалення за допомогою порівняльного аналізу на основі фактичних даних;

- проводити моніторинг та оцінку прогресу реформ;
- оцінити внесок у досягнення Цілей сталого розвитку ООН через підвищення продуктивності;
- розробити заходи зі зміцнення потенціалу Всесвітньої митної організації на основі фактичних даних;
- визначити ефективність основних інструментів Всесвітньої митної організації, гарантуючи, що вони придатні для використання.

Політика розкриття інформації визначає можливість звітування про конкретні КРІ на різних рівнях відповідно до переваг адміністрації Члена:

- загальнодоступний рівень: доступний на загальнодоступному сайті;
- рівень Всесвітньої митної організації: доступний для всіх національних контактних пунктів і рецензентів усіх членів Всесвітньої митної організації, а також для персоналу Секретаріату, включаючи всіх користувачів;
- рівень Союзу: доступний для національних контактних пунктів та рецензентів членів Союзу, а також персоналу Секретаріату;
- рівень країни: доступний для національних контактних пунктів та рецензентів Члена, який перевіряється, а також для персоналу Секретаріату.

Оцінка механізму вимірювання продуктивності є добровільною та має проводитись у два послідовних етапи (самооцінка та рецензування), щоб забезпечити довіру до процесу оцінювання. Експертна перевірка буде проведена лише за запитом членів після етапу самооцінки. Однак завершення експертної перевірки має бути передумовою для ретельної оцінки ефективності. Це дозволить Всесвітній митній організації забезпечити якість даних, а також надати технічну допомогу, що ґрунтується на фактах, і підтримку в розбудові потенціалу.

Зважаючи на зазначене, а також беручи до уваги новітній зарубіжний досвід необхідно змінювати підходи до функціонування митних органів в Україні. Звичайно, це не означає, що ми повинні повністю копіювати європейські інновації і очікувати тих самих результатів. Однак, результати функціонування окремих новацій за кордоном показують, що використання електронної митниці

зводить до мінімуму вплив людського фактору на процедури митного адміністрування та митного оформлення і скорочує час, необхідний для митного оформлення, до двох годин.

Досвід зміни організаційних структур показує, що це позитивно впливає на мотивацію та комунікацію. Основні принципи організаційної структури можна підсумувати наступним чином:

1. Структура корпоративного управління повинна, перш за все, відображати цілі та завдання митниці, а отже, підпорядковуватися потребам митниці;

2. Слід передбачити оптимальний розподіл ролей між управлінською структурою та окремими співробітниками, що забезпечить творчий характер роботи, нормальне робоче навантаження та відповідний професіоналізм;

3. Створення структури управління має бути пов'язане з уточненням повноважень і відповідальності окремих співробітників і структури управління, а також налагодженням системи вертикальної і горизонтальної координації між ними;

4. Між функціями і завданнями, а також між повноваженнями і відповідальністю має бути дотримана відповідальність, порушення якої призведе до дисфункції системи управління в цілому;

5. Організаційна структура управління повинна відповідати соціальним і культурним умовам організації. Це суттєво впливає на рішення щодо рівня централізації та деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, ступеня незалежності та міри контролю менеджерів і вищого керівництва. Справа в тому, що сліпе копіювання управлінських структур, які добре працюють в інших соціокультурних середовищах, не гарантує бажаних результатів.

Аналізуючи можливі напрями покращення індикаторів результативності діяльності митних органів доцільно забезпечити:

- збільшення частки податкових декларацій, які подали юридичні особи за допомогою електронних сервісів ДМСУ;
- прискорення проведення митних формальностей, зокрема за допомогою



зростання коефіцієнта ефективності використання часу, який визначений для митного оформлення при митних режимах експорту, імпорту і транзиту товарів стосовно яких АСАУР не згенеровано перелік митних формальностей;

- збільшення частки суми позовів за спорами, які вирішили суди на користь митних органів у загальній сумі за спорами, які вирішили суди різних інстанцій (вартісний показник результативності розгляду митних спорів в судовому порядку);

- досягнення індикативних показників доходів державного бюджету, що забезпечують митні органи;

- оптимізацію частки митних декларацій, в яких по результатах виконання митницями ДМС згенерованих АСАУР митних формальностей фактично виявили розбіжності;

- оптимізацію частки митних декларацій, за якими митний огляд проводили по ініціативі посадових осіб митниць ДМС без генерування АСАУР митних формальностей стосовно доцільності проведення митного огляду.

### Висновки до розділу 3

У процесі дослідження можливостей використання зарубіжного досвіду для покращення індикаторів результативності діяльності митних органів ми дійшли до висновку, що існує низка підходів та систем показників, що характеризують ефективність роботи митних адміністрацій. Деякі з них є загальними (Індекс легкості ведення бізнесу та логістики Світового банку), тоді як інші є більш конкретними (дослідження Всесвітньої митної організації «Time Release Studies»). Існують також регіональні системи оцінки прикордонних процесів: Програма сприяння транспорту і торгівлі Південної Європи, Азійсько-Тихоокеанське економічне співробітництво та моніторинг прогресу країн-членів Азійсько-Тихоокеанського економічного співробітництва у досягненні мети скорочення витрат на торговельні операції на 5%.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження індикаторів результативності діяльності митних органів та обґрунтування перспектив їх покращення ми дійшли до таких найважливіших висновків:

1. Стимули для конкретних видів діяльності в державному секторі є набагато слабшими і більш невизначеними, ніж у приватному секторі. Насправді, для того, щоб державний сектор функціонував економічно ефективно, він потребує нейтральних до ризику принципів, які враховують усі ризики та реалізують усі дії з точки зору раціональності для суспільства. Однак принаймні одна група керівників (обрані політики) у своїй поведінці не схильні до ризику, оскільки їх стимулюють електоральні інтереси їхніх виборців. З іншого боку, ці характеристики означають, що цілі органів державної влади можуть суперечити одна одній. Як наслідок, показники ефективності, що використовуються для оцінки державного сектору, можуть бути неефективними.

2. Світовою тенденцією функціонування митних адміністрацій на сьогодні є впровадження в діяльність митних адміністрацій системи ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяє встановлювати чіткі орієнтири під час їх функціонування та контролювати їх досягнення. Оцінка ефективності діяльності митних адміністрацій має велике значення для науковців і практиків з точки зору національної безпеки, використання обмежених державних ресурсів, розвитку національної економіки та спрощення процедур зовнішньої торгівлі.

Існують різні підходи до вимірювання ефективності митних послуг як в теорії, так і на практиці. Один підхід базується на розгляді митної справи як виробничої діяльності, пов'язаної з наданням митного оформлення та адміністративних послуг. Подібно до оцінки ефективності діяльності підприємства, цей підхід базується на методі порівняння результатів з витратами. Іншим підходом до оцінки ефективності управлінських структур є розгляд митної справи як виконання специфічних державних функцій. За такого підходу ефективність оцінюється як досягнення поставлених цілей (результативність).

Цей підхід слід застосовувати лише тоді, коли цілі є чіткими і добре визначеними.

3. Основна функція митних органів полягає у контролі за рухом товарів, транспортних засобів та переміщенням громадян через митний кордон держави. Такий контроль покликаний унеможливити порушення митних правил, контрабанду та забезпечувати максимізацію надходжень митних платежів до бюджету.

Статистика свідчить про часткове відновлення фіскального потенціалу митних органів від початку війни до кінця 2022 р., адже надходження митних платежів поступово зросли майже до довоєнного рівня. Разом із цим, зазначимо про необхідність посилення контролю за надходженнями митних платежів, адже в умовах дефіциту фінансових ресурсів держави митниця має великий фіскальний потенціал.

Важливими показниками оцінки діяльності митних органів є індикатори, що характеризують боротьбу з порушеннями митних правил та контрабандою товарів. Аналіз показників боротьби з контрабандою та порушеннями митних правил в Україні у 2022 р. за окремими митницями Держмитслужби свідчить що більшість митниць забезпечила досягнення в даному напрямку цільового показника «відмінно». Найкращі результати показали: Дніпровська митниця (150%), Львівська митниця (133%), Сумська митниця (125%), Запорізька митниця (108%), Київська митниця (104%) та Чернігівська митниця (101%). Цільового значення «добре» досягла Тернопільська митниця (41%), на рівні «задовільно» виконала цільове значення Координаційно-моніторингова митниця (36%) і незадовільний показник отримали Житомирська (16%) і Полтавська (9%) митниці.

4. Рівень проблем проходження різних типів контролю при переміщенні товарів через митний кордон з позиції декларантів залишається низьким для всіх типів контролю: 49,5% (перевірки безпечності харчових продуктів) та 54,7% (митний контроль) респондентів повідомили про відсутність проблем у 2022 році. Під час воєнного стану рівень проблем був однаковим для різних типів

контролю, але більшість проблем залишалися незначними. Митний та фітосанітарний контроль був більш проблематичним для імпортерів, тоді як ветеринарний контроль та контроль безпечності харчових продуктів був більш проблематичним для експортерів. Загалом, відмінності у сприйнятті між компаніями різного розміру та з різних секторів економіки загалом невеликі. Однак існує значний рівень проблем, особливо в секторі послуг, представленому транспортними компаніями.

5. З метою покращення індикаторів результативності діяльності митних органів доцільно забезпечити:

- збільшення частки податкових декларацій, які подали юридичні особи за допомогою електронних сервісів ДМСУ;

- прискорення проведення митних формальностей, зокрема за допомогою зростання коефіцієнта ефективності використання часу, який визначений для митного оформлення при митних режимах експорту, імпорту і транзиту товарів стосовно яких АСАУР не згенеровано перелік митних формальностей;

- збільшення частки суми позовів за спорами, які вирішили суди на користь митних органів у загальній сумі за спорами, які вирішили суди різних інстанцій (вартісний показник результативності розгляду митних спорів в судовому порядку);

- досягнення індикативних показників доходів державного бюджету, що забезпечують митні органи;

- оптимізацію частки митних декларацій, в яких по результатах виконання митницями ДМС згенерованих АСАУР митних формальностей фактично виявили розбіжності;

- оптимізацію частки митних декларацій, за якими митний огляд проводили по ініціативі посадових осіб митниць ДМС без генерування АСАУР митних формальностей стосовно доцільності проведення митного огляду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамів М. Є., Коць І. І. Досвід міжнародних організацій щодо сприяння розвитку митних органів: проєкція на Україну. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 22-29.
2. Аналітичний звіт за результатами п'ятої хвилі щорічного опитування українських імпортерів та експортерів Інституту економічних досліджень та політичних консультацій «Спрощення процедур торгівлі в Україні: оцінки та очікування бізнесу 2020». URL: [http://www.ier.com.ua/files/Public\\_events/2021/2021\\_FTC\\_survey\\_full\\_report\\_FINAL.pdf](http://www.ier.com.ua/files/Public_events/2021/2021_FTC_survey_full_report_FINAL.pdf).
3. Архірейська Н. В. Аналіз підходів до оцінювання ефективності митної справи. *Ефективна економіка*. 2014. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3176>
4. Галушак В. В. Автоматизована інформаційна система митниці – стратегічний напрям діяльності Державної фіскальної служби України. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2-2. С. 83-87.
5. Ганас Л. М., Дорош О. І., Білець Л. В. Особливості мотивування працівників митних органів. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2020. Vol. 2, numb. 1. С. 13-20.
6. Горбань Н. С. Особливості взаємодії органів державної виконавчої служби та митниць Державної фіскальної служби під час передавання майна, конфіскованого за рішенням судів, та розпорядження ним. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 3. С. 100-104.
7. Дорофєєва Л. М., Корнева Т. В. Нові виклики для реформування митної служби України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2021. Вип. 65. С. 233-237.
8. Жучков А. С. Способи гарантування економічної безпеки держави з використанням практичного досвіду митних служб деяких країн світу. *Modern economics*. 2021. № 25. С. 64-72.

9. Заболотний С., Заболотна О., Резнік О. Специфіка оперативно-службової діяльності та професійної підготовки персоналу мобільних підрозділів митно-прикордонної служби Сполучених Штатів Америки. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Педагогічні науки*. 2021. № 4. С. 93-106.

10. Звіт про результати роботи Державної митної служби України за 2022 р. URL: <https://customs.gov.ua/plani-ta-zviti-roboti>

11. Звіт Світового Економічного Форуму та Глобального Альянсу «The Global Enabling Trade Report 2016». URL: <http://reports.weforum.org/global-enabling-trade-report-2016/#topic=data>.

12. Ковальчук О. В., Дубич К. В. Проблеми реформування державної служби в митних органах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 120-126.

13. Ліпенцев А. В., Войтик О. Є., Мазій Н. Г. Протидія корупції в митних органах у контексті забезпечення ефективності публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 1. С. 11-21.

14. Мельник О. Г., Адамів М. Є., Тодошук А. В. Реформування митної системи України в умовах європейської інтеграції: монографія. Львів: Міські інформаційні системи, 2018. 215 с.

15. Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>

16. Міщенко І. В., Карпінська О. В. Цивільно-правові аспекти забезпечення виконання зобов'язань перед митними органами Державної фіскальної служби України. *Lex portus*. 2018. № 3. С. 119-130.

17. Моніторинг роботи митниці очима бізнесу. Аналітичний звіт за результатами VII – ї хвилі щорічного опитування українських імпортерів та експортерів. ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій». URL: <https://customs.gov.ua/otsinka-diialnosti>

18. Нагорічна О. С., Руда Т. В. Дослідження передумов формування соціального капіталу державної митної служби України. *Інтелект XXI*. 2020. №

3. С. 54-59.

19. Офіційний сайт Міжнародного рейтингу Світового банку «Doing Business». URL: <http://www.doingbusiness.org/>.

20. Офіційний сайт Міжнародного рейтингу Світового банку «Logistics Performance Index». URL: <https://lpi.worldbank.org/>.

21. Показники комплексної оцінки. URL: <https://customs.gov.ua/pokazniki-kompleksnoyi-otsinki>

22. Припутень Д. С. Сутність заходів примусу в діяльності державної фіскальної служби щодо митних правовідносин, не пов'язаних із юридичною відповідальністю. *Право і суспільство*. 2018. № 4. С. 183-190.

23. Про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода ратифікована Законом України №1678-VII від 16.09.2014 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).

24. Про особливе партнерство між Україною та Організацією Північно-Атлантичного договору: Хартія від 09.07.1997 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_002#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_002#Text).

25. Пундор Ю. О. Про діяльність Державної митної служби України («Нової митниці»). *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2020. Вип. 45. С. 53-55.

26. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Фіскальні ризики у ракурсі функцій та завдань Державної митної служби України. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2. С. 43-50.

27. Родченко І. Ю. Реформування системи органів, що реалізують державну митну політику. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 1. С. 48-52.

28. Руда Т. В. Основні підходи до розвитку резистентного соціального капіталу державної митної служби. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 100-105.

29. Рудніченко Є. М., Кримчак Л. А., Гавловська Н. І., Ядуха С. Й.,

Лісовський І. В. Взаємодія вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності з митними органами в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 141-144.

30. Сидоренко О. В. Адміністративно-примусові повноваження митних постів митниць Державної фіскальної служби України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2019. Вип. 37. С. 77-81.

31. Сидоренко О. В. Особливості правозастосування в діяльності митних постів Державної фіскальної служби України. *Держава та регіони. Серія : Право*. 2019. № 3. С. 209-214.

32. Система ключових індикаторів результативності діяльності органів Міністерства доходів і зборів України: монографія / [Бридун Є. В., Вдовиченко А. М., Зубрицький А. І., Кирилюк І. В., Маланушенко Є. Л., Серебрянський Д. М.] ; за заг. ред. А. М. Вдовиченка. – К.: Алерта, 2013. – 336 с.

33. Ситник Н. С., Джуган Л. Б. Інформаційні технології у діяльності державної митної служби України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 1. С. 154-158.

34. Сімчук В. П. Адміністративно-правовий статус державної митної служби України в умовах реформування. *Журнал східноєвропейського права*. 2020. № 74. С. 87-92.

35. Сімчук В. П. Загальна характеристика адміністративно-правового статусу працівника митної служби. *Актуальні проблеми правознавства*. 2020. Вип. 1. С. 123-127.

36. Сусол Р. Л., Косенко С. Ю. Ефективність використання службових собак у митних підрозділах державної фіскальної служби України. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2020. Вип. 209. С. 60-62.

37. Уліцький А. Г. Механізми управління митної складової частини державної фіскальної служби України. *Вчені записки Таврійського національного*



університету імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління. 2018. Т. 29(68), № 3. С. 91-96.

38. Чумак В. В. Особливості діяльності митних органів щодо протидії контрабанді. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2020. Вип. 3. С. 320-328.

39. Южаніна Ніна. Що Верховна Рада збирається реформувати в українській митниці? *Економічна правда*. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/02/23/671285/>.

40. Alice O. Nakamura, William P. Warburton. Performance Measurement in the Public Sector. *Canadian Business Economic*. Winter, 1998. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.4560&rep=rep1&type=pdf>

41. An Overview of Performance Measurement in Customs Administrations. URL: [http://incu.org/docs/Day\\_3\\_-\\_05\\_Prabodh\\_Seth\\_EN.pdf](http://incu.org/docs/Day_3_-_05_Prabodh_Seth_EN.pdf)

42. Annual Report of the The World Customs Organization 2019-2020. URL: [http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/media/annual-reports/annual\\_report\\_2019\\_2020\\_en.pdf](http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/media/annual-reports/annual_report_2019_2020_en.pdf).

43. Beate List, Karl Machaczek. Towards a Corporate Performance Measurement System // SAC '04 Proceedings of the 2004 ACM symposium on Applied computing. – March, 2004. URL: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=968172>

44. Carol Propper, Deborah Wilson. The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector. *CMPO Working Paper Series*. No. 03/073. 2003. 25 p.

45. Developing Service Standards and Performance Indicators for Customs. URL: [http://incu.org/docs/Day\\_3\\_-\\_05\\_Prabodh\\_Seth\\_EN.pdf](http://incu.org/docs/Day_3_-_05_Prabodh_Seth_EN.pdf)

46. Developments in Performance Measurement Structures in Public Sector Entities. *Professional Accountants in Business Committee Information Paper*. November, 2008. 72 p.

47. Dixit A. Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretive Review. *Journal of Human Resources*. 2002. № 37 (4). P. 696–727.

48. Holloway S. Measuring the effectiveness of border management: designing

KPIs for outcomes. *World Customs Journal*. 2010. Vol. № 4. Number 2. P. 37–54.

49. Louise Ross. Public Sector Performance: a Global Perspective / Chartered Institute of Management Accountants Report. November, 2011. URL: [http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/NHS-public-sector/public\\_sector\\_report\\_web\\_oct\\_2011.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/NHS-public-sector/public_sector_report_web_oct_2011.pdf)

50. Performance Measurement / UK Department of Trade and Industry Paper. – 2007. URL: [http://www.businessballs.com/dtiresources/performance\\_measurement\\_management.pdf](http://www.businessballs.com/dtiresources/performance_measurement_management.pdf)

51. Sikhungo Dube, Daniela Danescu. Supplemental Guidance: Public Sector Definition / The Institute of Internal Auditors. December, 2011 URL: <https://global.theiia.org/standardsguidance/Public%20Documents/Public%20Sector%20Definition.pdf>

52. Stan Brignall and Sven Modell. An institutional perspective on performance measurement and management in the «new public sector». *Management Accounting Research*. 2000. № 11. P. 281–306.

53. The Union Customs Code: the regulation of The European Parliament and of the Council No 952/2013 of 9 October 2013. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0952&rid=1>.

54. Will Artley, Suzanne Stroh. The Performance-Based Management Handbook: Volume 2: Establishing an Integrated Performance Measurement System. – September, 2011. 100 p.

55. William Crandall. Revenue Administration: Performance Measurement in Tax Administration // IMF Technical Notes and Manuals 10/11. 2010. 24 p.