

УДК 339.5

Г. О. Комафницька,
к. е. н., доцент, в. о. завідувача кафедри економіки та менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів
ORCID ID: 0000-0002-5533-6439

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.14.5

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ МИТНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Н. Komarnytska,
PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of Department
of Economics and Management, Ivan Franko National University of Lviv

INDICATORS FOR ASSESSING THE QUALITY OF CUSTOMS SERVICE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

У статті обгрунтовано актуальність оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства на засадах розрахунку системи репрезентативних індикаторів. Розглянуто та проаналізовано існуючі підходи до оцінювання ефективності роботи митних органів та ідентифіковано ключові проблеми у цій сфері. Обгрунтовано сутність та суб'єктний склад митного обслуговування державно-приватного партнерства. Сформульовано тлумачення поняття "якість митного обслуговування державно-приватного партнерства" у діагностичному контексті як рівень надання митних послуг різними суб'єктами (митними органами, митними посередниками, спеціалізованими організаціями митного профілю) іноземним приватним партнерам на засадах діагностування істотних параметрів, властивостей, характеристик процесу митного обслуговування за критеріями врахування міжнародних, національних та підприємницьких митних інтересів. Розроблено комплексну систему індикаторів оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства.

In today's conditions of socio-economic instability in the state, one of the priority mechanisms for financing strategically important projects of development of various social spheres of the country is public-private partnership with the participation of foreign private partners. Customs service is one of the key factors that decisively influence decision-making by a foreign business entity regarding the initiation and further cooperation with state and local authorities within the public-private partnership. So, the more favorable and high quality is the customs service of the public-private partnership in the country of the state partner, the more the foreign private partner is interested in the initiation and continuation of this kind of cooperation. In obtaining a comprehensive information picture on the state of customs service of public-private partnerships, both a foreign private partner and state authorities are interested. After all, such information enables, on the one hand, the foreign entity to analyze the efficiency and convenience of customs service in the country of the state partner and on this basis make a decision on the utility of starting cooperation with the public sector. On the other hand, based on the data on the real state of the customs service of public-private partnership, state authorities can identify key issues in this area and implement measures to address them in order to facilitate the legal transfer of goods and capital of foreign private partners. To obtain such information, it is necessary to carry out a targeted assessment of the quality of the customs service of the public-private partnership on the basis of the calculation of a number of representative indicators. In the diagnostic context, under the quality of customs service of public-private

partnership, it is proposed to understand the level of provision of customs services by various subjects (customs authorities, customs intermediaries, specialized customs organizations) to foreign private partners on the basis of the diagnosis of essential parameters, properties, characteristics of the customs service process taking into account international, national and business customs interests. The formation of an indicator base for assessing the quality of the customs service of public-private partnership was based on the consideration of the interests of foreign private partners, as well as generally accepted international customs principles and European trends in the development of customs activities.

Ключові слова: державно-приватне партнерство, митне обслуговування, митні органи, митні посередники, показники, якість.

Key words: public-private partnership, customs service, customs authorities, customs intermediaries, indicators, quality.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах європейської інтеграції, що поділена наблизити та долучити Україну до розвинених країн світу, державно-приватне партнерство є одним із ключових механізмів забезпечення цього процесу. Співробітництво державних і місцевих органів влади з приватним бізнесом дає змогу успішно імплементувати масштабні проекти розвитку стратегічно важливих сфер країни, що з тих чи інших причин залишаються нереалізованими. Однак в умовах соціально-економічної кризи в державі та водночас активізації євроінтеграційних процесів важливого значення набуває залучення іноземних інвесторів до взаємодії із державними і місцевими органами влади в Україні, що дасть змогу не лише забезпечити притік фінансових ресурсів, але й інноваційного досвіду ведення роботи у певній сфері. Незважаючи на вагомий переваги державного партнерства із зарубіжним приватним сектором, на сьогодні ця сфера в Україні залишається на етапі становлення та потребує подальшого прогресивного розвитку. Для активізації співробітництва з іноземними інвесторами необхідно забезпечити сприятливі та вигідні умови започаткування і ведення державно-приватного партнерства зарубіжним суб'єктом. У цьому контексті одним із важливих факторів є митне обслуговування в країні державного партнера, що спрямоване на забезпечення правомірного здійснення іноземним інвестором будь-яких операцій з товарами чи капіталом, які перетинають митний кордон. Отримання комплексної та обґрунтованої інформаційної картини про особливості митного обслуговування державно-приватного партнерства уможливується на засадах здійснення цільових діагностичних процедур шляхом розрахунку системи репрезентативних індикаторів, що дає змогу оцінити стан досліджуваного об'єкта, ідентифікувати його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози подальшого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В умовах європейської інтеграції України одним із невід'ємних завдань є гармонізація національної митної системи із європейськими митними принципами, правилами та стандартами. Саме тому проблематика оцінювання ефективності функціонування митної системи в цілому та її структурних сфер зокрема, якості реформування та відповідності загально визначеним міжнародним митним нормам викликає дедалі більше зацікавлення як серед представників наукової спільноти, так і митних практиків.

Так, І.Г. Бережнюк та інші автори підготували монографію, яка присвячена розкриттю концептуальних засад оцінювання митних процедур у контексті активізування зовнішньоекономічної діяльності. У книзі науковці зазначають про відсутність на сучасному етапі дієвого механізму діагностики роботи митних органів та зокрема митних процедур, який б ґрунтувався на вичерпному переліку репрезентативних індикаторів та відповідних їм обґрунтованих критеріїв оптимальності. У монографії автори пропонують оцінювати ефективність митних процедур, під якою розуміють результат якості виконання митними органами митних формальностей під час митного оформлення та митного контролю за критерієм відповідності прогресивній світовій практиці. На переконання науковців, під час оцінювання митних процедур слід орієнтуватись на митні інтереси різних суб'єктів (насамперед, держави, суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, торговельних партнерів). Так, для оцінювання ефективності митних процедур пропонується розраховувати шість груп показників щодо забезпечення безпеки, фіскальної результативності, інформаційно-технічного забезпечення, організації митного контролю, сприяння бізнесу (комунікативний аспект) та ефективності діяльності працівників митних органів. Методика діагностики ефектив-

ності митних процедур ґрунтується на використанні інтегрального підходу, що передбачає розрахунок кожного показника в межах усіх шести груп у середньому для центрального митного органу та зокрема для досліджуваних митниць, а надалі здійснюється уніфіковане відносно порівняння одержаних значень індикаторів між собою. На наступному етапі для кожної групи показників обчислюється інтегроване значення як добуток уніфікованих значень розрахованих індикаторів. Надалі відбувається встановлення експертами вагових коефіцієнтів для кожної групи показників та розрахунок інтегрального показника ефективності реалізації митних процедур за кожною митницею, що дає змогу їх прорейтингувати. Запропонований підхід до оцінювання ефективності митних процедур є доволі комплексним та обґрунтованим, оскільки охоплює ключові діагностичні сфери та значну кількість показників, дає змогу сформувати інтегроване бачення рівня ефективності реалізації митних процедур за кожною з митниць, враховує митні інтереси ключових суб'єктів митних відносин, тощо. Водночас варто зазначити, що запропонований перелік індикаторів є узагальненим та стосується оцінювання базових митних операцій, які реалізуються на митницях, не враховуючи при цьому вид зовнішньоекономічної діяльності, особливості митного режиму, параметри товару, що переміщується через митний кордон країни, тощо. Тому такий підхід доцільно застосовувати для діагностування загального стану і тенденцій реалізації митних процедур на різних митницях з метою удосконалення їхньої роботи [1].

Н.В. Архирейська аналізує різні підходи до оцінювання ефективності митної справи, систематизуючи твердження, що ефективність є співвідношенням результатів та витрат, рівнем досягнення встановленої мети, рівнем відповідності еталону, рівнем задоволеності процесом його учасників. Автор зазначає, що єдино обґрунтованого підходу не існує, оскільки кожен з них характеризується недоліками, які потрібно враховувати при їхньому виборі та співставляти із цілями оцінювання [2].

Окремі науковці [3; 4] з метою діагностування ефективності роботи митних органів застосовують Збалансовану систему показників, формуючи характерне для митної сфери індикаторне наповнення кожного традиційного блоку цієї системи. Слід зауважити, що Збалансована система показників Нортон-Каплана має стратегічний характер та в основному спрямована на оцінювання ефективності досягнення визначеної стратегії.

Так, Марія Непловіч у своїй праці досліджує досвід застосування Збалансованої системи показників Нортон-Каплана для оцінювання ефективності функціонування митної служби Польщі за трьома діагностичними векторами, а саме: зовнішнє середовище — споживачі митних послуг, внутрішні бізнес-процеси та розвиток. Слід зауважити, що стратегія розвитку польської митниці на 2010—2015 рр. базувалась на Збалансованій системі показників Нортон-Каплана. Автор зазначає, що використання цієї системи є доволі ефективним інструментом стратегічного менеджменту у публічному секторі, проте, водночас, наголошує про необґрунтованість неврахування фінансової складової, оскільки жодна організація не може ефективно досягати цілей

та виконувати завдання без необхідного фінансового забезпечення та його оптимального розподілу [3].

Н.В. Осадча досліджує можливості впровадження Збалансованої системи показників у роботу митних органів України. Зокрема, автор наголошує, що ключовим блоком у межах цієї системи для організацій публічного сектору є споживачі, задоволення інтересів яких забезпечуватиме зростання фінансових надходжень. Доцільність впровадження Збалансованої системи показників Нортон-Каплана при розробленні стратегії реформування національної митної системи науковець доводить на основі успішних прикладів її застосування у роботі іноземних органів влади, що дозволить більш якісно та оперативно імплементувати реформи на практиці [4].

У вітчизняній практиці оцінювання якості роботи митних органів доволі часто застосовується підхід, що ґрунтується на використанні Ключових показників ефективності (KPI — key performance indicators). Застосування цієї методики у національних умовах обґрунтовується, насамперед, тривалим процесом реформування національної митної системи, що потребує репрезентативних кількісних вимірників досягнення запланованих заходів. Такий підхід ґрунтується на виокремленні переліку найбільш важливих базових індикаторів у кожній сфері митної системи, які оцінюються у контексті досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей розвитку митних органів. Так, наприклад, фахівці ГО "Інститут податкових реформ" запропонували таку послідовність оцінювання діяльності Державної фіскальної служби України, до якої донедавна входила й митна система: ідентифікування ключових функціональних сфер діяльності центрального та територіальних органів у цілях оцінювання їх результативності; встановлення переліку ключових індикаторів ефективності для кожної функціональної сфери (не більше 2 показників для центрального органу та не більше 5 показників для територіальних органів); розрахунок ключових індикаторів ефективності та визначення вагових коефіцієнтів у межах кожної функціональної сфери. За переконаннями фахівців громадської організації, застосування такого підходу дає змогу уніфікувати і стандартизувати процес оцінювання, а також створює можливість для здійснення порівнянь ефективності функціонування досліджуваних об'єктів [5].

Фахівці Міністерства фінансів України разом із громадськими експертами та науковцями розробили сукупність ключових показників ефективності для оцінювання ефективності імплементації реформ Державної фіскальної служби України. Запропоновані індикатори, зокрема, стосувались й роботи митних органів, а саме у цій сфері було виокремлено три ключові показники: граничний час митного оформлення товарів у режимах експорту, імпорту та транзиту, стосовно яких не генерувались АСАУР митні формальності; частка митних декларацій, які були згенеровані АСАУР як ризикові та за якими було встановлено розбіжності; кількість митних оглядів, ініційованих працівниками митних органів без генерування митної формальності АСАУР [6]. Як бачимо, усі запропоновані показники стосуються роботи лише АСАУР та не відображають інших сфер митної системи.

Доволі цікавою є також методика оцінювання роботи митних органів Інституту економічних досліджень і політичних консультацій, що ґрунтується на щорічному експертному опитуванні вітчизняних експортерів та імпортерів різних розмірів, секторів і регіонів та порівнянні отриманих результатів за роками. Ключовими напрямками оцінювання роботи митних органів в межах такого опитування є [7; 8]:

- проблеми роботи митних органів щодо стану митного законодавства, програмно-технічного забезпечення, визначення митної вартості товарів, рівня прозорості і відкритості роботи митних органів, рівня корупції та хабарництва на митниці, організаційної побудови, рівня кваліфікації митних працівників, оподаткування;

- ефективність роботи митних органів, яка вимірюється за шкалою: повною мірою ефективна; загалом ефективна, однак потребує певних змін; загалом неефективна, проте ґрунтовні реформи зможуть удосконалити її роботу; зовсім неефективна;

- часові та грошові витрати на проходження процедур митного оформлення товарів;

- стан використання механізму "єдиного вікна" для проходження процедур митного оформлення товарів;

- рівень інноваційної діяльності митних органів (запровадження Інституту авторизованого економічного оператора, механізму спільного митного контролю) тощо.

Варто зауважити, що запропонована фахівцями Інституту економічних досліджень і політичних консультацій методика оцінювання роботи митних органів передбачає не лише визначення одиничних показників, але й агрегованих індикаторів, що дає змогу сформулювати узагальнене бачення ефективності роботи митниці.

З огляду на одержані результати аналізування існуючих підходів до оцінювання митної діяльності, можна зробити наступні висновки:

- на сьогодні у науковій та практичній літературі існують різні підходи до діагностування ефективності функціонування національної митної системи, які відрізняються індикаторним складом, однак здебільшого призначені для комплексної оцінки діяльності митних органів;

- чимало наявних підходів стосуються оцінювання стратегічного розвитку та реформування Державної фіскальної служби України, які на сьогодні втрачають актуальність з огляду на прийняте рішення про відокремлення митної і податкової служб, а тому виникає необхідність у розробленні нових чи удосконаленні існуючих діагностичних методик, котрі характеризуватимуться виключно митною специфікою та ґрунтуватимуться на розрахунку репрезентативних митних індикаторів;

- на сьогодні у наявних джерелах практично немає матеріалів, котрі б комплексно та обґрунтовано відображали механізми оцінювання якості митного обслуговування суб'єктів господарювання при здійсненні ними конкретних видів зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі й в межах державно-приватного партнерства як стратегічного важливого рушія розвитку національної економіки.

ЦІЛІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зважаючи на усе вищевикладене, цілями подальшого дослідження є розроблення та обґрунтування системи репрезентативних індикаторів оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства у цілях отримання комплексної інформаційної картини про стан, проблеми, загрози і можливості його розвитку задля подальшої активізації цього виду співробітництва.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ключовим призначенням митного обслуговування державно-приватного партнерства є забезпечення правомірного переміщення через митний кордон країни товарів чи капіталу іноземного приватного партнера, що втілюється через механізм їхнього митного оформлення. За найпростішого варіанту такий механізм ґрунтується на взаємодії двох суб'єктів (митних органів та підприємницьких структур), що передбачає виконання усіх підготовчих операцій до митного оформлення власними силами підприємства. Однак за інших умов іноземний приватний партнер може доручити підготовку до митного оформлення його товарів чи капіталу іншим суб'єктам митного обслуговування (митним посередникам, некомерційним спеціалізованим організаціям митного профілю тощо), які взаємодіятимуть з митними органами від його імені. Таким чином, митне обслуговування державно-приватного партнерства ґрунтується на наданні широкого спектру митних послуг різними суб'єктами (митними органами, митними посередниками, іншими спеціалізованими організаціями митного профілю) іноземним приватним партнерам, які в основному стосуються підготовки та здійснення митного оформлення їхніх товарів чи капіталу, що переміщуються через митний кордон країни.

Оскільки державно-приватне партнерство є одним із ключових стратегічних рушіїв розвитку національної економіки, а в умовах фінансово-економічної нестабільності вітчизняного бізнес-сектору актуалізується проблема залучення капіталу іноземних приватних партнерів, то під час оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства доцільно орієнтуватись на забезпечення сприятливих митних умов в межах цього виду співробітництва та врахування інтересів зарубіжних підприємств. Однак варто зауважити, що окрім задоволення потреб іноземних приватних партнерів, під час діагностування якості митного обслуговування державно-приватного партнерства слід орієнтуватись і на загальноприйняті міжнародні митні стандарти, принципи та норми. Адже в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів пропагується уніфікація укладів усіх суспільних сфер, у тому числі й митної сфери.

Слід зазначити, що на сьогодні чітких кількісних митних норм і стандартів щодо якості митного обслуговування не існує, що очевидно з огляду на різні рівні розвитку національних митних систем. Водночас задля спрощення та уніфікування митних процедур у різних державах світу Всесвітньою митною організацією сформовано ключові принципи підвищення якості митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Найбільшою мірою такі принципи знайшли відоб-

раження у Міжнародній конвенції про спрощення та гармонізацію митних процедур або Кіотській конвенції. Так, у переглянутій Кіотській конвенції визначено такі принципи реалізації митних процедур: прозорість та передбачуваність митних процедур; уніфікування та спрощення декларування товарів та супровідного документального забезпечення; спрощення митних процедур для уповноважених операторів; максимально можливе використання інформаційних технологій; обґрунтована мінімізація контрольних процедур при дотриманні митних правил; застосування системи управління митними ризиками та митного аудиту в межах процедур митного контролю; співробітництво з іншими прикордонними службами; взаємодія з бізнес-сектором.

З огляду на усе вищевикладене, в контексті цільового оцінювання пропонуємо розглядати якість митного обслуговування державно-приватного партнерства як рівень надання митних послуг різними суб'єктами (митними органами, митними посередниками, спеціалізованими організаціями митного профілю) іноземним приватним партнерам на засадах діагностування істотних параметрів, властивостей, характеристик процесу митного обслуговування за критеріями врахування міжнародних, національних та підприємницьких митних інтересів. Мова йде про те, що якість митного обслуговування визначається рівнем сприятливості митного обслуговування для іноземних приватних партнерів, відповідності міжнародним митним нормам, стандартам і принципам, а також досягнення базових митних інтересів держави.

На підставі отриманих результатів аналізування спеціалізованої літератури та аналітичних матеріалів за проблемами оцінювання митної діяльності [1—8], врахування специфіки та існуючих проблем у митному обслуговуванні державно-приватного партнерства сформовано ключові індикатори для діагностики якості такого виду обслуговування: рівень вчасності митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень порівняльної оперативності митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень передбачуваності часових затрат митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень порівняльної затратності часу на митне обслуговування державно-приватного партнерства; рівень порівняльної витратності митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень порівняльної витратності документального оформлення в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень порівняльної бюрократичності документального оформлення в межах митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень гармонізованості митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень уніфікованості нормативно-правового забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень прозорості митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень автоматизованості митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень інноваційності митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень повноти інформаційно-довідкового забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень актуалізованості інформаційно-довідкового за-

безпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень вичерпності консультаційно-роз'яснювального забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень оперативності консультаційно-роз'яснювального забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень порівняльного податкового навантаження митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень матеріально-технічного забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень кадрового забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень інфраструктурного забезпечення митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень посередницького митного обслуговування державно-приватного партнерства; рівень порівняльної сприятливості митного обслуговування державно-приватного партнерства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Митне обслуговування є одним із ключових факторів, що визначальним чином впливає на прийняття рішення іноземним суб'єктом господарювання щодо започаткування та подальшого ведення співпраці із державними і місцевими органами влади в межах державно-приватного партнерства. Так, чим більш сприятливе та якісне є митне обслуговування державно-приватного партнерства у країні державного партнера, тим більшою мірою іноземний приватний партнер зацікавлений у започаткуванні та продовженні ведення такого типу співробітництва. В одержанні комплексної інформаційної картини про стан митного обслуговування державно-приватного партнерства зацікавлений як іноземний приватний партнер, так і державні органи влади. Адже така інформація дає змогу, з однієї сторони, зарубіжному суб'єкту проаналізувати ефективність та сприятливість митного обслуговування в країні державного партнера і на цій основі прийняти рішення щодо вигідності започаткування співробітництва з публічним сектором. З іншої сторони, на підставі даних про реальний стан митного обслуговування державно-приватного партнерства державні органи влади можуть ідентифікувати ключові проблеми у цій сфері та реалізувати заходи щодо їхнього вирішення з метою сприяння законному переміщенню товарів і капіталу іноземних приватних партнерів. Для отримання такої інформації необхідно здійснити цільове оцінювання стану митного обслуговування державно-приватного партнерства на підставі розрахунку низки репрезентативних індикаторів. Формування індикаторної бази для оцінювання якості митного обслуговування державно-приватного партнерства здійснювалось на основі врахування інтересів іноземних приватних партнерів, а також загальновідомих міжнародних митних принципів і європейських тенденцій розвитку митної діяльності. Останнє обґрунтовується тим, що на сучасному етапі Україна активно інтегрується у Європейський Союз, а тому найбільш репрезентативними зірцями розвитку митного обслуговування державно-приватного партнерства є європейські митні стандарти і норми.

Перспективами подальших досліджень є розроблення та обґрунтування інструментарію розвитку митного

обслуговування державно-приватного партнерства у контексті активізації цього виду співробітництва для забезпечення прогресивного розвитку різних суспільних сфер.

Література:

1. Концептуалізація оцінювання митних процедур в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності: монографія; за заг. ред. І.Г. Бережнюка. — Хмельницький: ПП Мельник А.А., 2015. — 196 с.

2. Архирейська Н.В. Аналіз підходів до оцінювання ефективності митної справи [Електронний ресурс] / Н.В. Архирейська // Ефективна економіка. — 2014. — № 7. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3176>

3. Nieplowicz Maria. The Balanced Scorecard in the public sector in Poland. The case of implementation in the Customs service in Poland / Maria Nieplowicz // Research papers of Wroclaw University of Economics. — 2013. — No 290. — PP. 52—59.

4. Осадча Н.В. Система збалансованих показників як напрям регулювання організації праці в митних органах / Н. В. Осадча // Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. — 2011. — № 1. — С. 53—61.

5. Хотенко Олена. Оцінка якості роботи ДФС за методикою KPI: імітація чи вихід? [Електронний ресурс] / Олена Хотенко // Матеріали офіційного сайту ГО "Інститут податкових реформ". — 2016. — Режим доступу: <https://ngoipr.org.ua/blog/otsinka-yakosti-roboti-dfs-za-metodikoyu-kpi-imitatsiya-chi-vihid/>

6. Ключові показники ефективності (KPIs) для Державної фіскальної служби [Електронний ресурс] / Матеріали офіційного сайту Міністерства фінансів України. — Режим доступу: <https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/KPI%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%94%D0%A4%D0%A1.pdf>

7. Аналітичний звіт за результатами четвертої хвили опитування українських імпортерів та експортерів Інституту економічних досліджень та політичних консультацій "Спрощення процедур торгівлі в Україні: оцінки та очікування бізнесу 2018/2019" в межах проекту "Діалог зі сприяння торгівлі" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ier.com.ua/files/Public_events/2019/TFD_IV/2018-2019_TFD_report.pdf

8. Аналітичний звіт за результатами третьої хвили опитування українських імпортерів та експортерів Інституту економічних досліджень та політичних консультацій "Спрощення процедур торгівлі в Україні: оцінки та очікування бізнесу 2017/2018" в межах проекту "Діалог зі сприяння торгівлі" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ier.com.ua/files/Public_events/2018/TFD_III_Presentation/TFD_III_2017-2018_report.pdf

References:

1. Berezniuk, I.H. (2015), Kontseptualizatsiia otsiniuvannia mytnykh protsedur V umovakh aktyvizatsii zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Conceptualization of evaluation of customs procedures in the conditions of activation of foreign economic activity], PE Melnyk A.A., Khmelnytskyi, Ukraine.

2. Arkhireiska, N.V. (2014), "Analysis of approaches to assessing the effectiveness of the customs activity", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 7, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3176>

(Accessed 15 June 2019).

3. Nieplowicz, M. (2013), "The Balanced Scorecard in the public sector in Poland. The case of implementation in the Customs service in Poland", Research papers of Wroclaw University of Economics, vol. 290, pp. 52—59.

4. Osadcha, N.V. (2011), "System of balanced indicators as a direction of regulating the organization of labor in the customs authorities", Visnyk Akademii Mytnoi Sluzhby Ukrainy, vol. 1, pp. 53—61.

5. The official site of "PO Institute for Tax Reforms" (2016), "Evaluating the quality of SFS work using the KPI method: simulation or output?", available at: <https://ngoipr.org.ua/blog/otsinka-yakosti-roboti-dfs-za-metodikoyu-kpi-imitatsiya-chi-vihid/> (Accessed 23 June 2019)

6. The official site of Ministry of Finance of Ukraine (2016), "Key Performance Indicators (KPIs) for the State Fiscal Service", available at: <https://www.minfin.gov.ua/uploads/redactor/files/KPI%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%94%D0%A4%D0%A1.pdf> (Accessed 22 June 2019).

7. The official site of the Institute for Economic Research and Policy Consulting (2019), "Analytical report on the results of the fourth round of a survey of Ukrainian importers and exporters "Trade Facilitation in Ukraine: Business Estimates and Expectations 2018/2019", available at: http://www.ier.com.ua/files/Public_events/2019/TFD_IV/2018-2019_TFD_report.pdf (Accessed 14 June 2019).

8. The official site of the Institute for Economic Research and Policy Consulting (2018), "Analytical report on the results of the third round of a survey of Ukrainian importers and exporters "Trade Facilitation in Ukraine: Business Estimates and Expectations 2017/2018", available at: http://www.ier.com.ua/files/Public_events/2018/TFD_III_Presentation/TFD_III_2017-2018_report.pdf (Accessed 25 June 2019).

Стаття надійшла до редакції 08.07.2019 р.

www.dy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

Видання включено до переліку наукових фахових видань України з ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73