

## MUITINIŲ VEIKLOJE NAUDOJAMI TARPTAUTINIO VERSLO RYŠIŲ ANALIZĖS IR VERTINIMO MODELIAI

Danutė ADOMAVIČIŪTĖ

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva  
Elektroninis paštas adomaviciute.d@gmail.com

Jūratė Jadvyga GUREVIČIENĖ

Mykolo Romerio universitetas  
Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius, Lietuva  
Elektroninis paštas gurevic@mruni.eu

**Santrauka.** Dabartinės globalios ekonomikos sąlygomis kiekvienos šalies socialinei ekonominei plėtrai didelę įtaką daro muitinių veikla. Straipsnyje atskleistas muitinės vaidmuo visuomenės interesų apsaugai bei socialinei ekonominei plėtrai, muitinės procedūrų daroma įtaka verslo procesams. Pastaruoju metu ES šalių muitinės pradėjo vertinti verslo įmonių, siekiančių gauti įgaliojotojo ekonominių operacijų vykdytojo statusą, veiklą. Siekiant tai įgyvendinti, iškilo būtinumas tyrinėti verslo įmonių veiklos vertinimo sritį. Apibendrinant įvairių šalių muitinių administracijų naudojamus verslo veiklos vertinimo modelius, atlikta jų analizė ir identifikavotos svarbiausios verslo veiklos vertinimo sritys. Muitinės atliekamas verslo įmonių veiklos vertinimo procesas pasižymi įvairiais procedūriniais aspektais, kylančiais iš pačios veiklos specifikos, todėl pats vertinimas gali turėti įvairių specifinių tikslų.

**Reikšminiai žodžiai:** muitinė, verslo veiklos vertinimas, įgaliojotasis ekonominių operacijų vykdytojas, prekių tiekimo grandinė.

### Įvadas

Globalizacija lėmė muitinių veiklos pokyčius ir vykdomos kontrolės procesus. Per pastarąjį dešimtmetį muitinių vaidmuo gerokai pasikeitė. Nauji pokyčiai būdingi muitinės veiklai, kuri dabar siejama ne tik su kontrole, pažeidimų prevencija, muitų bei mokesčių administravimu, bet ir su platesnio masto užduočių atlikimu. Muitinės kontroliuoja visus tarptautinių operacijų aspektus, gauna informacijos apie visus dalyvius, veikiančius prie Europos Sąjungos (ES) išorinės sienos su trečiosiomis šalimis, ir taip

įgyvendina Bendrijoje taikomą muitų ir tarptautinės prekybos politiką. Šalių muitinės taip pat atsakingos už veiksmingą finansinių Bendrijos interesų apsaugą.

Muitinei taip pat tenka svarbus vaidmuo apsaugant visuomenę nuo pavojingų ir žalingų produktų bei integruojant saugumo aspektus į muitinės kontrolę. Nuolat spar-tėjanti tarptautinė prekyba ir auganti pasaulinė rinka sudaro geresnes sąlygas pažeidi-mams ir organizuotam nusikalstamumui, kyla tarptautinio terorizmo, ginklų, padirbtų ir piratinių prekių gabenimo, pavojingų medžiagų įvežimo grėsmės tarptautinės pre-kybos ir visuomenės saugumui, todėl muitinei keliami nauji uždaviniai, kaip susidoroti su kylančiomis grėsmėmis ir augančiu kontrolės mastu (Framework of standards: to se-cure and facilitate global trade, 2005). Antra vertus, liberalizuojant tarptautinę prekybą padidėja konkurencingumas ne tik tarp vietinių, bet ir tarp užsienio gamintojų. Verslo sektorius tikisi verslo sąlygų palengvinimo, muitinės procedūrų supaprastinimo, efek-tyvesnio muitinių darbo bei geresnio muitinių paslaugų teikimo.

Pastaruoju metu ES šalių muitinės pradėjo vertinti verslo įmonių, siekiančių gauti įgaliojotojo ekonominių operacijų vykdytojo (AEO) (angl. *Autorised Economic Operator*) statusą, veiklą. Rinkoje vykstantys procesai sudaro prielaidas toliau gilintis į verslo veik-los vertinimo procesus, pažinti naujus reiškinius, kurie lemia sėkmingą šio proceso plėtrą bei raidą. Teorinius ir praktinius aspektus verslo veiklos vertinimo klausimais tyrinėjo daugelis Lietuvos (Slatkevičienė, Vanagas, 2001; Boguslauskas, Jagelavičius, 2001; Gimžauskienė, 2004; Vidickienė, 2004; Galinienė, 2005; Rupšys, 2008; ir kt.) bei įvairių pasaulio šalių mokslininkai (Marr, Schiuma, 2003; Bititci ir kt., 2005; Morgan, 2007; Liebowitz, 2004; Saiz, Bas, Rodríguez, 2007; Bento, White, 2010; ir kt.), jie savo darbuose akcentavo skirtingus verslo veiklos vertinimo aspektus. Industrinėje ekono-mikoje organizacijos veikla vertinama per finansinę prizmę, tačiau globalios ekono-mikos sąlygomis susiformavę nauji socialiniai santykiai pakeitė naudojamo turto prigimtį bei vertę kuriančius veiksnius. R. Rupšys (2008) teigia, kad tokiomis sąlygomis, kai nematerialus turtas tampa svarbiausiu konkurencingumo užtikrinimo veiksniumi, veik-los vertinimo koncepcija neišvengiamai transformuojasi tiek praktiniu, tiek teoriniu lygiu. Išaugusi konkurencija, rinkų globalizacija, technologijų raida privertė ieškoti to-kių veiklos vertinimo formų, kurios neapsiribotų vien vidiniais ir finansiniais veiklos aspektais.

Tyrimo objektas – muitinių veikloje naudojami tarptautinio verslo ryšių analizės ir vertinimo modeliai.

Tyrimo tikslas – ištirti muitinių administracijų naudojamus verslo veiklos vertini-mo modelius bei identifikuoti reikšmingiausias ir rizikingiausias verslo veiklos verti-nimo sritis.

Tyrimo metodai – mokslinės ir praktinės literatūros analizė, duomenų lyginimas, grupavimas ir apibendrinimas.

### **Nauji iššūkiai muitinių administracijoms apsaugant visuomenės interesus**

Kiekvienos šalies ekonomikai įtaką daro vykdoma tarptautinė prekyba, kurios ap-imtys priklauso nuo logistinių operacijų efektyvumo – nuo logistinio proceso mode-liavimo ir valdymo kontroliuojant prekių srautus, kertančius valstybės sienas. Prekių

gabenimo pasauliniu mastu procesas yra ilgas ir sudėtingas. Kiekviena prekybinė operacija apima daugiau kaip 25 skirtingus dalyvius. Be to, kompanijos tarptautinėje prekyboje susiduria su daugeliu trukdžių, įskaitant dokumentinius reikalavimus, transportavimo režimus, informacijos apdorojimą ir įvairių taisyklių reglamentavimą. Pavyzdžiui, įprastinė sienų kirtimo operacija gali apimti 35 dokumentų pildymą bei pateikimą, bendravimą su 25 dalyviais ir daugiau kaip 600 teisės ir 500 prekybos taisyklių bei susitarimų laikymąsi. Deja, daugelyje išsivysčiusių šalių muitinės procedūros ir tikrinimo laikas yra „labai sunkūs“ logistiniai kliūviniai (Houghton, Desmeules, 2001). Muitinės atliekamas prekių tikrinimas gali trukti dienomis ar mėnesiais. Visa tai trukdo prekių srautų judėjimui. Kitaip sakant, nepaisant prekybos liberalizavimo daugelyje išsivysčiusių šalių, aukštas neapibrėžtumo lygis yra toliau priskirtinas muitinės kontrolei (Nollet ir kt., 1994; Gutierrez, Hintsas, 2006).

Reikia pažymėti, kad iki 1990 m. beveik nebuvo rašoma apie tiekimo grandinės aspektus, kaip būtų galima įveikti logistines kliūtis, kurių neišvengiamai atsiranda tarptautinės prekybos procese. Vėliau šios srities darbų skaičius sparčiai augo (Heide, John, 1990; Bleeke, Ernst, 1991; Hendrick, Ellram, 1993; Ganesan, 1994; Lambert ir kt., 1996; Whipple, Gentry, 2000; Ellram ir kt., 2002; Bourne ir kt., 2002; Halachmi, 2002; Gutierrez, Hintsas, 2006; Saiz, Bas, Rodriguez, 2007; Morgan, 2007).

M. Engman, 2005 m. tyrinėjęs galimą prekybos supaprastinimo poveikį ekonomikai, kaip vieną tarptautinės prekybos trukdžių nurodė ilgą muitinės procedūrų įforminimo laiką. Išsivysčiusiose ekonomikos šalyse muitinės procedūrų įforminimo laikas yra trumpesnis: Kanadoje įforminant importo procedūrą užtrunkama vidutiniškai 0,75 val., Ispanijoje – 4 val., Graikijoje – 0,5 val., Prancūzijoje – 0,23 val. Besivystančios ekonomikos šalių muitinėse sugaištama gerokai daugiau: Nigerijoje – 18 dienų, Etiopijoje – 14 dienų, Mozambike – 12 dienų, Indijoje, Bolivijoje, Kenijoje – 7 dienos ir pan. (Engman, 2005).

J. S. Wilson, C. L. Mann ir T. Otsuki (2004), remdamiesi 75 šalyse atliktų tyrimų medžiaga, teigė, kad muitinių veiklos optimizavimas gali padidinti prekių srautus vidutiniškai iki 140 mlrd. dolerių per metus.

Vienas iš ES muitinės strateginių tikslų, nurodytų Komisijos komunikate Tarybai, Europos Parlamentui ir Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui dėl Muitų sąjungos raidos strategijos (2008), yra teisėtos prekybos supaprastinimas. Modernizuojant muitinės darbo metodus, verslo sektorius tikisi verslo sąlygų palengvinimo, muitinės procedūrų supaprastinimo. Tai leistų verslui sumažinti išlaidas bei sutrumpėtų sienos kirtimo laikas, nes punktualiau ir greičiau judėtų transportas, o supaprastinta procedūra atpigintų dokumentų įforminimo išlaidas.

Po 2001 m. rugsėjo 11 d. Niujorke, 2003 m. lapkritį Stambule, 2004 m. kovo 11 d. Madride ir kitur įvykdytų teroro aktų saugumo klausimams imta skirti daug daugiau dėmesio. Prekių bei krovinių judėjimo logistinė grandinė yra tarpvalstybinio pobūdžio, todėl buvo būtinas aktyvus nacionalinių valdžios institucijų darbas, siekiant sukurti bendras priemones.

Europos Taryba, siekdama užtikrinti efektyvią sienų kontrolę, 2004 m. kovo 25 d. pareiškė apie būtinumą įdiegti saugos priemones visoms transporto rūšims. Per metus jūrų transportu buvo gabenama vidutiniškai 1600 mln. tonų krovinių, oro transportu –

8 mln. tonų krovinių ir muitinėse įforminama apie 104 mln. konteinerių. Prognozuota, kad jų skaičius 2015 m. gali išaugti iki 510–610 mln. (Supply Chain Security: EU Customs' role in the fight against terrorism, 2006). Tik itin veiksmingos muitinės gali įveikti tokį milžinišką skaičių, per daug neveluodamos ir nesudarydamos sąlygų nesąžiningam, nepageidaujamam ir neteisėtam prekių gabenimui.

Pasaulinės prekybos sistema neapsaugota nuo terorizmo, kuris gali padaryti didelę žalą viso pasaulio ekonomikai. Būdamas vyriausybės organizacijos, kurios kontroliuoja ir administruoja tarptautinių prekių judėjimą, muitinių administracijos yra unikaliajose padėtyje, nes jos užtikrina didesnę saugumą pasaulinei tiekimo grandinei bei per pajamų surinkimą ir prekybos supaprastinimą prisideda prie socialinės ekonominės plėtos. Ir moksliniuose tyrimuose, ir praktiniuose darbuose, skirtuose žiniomis grindžiamos visuomenės ir žinių ekonomikos kūrimui, dažnai stokojama adekvataus įvertinimo tų veiksmų ir aplinkybių, kuriomis yra išreiškiami įvairūs pavojų ir grėsmių poveikiai. Atitinkamų mokslinių tyrimų bei darbų praktikoje tam tikra prasme yra ignoruojamos gana reikšmingos ir įvairiai pasireiškiančios ar galinčios pasireikšti saugumo, taip pat tarptautinio bei regioninio saugumo problemos, kylančios ar galinčios kilti globalizacijos ir internacionalizavimo procesų aplinkoje ir formuojantis žiniomis grindžiamai visuomenei bei žinių ekonomikai (Melnikas, 2007). Akivaizdu, kad tokio pobūdžio problemos yra vertintinos kaip išskirtinai aktualios, todėl jų suvokimui, nagrinėjimui bei sprendimui yra teiktinas itin didelis dėmesys.

Svarbų indėlį užtikrinant tarptautinės tiekimo grandinės saugumą įnešė Pasaulio muitinių organizacijos (PMO) 2005 m. sukurta Pasaulinės prekybos saugumo ir supaprastinimo standartų sistema (angl. *Framework of Standards to Secure and Facilitate Global Trade, SAFE Framework*). Padėjusi pamatus muitinės reformai ir modernizacijai, ši Sistema leidžia muitinių administracijoms susidoroti su naujos tarptautinės prekybos aplinkos problemomis. Ji ne tik sudaro sąlygas apsaugoti tarptautinę prekybą, bet ir ją supaprastina bei skatina. Tai palengvina prekių judėjimą tarp šalių. Sistema atsižvelgia į modernius tarptautinės gamybos ir platinimo modelius ir yra jais grįsta. Įgaliojami ekonominių operacijų vykdytojai turi naudoti iš greitesnio muitinės procedūrų įforminimo, pavyzdžiui, sumažinus tikrinimų dažnumą. Tokiu būdu verslo įmonės patiria mažesnes laiko ir pinigų išlaidas. Vienas iš pagrindinių Sistemos tikslų yra pasaulinės prekybos saugumas ir supaprastinimas. Tas leidžia tarptautinei prekybai prisidėti prie ekonomikos augimo ir plėtos. Tai taip pat padeda apsaugoti prekybą nuo pasaulinio terorizmo grėsmės bei tuo pat metu muitinių administracijoms suteikia galimybę supaprastinti teisėtų prekių judėjimą, patobulinti ir modernizuoti muitinės operacijas, dėl to savo ruožtu pagerėja pajamų surinkimas bei tinkamas nacionalinių įstatymų ir taisyklių taikymas.

2010 m. vasario 4–5 d. Rukoje vykusio seminaro, kuriame dalyvavo ES šalių narių muitinių administracijų vadovai, metu buvo priimta Rukos deklaracija dėl ateities muitinės 2013–2020 m. (angl. *Ruka declaration on the Future of Customs 2013–2020*). Šio susitikimo metu, be kitų svarstytinų klausimų, atkreiptas dėmesys į muitinės vaidmens pokyčius. Esama finansų ir ekonomikos krizė turės įtakos šalių biudžetų pajamoms ilgu laikotarpiu, tuo įnešdama svarbių pokyčių į muitinių vaidmenį. Muitinės, kaip mokesčių rinkėjos, vaidmuo sumažės. Išaugęs nemokėtinės misijos (angl. *non-fiscal*

*mission*) svarba. Rukos deklaracijoje akcentuojama sisteminiu požiūriu grįstų maitinės veiklos modelių plėtros svarba, tobulinant maitinės kontrolės metodus, orientuotus į tiekimo grandinės saugumo užtikrinimo perspektyvą.

### **ES verslo įmonių veiklos vertinimo proceso analizė maitinės audito kontekste**

Maitinės atliekamas verslo įmonių veiklos vertinimo procesas pasižymi įvairiais procedūriniais aspektais, kylančiais iš pačios veiklos specifikos, ir pats vertinimas gali turėti įvairių specifinių tikslų. Šiam procesui būdinga tai, kad jis apima ne tik verslo vienetą, bet ir tiekimo grandinės vertinimą. Pirmiausia įvertinama verslo įmonė pagal šias pagrindines dimensijas: procesai, susiję su vykdytomis maitinės procedūromis, klientai, finansai, mokymas, sauga ir saugumas. Paskui vertinama su įmonės veikla susijusi prekių tiekimo grandinė, ypatingą dėmesį skiriant verslo partnerių vertinimui saugos ir saugumo aspektais.

Dabartiniu metu maitinei keliamas uždavinys – kuo tiksliau įvertinti įmonei kylančias rizikas vis sudėtingesnėje verslo aplinkoje ir numatyti gresiančius pavojus. Tai reiškia, kad maitinės auditas turi vadovautis „nauju požiūriu“ – vertinant įmonių veiklos kokybę, reikia kuo analitiškiau pažvelgti į įmonės veiklos valdymo problemas ir jos veiklos tęstinumo perspektyvas. Įmonių bankrotai sukelia daug neigiamų padarinių ne tik įmonės savininkams, bet ir valstybei. Tokiu atveju gali likti nesumokėti mokesčiai į valstybės biudžetą. Įmonės veiklos tęstinumo ir plėtros galimybėms nustatyti reikia panaudoti kuo daugiau informacijos šaltinių. Todėl įmonės veiklos tęstinumo ir plėtros analizę būtina pradėti nuo įmonės išorės bei vidaus aplinkos tyrimo ir baigti įvairių finansinių rodiklių analize.

Kai kurie autoriai teigia, kad pagrindiniai veiksniai, lėmę esminius pokyčius veiklos vertinimo srityje, dažnai pasitaiko diegiant organizacijos strategiją (Kotter, 1996; Ernst & Young, 1998). Nors anksčiau vyravo nuomonė, kad daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama išimtinai organizacijos strategijos bei vizijos formulavimui, o ne strategijos įdiegimui. R. Charan ir G. Colvil (1999) atliktas tyrimas leido atmesti šią iki tol vyravusią hipotezę, nors, be abejojimo, galima identifikuoti ir organizacijų strategijos formulavimo lygiu kylančias problemas.

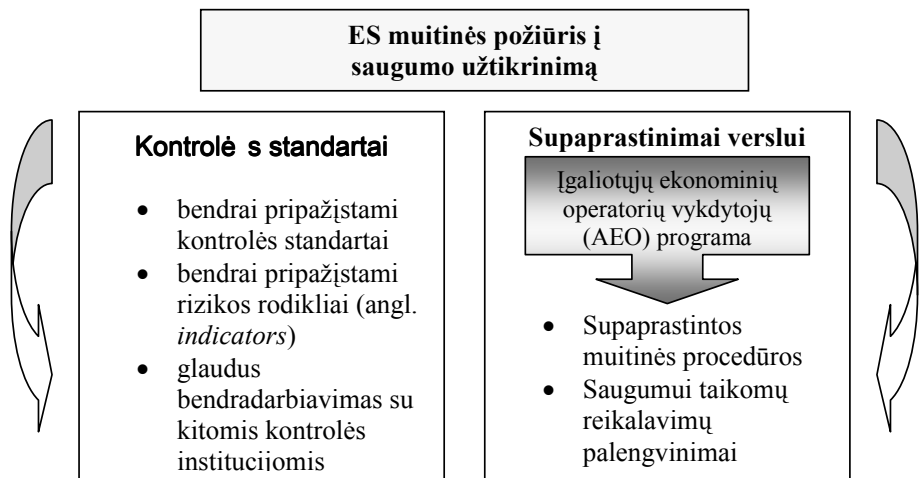
Apskritai veiklos vertinimą galima apibrėžti kaip sistemą, kuri susideda iš mechanizmų, procesų ir veiklos sričių ar rodiklių (Kaplan, Norton, 1996; Neely, 2002). Todėl, norint atlikti veiklos vertinimą, reikia sujungti organizacijos misiją, politiką ir tikslus (Pongatchat, Johnston, 2008).

Veiklos vertinimo rodikliai turėtų pasižymėti trimis savybėmis: veiksmingumu, efektyvumu ir lankstumu (Purbey, Mukherjee ir kt., 2007). Skirtingai kritikai teigia, kad lankstumas vertinimo procese turi būti pirmojoje vietoje. Kai kurie autoriai šios dimensijos privalumus jau įvertino tiekimo grandinės procese (Beamon, 1999), nors K. Kaplan ir D. Norton (1996) subalansuotų rodiklių sistemos modelyje į pirmąją vietą kėlė inovacijų ir mokymų dimensijas. Lankstumo dimensija leidžia koncentruotis į būsimo veiklos analizę, prognozuoti ir vertinti galimus veiklos pasikeitimus. Daugelis tyrėjų lankstumo dimensijos svarbą pripažino gamybos sektoriuje, tačiau dar labai ne-

daug yra literatūros ir mažai kalbama apie šios dimensijos svarbą paslaugų sektoriuje (Purbey, Mukherjee ir kt., 2007).

J. Saiz, A. Bas ir R. Rodriguez (2007), akcentuodami strategijos įgyvendinimo audito svarbą, veiklos vertinimo procese išskyrė dvi jo sudėtines dalis: strategijos sistemą (angl. *Strategic Framework*) ir procesų sistemą (angl. *Process Framework*). Šių autorių sukurtam veiklos vertinimo modeliui būdinga dar ir tai, kad jis apima ne tik verslo vieneto, bet ir tiekimo grandinės bei įmonių tinklo kriterijų vertinimą. Esminiu modelio bruožu laikomas reikalavimas pirmiausia apsvastyti ir įvertinti organizacijos strategiją, o tik tada vertinti vykstančius procesus. Šio modelio nuostatomis galėtų naudotis muitinių administracijos, vykdydamos verslo įmonių veiklos vertinimą.

Verslo veiklos vertinimo procese didelę svarbą turi tinkamas vertinimo rodiklių identifikavimas. A. Bento ir L. White (2010), atlikdami tyrimą, siekė identifiikuoti pagrindinius veiklos vertinimo sistemos rodiklius, kurie labiausiai daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Tyrimo metu buvo panaudotas analizės ir pakopiniu būdu naudotas regresijos testavimo modelis bei daugiau kaip 1 990 industrinių kompanijų duomenys. Apibendrinę atlikto tyrimo rezultatus, autoriai teigia, jog verslo vertinimo procese didžiausią įtaką turi nefinansinių veiklos matavimo priemonių (angl. *Nonfinancial Performance Measures*) naudojimas ir tai daro didžiausią efektą verslo rezultatams. Kaip reikšmingas strateginis veiklos vertinimo rodiklis akcentuojami žmogiškieji ištekliai, labiausiai lemiantys verslo rezultatus.



**1 pav.** ES muitinės saugumo programa (sudaryta autorių)

Siekdama užtikrinti Europos verslo konkurencingumą bei jo saugumą, ES 2005 m. parengė Muitinės saugumo programą (angl. *Customs Security Programme*), apimančią saugumo priemonių kūrimą ir įdiegimą muitinės kontrolės procese. Ši saugumo programa numatė įdiegti tinkamą saugumo kontrolę, užtikrinant vidaus rinkos apsaugą ir glaudžiai bendradarbiaujant su pagrindiniais prekybos partneriais visame pasaulyje, ir apsaugoti tarptautinę tiekimo grandinę. Taip pat ši programa siekė suteikti pagalbą



verslininkams, kurie patys stengsis dėl savo tarptautinio tiekimo grandinės dalies saugumo. Muitinės požiūrį į saugumo užtikrinimą remiantis šia programa galima vertinti pagal dvi dimensijas: muitinės vykdomą kontrolę ir verslui teikiamus supaprastinimus (1 pav.). Laikantis antrosios dimensijos buvo sukurta *įgaliotųjų ekonominių operacijų vykdytojų* (angl. *Authorised Economic Operator*) (AEO) programa, kuri vėliau perkelta į muitų teisę, patvirtinus Bendrijos muitinės kodekso (1992) pakeitimus ir įsigaliojus naujam Europos Komisijos reglamentui (EB) Nr. 1875/2006, nustatančiam įgaliotųjų ekonominių operacijų vykdytojų statuso suteikimo tvarką.

Į įmonės veiklos kokybės dimensiją ES muitinių administracijos pradėjo telkti dėmesį, kai nuo 2008 m. sausio 1 d. verslo įmonės (arba pagal muitų teisę – ekonominių operacijų vykdytojai) ėmė kreiptis į muitinę dėl AEO statuso suteikimo.

Galima teigti, jog verslo įmonių veiklos vertinimas muitinėje vykdomas per įgaliotojo ekonominių operacijų vykdytojo statuso suteikimo prizmę, kai muitinės auditas įvertina ekonominio operatoriaus vykdytojo veiklą ir nustatytų kriterijų atitiktį. Šis statusas gali būti suteikiamas patikimoms verslo įmonėms, jį pripažįsta visų ES valstybių narių muitinių administracijos. Įgaliotojo ekonominių operacijų vykdytojo statusas suteikiamas remiantis šiais keturiais bendraisiais kriterijais: 1) priimtini duomenys apie muitinės nustatytų reikalavimų laikymąsi, 2) priimtina verslo ir – atitinkamais atvejais – transporto registrų tvarkymo sistema, sudaranti galimybes atlikti atitinkamą muitinį tikrinimą, 3) finansinio mokumo įrodymas, 4) ir, kai šis kriterijus taikytinas, – atitinkami saugumo ir saugos standartai (Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 648/2005).

ES taikomas muitinės audito modelis, vertinant įmonių veiklą dėl įgaliotojo ekonominių operacijų vykdytojo statuso suteikimo, apima tam tikras įmonės veiklos sritis. Šios veiklos vertinimo sritys nurodytos EK dokumente „Įgaliotieji ekonominių operacijų vykdytojai“ (2007). Tai:

- *informacija apie įmonę,*
- *duomenys apie reikalavimų laikymąsi,*
- *buhalterinės apskaitos ir logistikos sistema,*
- *finansinis mokumas,*
- *saugos ir saugumo reikalavimai.*

Kiekviena vertinimo sritis turi vertinimo rodiklius, kuriuos muitinės auditoriai turi tikrinti ir atlikti jų vertinimą. Muitinė, vertindama įmonės veiklą, priversta taikyti kitus, kartais gana specifiskus vertinimo kriterijus, pavyzdžiui, ekonominių operacijų vykdytojo saugos ir saugumo reikalavimų atitikimo kriterijų. Tai rodo, kad įmonių veiklos vertinimas nėra tik galutinio rezultato parašymas, muitinės audito užduotis platesnė – pateikti kuo nuodugnesnę ir išsamesnę analizę, kuria remiantis būtų galima priėti prie galutinės išvados apie įmonės vykdomą veiklą.

Šiuolaikinėms verslo veiklos vertinimo koncepcijoms būdinga tai, kad jos apima ne tik tiekimo grandinės aspektų vertinimą, bet vertinimo rodikliai siejami ir su įmonės tikslų bei strategijos įgyvendinimo kriterijais. SMART (1991), subalansuotųjų rodiklių sistemos (1996), veiklos prizmės (2001) bei J. Saiz, A. Bas ir R. Rodriguez (2007) modeliai akcentuoja tai, kad vertinimo rodikliai turi būti aiškiai susieti tarpusavyje su įmonės vizija, tikslais ir strategija. Todėl reikia atkreipti dėmesį į tai, kad ES muitinės

audito modelis neapima vieno iš svarbiausių vertinimo elementų – įmonės vizijos, tikslų, strategijos ir su jais susijusios verslo rizikos vertinimo.

Vertinant įmonės veiklą labai svarbi išorės veiksnių analizė. Nagrinėjant išorės aplinkos įtaką įmonės veiklos tęstinumui ir plėtrai tikslinga išskirti šalies ir ūkio šakos veiksnius. Tai padeda muitinei geriau įvertinti galimą riziką ir įmonės veiklos perspektyvas. Šiuo atveju svarbu, įvardijus išorės veiksnius, įvertinti galimą grėsmę ir galimus pokyčius įmonės veikloje. Finansinių rodiklių taikymas yra vienas iš tiksliausių būdų įmonių bankroto tikimybei apskaičiuoti. Kuriuos finansinius rodiklius geriausia taikyti ir kurie yra svarbiausi – įvairių autorių nuomonė šiuo klausimu skiriasi. Prie svarbiausių finansinių rodiklių priskiriami trumpalaikio mokumo, ilgalaikio mokumo, turto pelningumo, kapitalo pelningumo, pardavimo pelningumo rodikliai. Verslo įmonė, siekdama užtikrinti numatytą veiklos tikslų ir strategijos įgyvendinimą, turi sukurti efektyvią vidaus kontrolės sistemą. Nuo vidaus kontrolės sistemos efektyvumo labai priklauso įmonės finansinė būklė, veiklos rezultatai, jos plėtra ir tęstinumas. Atliekant įmonės veiklos vertinimo rodiklių analizę, juos taip pat reikėtų susieti su įmonės vizijos, tikslų ir strategijos įgyvendinimu. Ši papildoma vertinama informacija muitinės auditoriui suteikia galimybę visapusiškiau ir išsamiau įvertinti įmonės veiklą.

### **Užsienio šalių muitinių administracijų sukurti verslo įmonių veiklos vertinimo modeliai ir jų analizė**

Muitinės veikloje verslo įmonių veiklos kokybės vertinimui skirti modeliai pradėti kurti tik XXI amžiaus pradžioje. Pirmieji buvo Švedijos muitininkai, iškėlę naujoviškos muitinės sistemos idėjas ir 2001 m. sukūrę kokybės užtikrinimo ir muitinės procedūrų supaprastinimo modelį „Laiptai“ (angl. „*Stairway*“). Modelio koncepcija išsirutuliojo glaudžiai bendradarbiaujant muitinei su verslo atstovais ir atidžiai įsiklausant į jų siūlymus dėl verslo aplinkos gerinimo. Modelis buvo vienodai taikomas visiems prekybos su užsieniu dalyviams. Jame dalyvavo įvairūs tiekimo grandinės dalyviai – ir importuotojai, ir eksportuotojai, ir muitinės tarpininkai. Jie patys nustatinėjo ne tik savo indėlį į jiems aktualų muitinės darbo užtikrinimą prekiaujant su trečiosiomis šalimis, bet ir Švedijos muitinės departamento suteikiamų įgaliojimų apimtį. Naujosios sistemos „Laiptai“ pagrindas buvo muitinės procedūrų vykdytojo rizikos analizė ir kokybės užtikrinimas. Užtikrinus kokybę, Švedijos muitinė verslo įmonėms suteikdavo teisę naudotis supaprastintomis muitinės procedūromis. Šiuo aspektu galima teigti, kad modelį sudarė dvi dalys – galimybės ir reikalavimai.

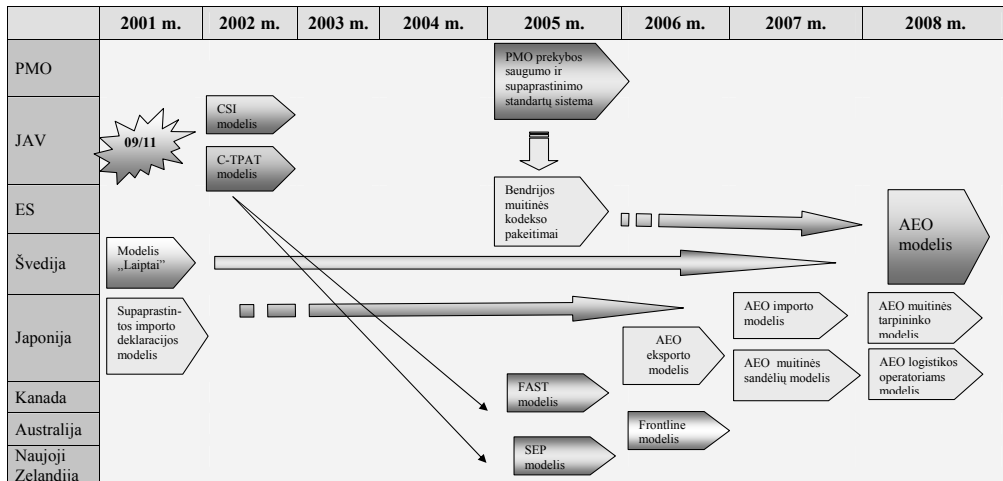
Modelis „Laiptai“ buvo sudarytas iš penkių pakopų. Kokybės užtikrinimo programa buvo susijusi su kiekviena pakopa. Modelis aprėpė visas priemones, kurių kartu ėmėsi Švedijos muitinė ir verslo atstovai, siekdami užtikrinti tinkamą muitų surinkimą, importo ir eksporto taisyklių laikymąsi bei informacijos apie prekybos su užsieniu statistikos pateikimą. Galima teigti, kad ši sistema taikė tam tikrus reikalavimus verslininkams, o muitinė įpareigodavo jų laikytis. Jeigu verslininkas užtikrindavo kokybišką reikalavimų laikymąsi, jis galėdavo pakilti laiptais aukščiau. Kuo aukštesnę laiptų pakopą jis pasiekdavo, tuo muitinė suteikdavo daugiau muitinės procedūrų supaprastinimų



ir aukštesnio lygio paslaugų galėdavo tikėtis, pavyzdžiui, besąlygiška verslininko teisė turėti kontaktinį asmenį muitinėje.

Įmonės, atsižvelgiant į tam tikrus kriterijus, kaip antai jų patikimumas ir bendradarbiavimas su muitine, buvo „pastatomos“ ant vienos iš penkių laiptų pakopų. Aukštesnė pakopa reiškė didesnius reikalavimus įmonei, tačiau kartu ir didesnius muitinės procedūrų supaprastinimus bei pigesnius muitinės formalumus. Dėl naujos sistemos švedų įmonės sutaupė daug lėšų ir jų veikla vyko sklandžiau (Karlsson, Heinesson, 2003). Tačiau ši sistema turėjo ir trūkumų. Programa „Laiptai“ buvo nukreipta į tam tikrų reikalavimų kokybės užtikrinimą, bet neapėmė tokių šiandienai aktualių sričių kaip sauga ir saugumas vertinimo.

Taikant modelį „Laiptai“ buvo padėti pamatai dabartiniam Europos Sąjungos muitinių naudojamam modeliui. Remiantis šiuo modeliu sukurtas ir 2008 m. ES muitinėse įdiegtas jau nagrinėtas verslo įmonių veiklos vertinimo modelis „Įgaliotieji ekonominių operacijų vykdytojai“. Kitų šalių muitinių administracijos taip pat yra sukūrusios nemažai įvairių programų verslo įmonių veiklai diagnozuoti ir pagal jas sukonstruoti tam tikri veiklos vertinimo modeliai: Jungtinėse Amerikos Valstijose – Muitinės ir verslo partnerystės prieš terorizmą (angl. *Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT)*) ir Konteinerių saugumo iniciatyvos (angl. *Containers security initiative (CSI)*) programos, Japonijoje – AEO programa (angl. *Authorized Economic Operator*), Kanadoje – Partnerystės apsaugos programa (angl. *Partnership in Protection programme*), Naujojoje Zelandijoje – Eksporto saugos programa (angl. *Secure Export programme*), Australijoje – Pasienio programa (angl. *Frontline programme*) (2 pav.).



2 pav. Pasaulio šalių muitinėse ir organizacijose įdiegtų iniciatyvų bei modelių raida (sudaryta autorių)

Jungtinės Amerikos Valstijos. 2001 m. rugsėjo 11 d. tragedija privertė JAV vyriausybę bei muitinę kitomis akimis pažvelgti į tarptautinės prekių tiekimo grandinės saugos ir saugumo aspektus. Kaip atsakas į teroro aktus buvo sukurtos Konteinerių saugumo

iniciatyvos (CSI) ir Muitinės ir verslo partnerystės prieš terorizmą (C-TPAT) programos, kurios pagal paskirtį yra panašios ir viena kitą papildo.

*Konteinerių saugumo iniciatyvos programa* akcentuoja prekių saugumo reikalavimus ir sudaryta užtikrinti saugių krovinių (konteinerių) atvykimą į JAV jūros uostus, siekiant, kad visi kroviniai, vykstantys į šią šalį, būtų tikrinami bei skenuojami muitinių išvykimo uostuose. 2004 m. ES pasirašė susitarimą su JAV dėl bendradarbiavimo konteinerių saugumo užtikrinimo srityje, kuriuo nustatyta pusiausvyra tarp prekybos palengvinimo ir saugumo: muitinės prisiima įsipareigojimus dėl teisėto verslo saugumo, sutariama dėl vienodų kontrolės lygmenų ir standartų, taikomų ES ir JAV ūkio subjektams, sukūrimo.

Ši iniciatyva pareikalavo gana glaudaus verslo įmonių ir užsienio šalyse esančių gamintojų bei logistinių paslaugų teikėjų bendradarbiavimo kuriant saugią tiekimo grandinę. Iki tol daugelis JAV importuotojų nebuvo applankę savo užsienio tiekėjų ir susipažinę su jų verslo aplinka, todėl buvo teigiama, kad bus nepakeliama našta verslui sukurti partnerystę grįstą saugią tiekimo grandinę. La Londe (2002), atlikęs tyrimą, susijusį su tiekimo grandinės saugumo priemonių įgyvendinimu, teigė, kad iškilo poreikis subalansuoti saugumo reikalavimus ir jų veiksmingumą. Tai rodė atsiradęs konfliktas tarp tarptautinės prekybos dalyvių. Tyrimo rezultatai rodė, kad daugelio kompanijų vadovai neįsitikinę veiksmy būtinumu naujiems iššūkiams, sustiprinant logistinių operacijų saugumo programas.

*Muitinės ir verslo partnerystės prieš terorizmą (C-TPAT) programa.* Muitinė aukštą apsaugos lygį gali užtikrinti tik bendradarbiaudama su pagrindiniais tarptautinės tiekimo grandinės valdytojais – importuotojais, vežėjais, ekspeditoriais, sandėlių valdytojais ir gamintojais. Pagal šią programą muitinė ir verslas bendradarbiauja įgyvendinant naują tarptautinės prekybos grandinės saugumo užtikrinimo požiūrį, stiprinant sienos apsaugą prieš terorizmą, taip pat palengvinant teisėtą krovinių gabenimą. Programos dalyviai pasirašo su muitine susitarimą, kuriuo įsipareigoja atlikti tiekimo grandinės saugumo rekomendacijų vykdymo išsamų savęs įvertinimą. Verslo įmonės užpildo klausimynus, pateikdamos vidinę informaciją apie jų su saugumu susijusį turtą ir taikomas priemones. JAV Muitinės ir sienos apsaugos tarnyba tikrina bendroves tam, kad įsitikintų, jog logistinės grandinės saugumo priemonės įtrauktos į jų saugumo profilius, yra patikimos, tikslios ir efektyvios. Verslo įmonių veiklos vertinimas atliekamas pagal nustatytus minimalius saugumo užtikrinimo kriterijus (angl. *minimum security criteria*), kurie sudaro visą įvertinimo priemonių paketą, parengtą kiekvienam tarptautinės grandinės dalyviui (1 lentelė).

**1 lentelė.** JAV Muitinės ir sienos apsaugos tarnybos saugumo kriterijai tiekimo grandinės dalyviams (sudaryta autorių remiantis „Customs-Trade Partnership Against Terrorism”, 2010)

Eil. Nr.	Patvirtinimo data	Saugumo kriterijai
1.	2009-01-01	Saugumo kriterijai trečiųjų šalių logistinių operacijų tiekėjams
2.	2007-08-06	Saugumo kriterijai jūrų uostams ir terminalams
3.	2007-08-06	Saugumo kriterijai tolimų atstumų krovinių vežėjams Meksikoje
4.	2006-12-31	Saugumo kriterijai muitinės tarpininkams
5.	2007-11-14	Saugumo kriterijai vežėjams oro transportu
6.	2006-08-29	Saugumo kriterijai vežėjams geležinkelio transportu

7.	2008-12-02	Saugumo kriterijai užsienio šalyse esantiems gamintojams
8.	2006-03-13	Saugumo kriterijai C-TPAT Highway programos vežėjams
9.	2005-03-25	Saugumo kriterijai C-TPAT programos importuotojams
10.	2006-03-01	Saugumo kriterijai C-TPAT programos vežėjams jūros transportu

Vertinant tiekimo grandinės dalyvių atitikimą minimalius saugumo kriterijus, atliekamas penkių žingsnių rizikos įvertinimo procesas (C-TPAT 5 step Risk Assessment Process Guide, 2010).

1 žingsnis. Krovinių srautų judėjimo nustatymas bei tiesiogiai ir netiesiogiai susijusių verslo partnerių identifikavimas.

2 žingsnis. Atliekamas rizikos grėsmių įvertinimas pagal terorizmo, draudžiamų prekių, žmonių kontrabandos, organizuoto nusikaltimo pasireiškimo galimybes ir pagal šalis / regionus, iš kurių galėtų kilti išvardytos grėsmės. Nustatomas grėsmių rizikos lygmuo – aukštas, vidutinis, žemas. Rizikos įvertinimui naudojamos nustatytos procedūros pagal rizikos sritis bei požymius (2 lentelė).

**2 lentelė.** Rizikai įvertinti naudojamos rizikos sritys ir požymiai  
(sudaryta autorių pagal P. Furia, J. Lee, D. Rexrode ir J. Ellis, 2010)

Eil. Nr.	Rizikos sritis arba požymis	Lyginamasis svoris, %
1.	Eksportuotojo, gamintojo, vežėjo kilmės šalis	77,5
2.	Transportavimo metodas	56,1
3.	Krovinių pakrovimas į konteinerius	52,4
4.	Krovinio maršrutas	43,2
5.	Krovinio pakrovimas į laivą	43,2
6.	Krovinio gabenimo laikas	40,2
7.	Krovinio apimtis	34,6
8.	Krovinio gabenimo išlaidų vertė	33,6
9.	Krovinio gabenimo būdas	31,1
10.	Krovinio gabenimo dažnumas	29,7
11.	Konteinerių bendro naudojimo kartu gabenant prekes su kitais importuotojais dažnumas	21,6
12.	Kiti požymiai	3,2

3 žingsnis. Vadovaujantis nustatytais minimaliais saugumo užtikrinimo kriterijais nustatomas pažeidžiamumo lygis – 3 (aukštas), 2 (vidutinis), 1 (žemas).

4 žingsnis. Parengiamas veiksmų planas verslo partneriams pagal identifikuotų rizikų silpnąsias vietas ir pažeidžiamumą.

5 žingsnis. Dokumentuojami veiksmai, kaip išvengti nustatytų aukštų rizikų. Kaip vienas iš C-TPAT programos aspektų yra tas, kad programos dalyviai krovinių gabenimui naudoja aukštą saugumo lygį užtikrinančias plombas (angl. *high-security seals*).

Atlikus verslo įmonių saugumo užtikrinimo priemonių vertinimą, šis procesas baigiamas C-TPAT sertifikato išdavimu. Dabartiniu metu JAV vyriausybė yra pasirašiusi abipu-

sio pripažinimo susitarimus dėl C-TPAT programos įgyvendinimo priemonių ir Naujosios Zelandijos muitinės tarnybos Saugaus eksporto schemos programos (angl. *Secure Export Scheme Program*), Kanados sienos apsaugos agentūros Partnerių apsaugos programos (angl. *Partners in Protection Program*), Japonijos ir Europos Sąjungos AEO programų.

Virdžinijos (JAV) universiteto Tyrimų centro darbuotojai P. Furia, J. Lee, D. Rexrode ir J. Ellis 2010 m. atliko tyrimą dėl C-TPAT programos reikalavimų poveikio verslo įmonėms. Tyrimo metu C-TPAT programoje dalyvavo 8 166 tiekimo grandinės dalyviai. Iš jų beveik pusė, t. y. 47,8 proc., arba 3 901 įmonė, buvo respondentai atliekamame tyrime. Tarp respondentų buvo 39,2 proc. importuotojų, 29,5 proc. vežėjų, 19,5 proc. paslaugų teikėjų ir 11,8 proc. užsienio šalių gamintojų. Nustatyta, kad C-TPAT programa didžiausią įtaką turėjo verslo įmonių saugumo darbuotojų skaičiaus augimui, krovinių įforminimo muitinėse laiko sąnaudų ir atliktų tikrinimų skaičiaus sumažėjimui bei prekių srautų prognozavimui. Taip pat iš importuotojų pusės pastebėta, kad sumažėjo prekių tiekimo grandinės trukdžių ir prekių srautai tarp C-TPAT programos dalyvių judėjo daug sklandžiau. Ši programa optimizuoja bendrovių turto ir saugumo priemonių vidinį ir tarptautinį valdymą ir kartu stiprina jos saugumą (*Customs-Trade Partnership Against Terrorism 2010 Partner Survey, 2010*).

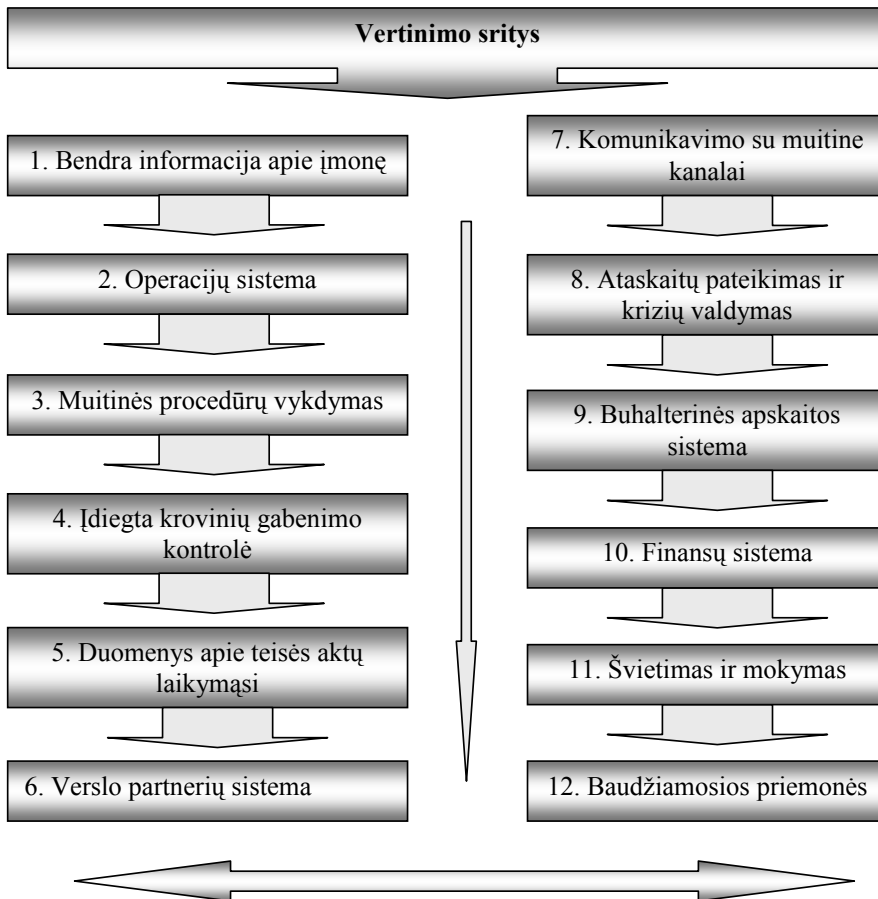
Vertinant verslo įmonių veiklą pagal C-TPAT modelį, skirtumas nuo kitų vertinimo modelių yra ir tas, kad tikrinami verslo partnerių saugumo kriterijai. JAV Muitinės ir sienos apsaugos tarnybos darbuotojai, atlikus rizikos įvertinimą pagal nustatytas procedūras, vyksta į rizikingas užsienio šalis, tokias kaip Pakistanas, Turkija, Meksika ir pan., atlikti verslo partnerių veiklos atitikimo minimalius saugumo užtikrinimo kriterijus tikrinimų, kurių metu taiko įvairius metodus (3 lentelė).

**3 lentelė.** Užsienio šalyse esančių prekių tiekėjų, gamintojų ir pardavėjų veiklos tikrinimo metodai (sudaryta autorių pagal P. Furia, J. Lee, D. Rexrode ir J. Ellis, 2010)

Eil. Nr.	Tikrinimo metodo rūšis	Lyginamasis svoris, %
1.	Vizitai į užsienio šalis tikrinant prekių tiekėjų, gamintojų ir pardavėjų veiklą	65,5
2.	Saugumo priemonių apžvalgos procesas	50,4
3.	Įmonių turimų sertifikatų peržiūra	43,9
4.	Krovinių gabenimo laiko nuo užsienio tiekėjo iki pakrovimo į laivą įvertinimas	38,3
5.	Krovinių gabenimo laiko nuo pakrovimo į laivą įvertinimas	33,7
6.	Prekių gabenimo procese dalyvaujančių trečiųjų šalių įvertinimas	26,1
7.	Pirkimo agentų nepriklausomumo požymių nustatymas	19,7
8.	Kiti tikrinimo metodai	6,8
9.	Atvejai, kai nevykdomi tikrinimai	1,1

Reikia pažymėti, kad JAV Muitinės ir sienos apsaugos tarnybos sukurtos Konteinerių saugumo iniciatyvos (CSI) ir Muitinės ir verslo partnerystės prieš terorizmą (C-TPAT) programos skirtos tik į šią šalį atvykstančių krovinių saugumui užtikrinti.

*Japonija.* 2001 m. Japonijos muitinė buvo įdiegusi Supaprastintos importo deklaracijos modelį, kuris vėliau praplėstas vadovaujantis Pasaulio muitinių organizacijos 2005 m. priimtais Saugos ir saugumo standartais (angl. *SAFE Framework*). Visapusiškesniam verslo veiklos vertinimui nuo 2006 m. muitinė pradėjo taikyti gana plačią ir įvairialypę AEO programą, pirmiausia nukreiptą į saugos ir saugumo reikalavimų užtikrinimą, terorizmo prevenciją ir, iš kitos pusės, teisėtos prekybos palengvinimą. Japonijos muitinės įgyvendintai AEO programai būdinga tai, kad ji apima penkis veiklos vertinimo modelius, sukurtus kiekvienam tiekimo grandinės dalyviui: 1) įgaliotojo importuotojo modelį, 2) įgaliotojo eksportuotojo modelį, 3) įgaliotojo muitinės sandėlio operatoriaus modelį, 4) įgaliotojo muitinės tarpininko modelį, 5) įgaliotojo logistikos operatoriaus modelį (Authorized Economic Operator, Challenges of Japan Customs, 2008). Tiekimo grandinės dalyviams taikomi tokie pat reikalavimai kaip ir ES įgaliotojo ekonominio operatoriaus statuso turėtojui. Japonijos muitinės auditoriai, tikrindami verslo įmonių veiklą dėl jų atitikties nustatytiems reikalavimams, naudoja AEO programos vertinimo modelį (angl. *Model Check List*) (3 pav.).



**3 pav.** Japonijos muitinės AEO programos modelis  
(sudaryta autorių pagal „Check Sheet for the Compliance Program“, 2008)

Pasitelkus sudarytą modelį tikrinamos ir vertinamos tam tikros tiekimo grandinės dalyvio veiklos sritys. Japonijos muitinės veiklos vertinimo modelis pasižymi tuo, kad kiekvienam tiekimo grandinės dalyviui sudaryti atskiri tikrinimo klausimynai kaip tikrinimo veiksmų rinkiniai.

Toks sukurtų tikrinimo veiksmų segmentavimas pagal tiekimo grandinės dalyvius turi esminių privalumų. Pagal vieningą tikrinimo veiksmų rinkinį vienareikšmiškai įvertinti įmonės veiklą visiems rinkos dalyviams sudėtinga, nes skirtingiems subjektams tai gali turėti skirtingą reikšmę. Audituojant pagal tam tikram dalyviui parengtą tikrinimo veiksmų paketą daug lanksčiau galima pritaikyti vertinimo rodiklių panaudojimą, atlikti tiekimo grandinės rizikos analizę bei įvertinimą.

## IŠVADOS

Pastaraisiais dešimtmečiais verslo įmonių veiklos vertinimo srityje vis plačiau laikomasi holistinio požiūrio. Kuriant verslo įmonių veiklos vertinimo modelius labai svarbu, kas bus šios veiklos vertintojas ir kokiam tikslui bus skirti gauti vertinimo rezultatai. Muitinės atliekamas verslo įmonių veiklos vertinimo procesas pasižymi įvairiais procedūriniais aspektais, kylančiais iš pačios veiklos specifikos.

Dažniausiai pagrindinė problema yra tinkamų veiklos vertinimo rodiklių identifikavimas. Verslo vertinimo procese didžiausią įtaką turi nefinansinių veiklos rodiklių naudojimas ir tai daro didžiausią efektą verslo rezultatams. Kaip reikšmingas strateginis veiklos vertinimo rodiklis akcentuojami žmogiškieji ištekliai, labiausiai veikiantys verslo rezultatus.

Atlikus veiklos vertinimo modelių analizę, galima konstatuoti, kad beveik visi šiuolaikiniai veiklos vertinimo modeliai apima bei vertina organizacijos tikslų bei strategijos aspektus. Vertinimo rodikliai turi būti aiškiai susieti tarpusavyje su įmonės vizija, tikslais ir strategija. Todėl atliekant verslo įmonės veiklos vertinimą, reikia vertinimo rodiklius susieti su įmonės vizijos, tikslų ir strategijos įgyvendinimu. Ši informacija muitinės auditoriui suteiks galimybę susidaryti išsamesnį vaizdą apie vertinamą įmonę.

Muitinių administracijose vykstantis verslo įmonių veiklos kokybės AEO sertifikavimo procesas yra pozityvus reiškinys ir tai galima vadinti pirmu muitinės žingsniu, vertinant verslą jo patikimumo atžvilgiu. Šis sertifikavimo procesas verslo įmonėms suteikia tam tikrą konkurencinį pranašumą kitų įmonių atžvilgiu. Atlikus ES, JAV bei Japonijos muitinių naudojamų verslo įmonių veiklos vertinimo modelių analizę, galima teigti, jog muitinių administracijos naudoja skirtingus veiklos vertinimo modelius.

Veiklos vertinimo modelių segmentavimas pagal tiekimo grandinės dalyvius turi esminių privalumų. Pagal ES naudojamą bendrą muitinės audito modelį vertinti skirtingus tiekimo grandinės dalyvius gana keblu ir sudėtinga, todėl tikslinga jį reformuoti, kaip pavyzdį panaudojant Japonijos muitinės turimą AEO programą, – sukurti veiklos vertinimo modelius kiekvienam tiekimo grandinės dalyviui. Tokiu būdu audito metu galima lanksčiau atlikti veiklos vertinimą pagal kiekvienam tiekimo grandinės dalyviui parengtą modelį.



## Literatūra

- Authorized Economic Operator, Challenges of Japan Customs (2008). Japan, Ministry of Finance, Customs and Tariff Bureau.
- Beamon, M. (1999). Designing the green supply chain. *Logistics Information Management*. Vol. 12, Iss. 4, p. 332–342.
- Bendrijos muitinės kodeksas (1992). [interaktyvus]. [žiūrėta 2011-05-16]. < -http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1992R2913 :20050511:LT>.
- Bento, A., White, L. (2010). An exploratory study of strategic performance measurement systems. *Advances in Management Accounting*. Vol. 8, p. 1–26.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Martinez, V., Albores, P. (2005). Measuring and managing performance in extended enterprises. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25, No. 3–4, p. 333.
- Bleeke, J., Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*. Vol. 69, No. 6, p. 127.
- Boguslauskas, V.; Jagelavičius, G. (2001). *Įmonės veiklos finansinis vertinimas*. Kaunas: Technologija.
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 22, No. 11, p. 1288–1310.
- Check Sheet for the Compliance Program (2008). Japan, Customs and Tariff Bureau.
- C-TPAT 5 step Risk Assessment Process Guide (2010). U. S. Department of Homeland security.
- Customs-Trade Partnership Against Terrorism (2010). U. S. Department of Homeland security.
- Customs-Trade Partnership Against Terrorism 2010 Partner Survey (2010). Center for Survey Research, University of Virginia.
- Ellram, L. M., Zsidisin, G. A., Siferd, S. P., Stanly, M. J. (2002). The Impact of Purchasing and Supply Management Activities on Corporate Success. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 38, No. 1, p. 4–17.
- Engman, M. (2005). The Economic Impact of Trade Facilitation. OECD Trade Policy Working Papers. No. 21, OECD Publishing.
- Ernst & Young (1998). *Measures That Matter*. Boston.
- Europos Komisijos komunikatas Tarybai, Europos Parlamentui ir Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui. Muitų sąjungos raidos strategija (2008). Europos Komisija. Briuselis.
- Europos Komisijos (EB) 2006 m. gruodžio 18 d. reglamentas Nr. 1875/2006. OL 2006 L 360.
- Europos Parlamento ir Tarybos 2005 m. balandžio 13 d. reglamentas (EB) Nr. 648/2005. OL 2005 L 117.
- Framework of standards: to secure and facilitate global trade (2005). World customs organization, Brussels.
- Galiniene, B. (2005). *Turto ir verslo vertinimo sistema*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 58, No. 2, p. 1–19.
- Gimžauskienė, E. (2004). Valdymo apskaitos metodų adaptavimas organizacijos veiklos vertinimo procese. Daktaro disertacija. Kaunas: KTU.
- Gutierrez, X., Hints, J. (2006). Voluntary supply chain security program impacts: an empirical study with BASC member companies. University of Lausanne.

- Halachmi, A. (2002). Performance measurement: a look at some possible dysfunctions *Work Study*. Vol. 51, Iss. 5, p. 230–239.
- Haughton, M. A., Desmeules, R. (2001). Recent reforms in customs administrations. *International Journal of Logistics Management*. Vol. 12, No. 1, p. 65–82.
- Heide, J. B., John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationship. *Journal of Marketing Research*. Vol. 27, No. 1, p. 24–36.
- Hendrick, T., Ellram, L. (1993). *Strategic Supplier Partnering: An International Study*, Center for Advanced Purchasing Studies.
- Įgaliotųjų ekonominių operacijų vykdytojų sertifikatų išdavimo, atšaukimo ir įgaliotųjų ekonominių operacijų vykdytojų statuso galiojimo sustabdymo taisyklės (2007). Vilnius: Muitinės departamentas prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Vol. 74., No. 1, p. 20–25.
- Karlsson, L., Heinesson, P. (2003). The Stairway. Swedish customs administration.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 7, No. 2, p. 1–17.
- Liebowitz, B. (2004). *The Evidence So Far and What It Means for the Future*. [Žiūrėta 2011 m. liepos 21 d.] Prieiga per internetą: <http://www.heritage.org/Research/InternetandTechnology/bg1790.cfm>.
- Marr, B., Schiuma, G. (2003). Business performance measurement: past, present, and future. *Management Decision*. Vol. 41, No. 8, p. 680.
- Morgan, C. (2007). Supply network performance measurement: future challenges? *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 18, No. 2, p. 255–273. [Žiūrėta 2011 m. birželio 29 d.] Prieiga per internetą: [http://www.emeraldinsight.com/10.1108/S1474-7871\(2010\)0000018004](http://www.emeraldinsight.com/10.1108/S1474-7871(2010)0000018004).
- Neely, A. (2002). *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge University Press.
- Pongatchat, P., Johnston, R. (2008). Exploring strategy-misaligned performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 57, Iss. 3, p. 207–222. [Žiūrėta 2011 m. birželio 29 d.] Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1713962>.
- Purbey, S., Mukherjee, K., Bhar, C. (2007). Performance measurement system for healthcare processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 56, Iss. 3, p. 241–251.
- Ruka declaration on the Future of Customs 2013–2020 m. (2010). European Commission, High level seminar on the Future of Customs, 4–5 February, 2010, Ruka.
- Rupšys, R. (2008). *Vidaus audito veiklos vertinimo modelis*. Kaunas: Technologija.
- Saiz, J., Bas, A., Rodríguez, R. (2007). Performance measurement system for enterprise networks. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 56, Iss. 4, p. 305–334. [Žiūrėta 2011 m. rugpjūčio 26 d.] Prieiga per internetą: <http://www.emeraldinsight.com/>
- Slatkevičienė, G.; Vanagas, P. (2001). *Veiklos kompleksinio vertinimo sistema: sudarymo teorija ir metodai*. Kaunas: Technologija.
- Supply Chain Security: EU Customs' role in the fight against terrorism (2006). European Commission, Taxation and customs union.
- Vidickienė, D. (2004). *Įmonės veiklos vertinimo sistema*. Vilnius: Vilniaus universitetas.

- Whipple, J. S., Gentry, J. J. (2000). A network comparison of alliance motives and achievements. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 15, No. 5, p. 301.
- Wilson, J. S., Mann, C. L., Otsuki, T. (2004). *Assessing the Potential Benefit of Trade Facilitation: A Global Perspective*. World Bank Policy Research Working Paper 3224.

## MODELS OF INTERNATIONAL BUSINESS RELATIONS ANALYSIS AND ASSESSMENT USABLE IN CUSTOMS ACTIVITIES

Danutė ADOMAVIČIŪTĖ, Jūratė GUREVIČIENĖ  
Mykolas Romeris University

**Summary.** Trade facilitation is a key policy for customs. International organisations such as the World Customs Organisation, whose work includes customs and trade issues, now recognise the importance of trade facilitation. Trade facilitation measures result in better controls and bigger revenues for governments from customs duties. It has been proven time and time again that simple, modern and transparent procedures enhance border control and fraud prevention, and lead to higher revenue intakes.

One of the main elements of the security amendment of the Community Customs Code is the creation of the AEO concept. European exporters and importers are important participants in the world trade. The facilitation of these operations brings benefits to both the European economy and the economies of our trading partners. The growth of global trade and increasing security threats to the international movement of goods have forced customs administrations to shift their focus more to securing the international trade flow and away from the traditional task of collecting customs duties. Concept of 'safety and security' has been included in the European customs legislation. Enterprises involved in international trade and commerce may apply to customs for the status of an Authorised Economic Operator (AEO). Enterprises that would like to qualify for the AEO status must meet a number of criteria. This means that the business sector together with the customs is responsible for safe and incorruptible flow of goods crossing external borders. The introduction of the AEO status is an important next step for Lithuanian customs towards cooperation with the business sector. AEO certificate offers advantages in international trade.

The paper identifies outline of the development of performance measurement in customs administrations. The article contains a comprehensive analysis of related research. Performance measurement has raised in the supply network environment from both local and global managerial perspectives. The performance measurement system should be a dynamic and ever changing system that reflects the strategic responses of the organization to its market.