MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

ŽILVINAS KARLAS

TARPTAUTINĖS PREKYBOS RIZIKOS VALDYMAS IR VERTINIMAS VILNIAUS TERITORINĖJE MUITINĖJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. Artūras Balkevičius

VILNIUS, 2022

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

TARPTAUTINĖS PREKYBOS RIZIKOS VALDYMAS IR VERTINIMAS VILNIAUS TERITORINĖJE MUITINĖJE

Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas

Vadovas

doc. dr. Artūras Balkevičius

Atliko

gr TPRvmis20-1. stud.

Ž. Karlas

VILNIUS, 2022

TURINYS

ĮVADAS ... 6

1. PREKIŲ PREFERENCINĖ KILMĖ VILNIAUS TERITORINĖJE MUITINĖJE ... 9

1.1.Vilniaus teritorinės muitinės susikūrimas ir transformacija ... 9

1.2. Prekių preferencinė kilmė ... 10

1.2.1. Prekių preferencinės kilmės samprata, teisinis reglamentavimas, kilmės dokumentai ... 10

1.2.2. Prekių preferencinės kilmės nustatymas ir kontrolė ... 16

1.2.3. Eksportuojamų ir po prekių eksporto prekių, turinčių preferencinę kilmę, nustatymas ir kontrolė ... 19

2. RIZIKOS VALDYMAS, VERTINIMAS IR KONTROLĖ VILNIAUS TERITORINĖJE MUITINĖJE ... 24

2.1. Rizikos samprata ir nustatymas ... 24

2.2. Rizikos valdymas Vilniaus teritorinėje muitinėje ... 25

2.3. Prekių preferencinės kilmės rizikos valdymas Vilniaus teritorinėje muitinėje ... 28

3. TYRIMO METODIKA ... 33

4. EMPYRINIS TYRIMAS ... 37

4.1. Kiekybinio tyrimų rezultatų analizė ... 37

4.1.1. Žvalgomasis tyrimas ... 37

4.1.2. Bendri tyrimo rezultatai ... 38

4.1.3. Informacijos/ IT sauga ... 40

4.1.4. Veiksniai keliantys stresą darbuotojams ... 42

4.1.5. Pasikartojantis mechaninis darbas ... 47

4.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė ... 49

4.2.1. Esamų rizikų valdymas Vilniaus teritorinėje muitinėje ... 49

4.2.2. Procesų automatizavimo galimybės ir rizikos Vilniaus teritorinėje muitinėje ... 53

4.2.3. Rizikos valdymo svarba, bei tobulinimo galimybės Vilniaus teritorinėje muitinėje ... 57

IŠVADOS ... 61

REKOMENDACIJOS ... 63

LITERATŪROS SĄRAŠAS ... 64

ANOTACIJA ... 68

ANOTATION ... 69

SANTRAUKA ... 70

SUMMARY ... 71

PRIEDAI ... 72

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. 2019 metais importo metu Europos Sąjungos šalių surinkti muitai 11
2 lentelė. Po muitinio įforminimo papildomai apskaičiuoti importo mokesčiai dėl prekių, susijusių su preferencine kilme 13
3 lentelė. Lengvatinė prekyba ir jos tendencijos 16
4 lentelė. Lietuvos Respublikos muitinėje išduoti kilmės dokumentai 19
5 lentelė. Kilmės taisyklių ištrauka iš kilmės protokolo 20
6 lentelė. Tikrinimo rezultatai, suveikus rizikos profiliui (Oficialiame Europos Sąjungos leidinyje buvo paskelbtas importuotojams pranešimas, kad yra nustatytos pagrįstos abejonės dėl importuotų iš Bangladešo preferencinės kilmės prekių) 30
7 lentelė. Kiekybinio tyrimo respondentai 36
8 lentelė. Pašalinti klausimai po žvalgomojo tyrimo 38
9 lentelė. Sugrupuoti veiksniai keliantys stresą 43
10 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal identifikuotas rizikas, Vilniaus teritorinėje muitinėje 50
11 lentelė. Automatizacijos galimybių ir rizikos analizė sudaryta iš kokybinio tyrimo respondentų atsakymų. 53
12 lentelė. Kokybinio tyrimo ekspertų įžvalgos, dėl rizikos valdymo svarbos, bei tobulinimo galimybių, Vilniaus teritorinėje muitinėje 57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Pareiškimo apie prekių kilmę iš Jungtinės Karalystės tekstas 15
2 pav. Pagrindiniai muitinės rizikos valdymo tikslai 26
3 pav. 2020 metais išsiųstų tikrinti kilmės dokumentų paskirstymas pagal šalis 29
4 pav. Empirinio tyrimo strategija 33
5 pav. Tyrimo imties skaičiavimai 35
6 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas 38
7 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką LR Muitinėje 39
8 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal sulauktą pagalbą, dėl darbo sistemų gedimų 41
9 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal slaptažodžių keitimo dažnumą 41
10 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal patiriamą stresą darbe 42
11 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal veiksnius keliančius didžiausią stresą darbe 44
12 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal veiksnius, kurie mažiausiai kelią stresą darbe 45
13 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal stresą keliančias veiksnių grupes 46
14 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal atliekamų procedūrų pasikartojimo dažnumą 48
15 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal naudojamus būdus, vedant duomenis, bei skaičiuojant mokesčius 49
16 pav. Esamų rizikų koreliacija tarpusavyje 52
17 pav. Procesų automatizacijos galimybės ir nauda 56

ĮVADAS

Temos aktualumas. Tarptautinė prekyba šiuolaikiniame pasaulyje yra viena iš svarbiausių ir pagrindinių įvairiausių prekių, paslaugų srautų bei tarptautinio bendravimo tarp pasaulio valstybių sistema. Tarptautinė prekyba sudaro sąlygas visoms pasaulio šalims konkuruoti tarpusavyje, gauti didesnes pajamas, pritraukti produktyviausias bei palankias investicijas į savo šalį ir tokiu būdu gerinti savo šalies gerovę.

Sparčiai besivystant tarptautinei prekybai, vis svarbesnį vaidmenį šioje srityje atlieka muitinė. Muitinė laikoma tarptautinės prekybos saugiu ir teisėtu garantu, todėl ji turi užtikrinti palankias sąlygas vystyti sklandžią bei teisėtą tarptautinę prekybą, nešti atsakomybę už tarptautinių sutarčių vykdymą (Sarapinienė ir Avižienis, 2008). Muitinei norint įgyvendinti užsibrėžtus tikslus bei siekius, būtinas rizikos valdymo mechanizmo sukūrimas ir jo valdymas. Stiprinant pasaulinę bendrąją rinką, būtina nuolat gerinti muitinių rizikos valdymo mechanizmą, rizikos valdymo procesus, veiksmų planus, skubiai šalinti nustatomus rizikos valdyme pasireiškiančius trūkumus bei klaidas (Jakubčionis, 1999).

Lietuvos Respublikai įstojus į Europos Sąjungą nuo 2004 metų gegužės 1 dienos, Lietuvos Respublikos muitinė tapo viena iš Europos Sąjungos sudedamųjų dalių, kuri privalėjo ir iki šiol privalo vadovautis bendromis Europos Sąjungos priimamų reglamentų, teisės aktų ir kitų dokumentų nuostatomis. Šie dokumentai reglamentuoja ne tik esamų muitinės formalumų atlikimą vykdant prekių importą ar eksportą, Laisvos prekybos, regioninių, dvišalių bei daugiašalių sutarčių taikymą, bet ir tarptautinės prekybos politikos bendrųjų priemonių įgyvendinimo principus, rizikas bei tikslus. (Hubbard, 2020). Visa tai atsispindi ir Vilniaus teritorinės muitinės veikloje.

Remiantis Europos Komisijos 3 priedo prie Komisijos Komunikato Europos Parlamentui, Tarybai ir Europos Ekonomikos ir Socialinių reikalų komitetui, dėl Europos Sąjungos muitinės rizikos valdymo strategijos ir veiksmų plano, rizikos problemų sprendimo, tiekimo grandinės saugumo stiprinimo ir palankų sąlygų prekybai sudarymo (Europos Komisija, 2014) nuostatomis, Tarybos išvadų dėl antrosios Europos Sąjungos rizikos valdymo strategijos ir veiksmų plano įgyvendinimo pažangos ataskaitos (2019/24/06) (OL C 24/13) išvadomis, Vilniaus teritorinėje muitinėje, kaip ir visoje Lietuvos Respublikos muitinėje, pagrindinis uždavinys yra muitinės rizikos valdymo kontrolė, rizikos sričių ir atitinkamų rizikos veiksmų nustatymas, rizikos valdymo gerinimo veiksmų plano sudarymas, jo vykdymas.

Vilniaus teritorinėje muitinėje viena iš rizikos valdymo nustatytų rizikingų sričių yra importuojamų prekių preferencinė kilmė, kurios pagrindu importuojant preferencinę kilmę turinčias prekes joms yra taikomos importo mokesčių lengvatos. Europos Komisija ypatingai didelį dėmesį siūlo atkreipti į preferencinės prekių kilmės prekybos vykdymą, taikytinas importo mokesčių lengvatas prekėms, kurios atitinka preferencinės kilmės prekėms keliamus reikalavimus bei protokolus.

Kiekvienais metais atsiranda vis naujų šalių ar naujų šalių grupių, su kuriomis pasirašomos Laisvos prekybos sutartys arba vienašališkai taikomos importo mokesčių lengvatos (Europos Komisija, 2014).

Galima teigti, kad pasirinkta tema yra aktuali dar ir todėl, kad vykdant prekių preferencinės kilmės kontrolę Vilniaus muitinėje:

- yra galimybė išsiaiškinti kilmės dokumentų klastojimo atvejus;
- užkirsti kelią priimtų reglamentų, teisės aktų nesilaikymui;
- atlikti prekių muitinį tikrinimą grindžiamą prekių preferencinės kilmės rizikos analize ir naudoti bendrąją rizikos valdymo schemą.

***Temos naujumas ir ištirtumas*.** Prekių preferencinės kilmės rizikos valdymas ir vertinimas pagal bendrąją rizikos schemą, Vilniaus teritorinėje muitinėje beveik nenagrinėta ir nauja tema. Ši tema yra apibrėžta konkrečia rizikos vertinimo sritimi – prekių preferencine kilme, todėl yra gana siaura ir labai mažai tyrinėta. Temos naujumą galima apibrėžti tuo, kad šioje srityje beveik nebuvo atliktas importuojamų ir eksportuojamų prekių preferencinės kilmės rizikos valdymo nagrinėjimas, rizikos vertinimas.

Darbo objektas. Vilniaus teritorinėje muitinėje vykdomas rizikų valdymo procesas.

Darbo problema. Dėl nuolat didėjančio prekių kilmės dokumentų patikrinimų kiekio, kyla rizikos neteisingai apskaičiuoti importo muitus ir nesurinkti mokesčių į biudžetą.

Darbo tikslas. Išanalizuoti, Vilniaus teritorinės muitinės, rizikos valdymo procesą ir nustatyti pagrindines rizikos sritis.

Darbo uždaviniai:

- Aptarti prekių preferencinės kilmės nustatymo procedūras.
- Išnagrinėti rizikų valdymą, Vilniaus teritorinėje muitinėje.
- Identifikuoti pagrindines rizikas su kuriomis susiduria Vilniaus teritorinės muitinės darbuotojai savo kasdieniniame darbe.
- Atlikti rizikos valdymo analizę, Vilniaus teritorinėje muitinėje ir pateikti rizikos valdymo tobulinimo galimybes.

Hipotezė. Vilniaus teritorinėje muitinėje vykdomas prekių preferencinės kilmės rizikos valdymas nėra pakankamai efektyvus.

Darbo metodai:

Mokslinės literatūros apžvalga leido apibrėžti rizikos valdymo svarbą, bei pagrindinius principus. Analizė padėjo tinkamai suformuoti empirinį tyrimą, bei jo metu gilintis į konkrečių rizikų atsiradimo priežastis ir galimus rizikų valdymo būdus. Mokslinės literatūros apie prekių preferencinę kilmę ir jos rizikos valdymą beveik nėra, todėl bendra rizikos valdymo apžvalga leido suprasti, kaip turi būti valdomas rizikos, konkrečiu, prekių preferencinės kilmės atveju.

Teisinių dokumentų analizė buvo atliekama Europos Sąjungos Laisvos prekybos sutarčių, Komisijos reglamentų, Europos Sąjungos oficialių leidinių, Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos generalinio direktoriaus įsakymų, įvairių teisės aktų, susijusių su prekių preferencine kilme ir jos rizikos valdymu taikymas, analizė, vertinimas ir apžvalga.

Empirinis tyrimas. Tyrimas buvo vykdomas dvejais etapais ir buvo naudojami kiekybinis ir kokybinis metodai. *Kiekybinio tyrimo* metu, buvo surinkti duomenis iš darbuotojų, kurie tiesiogiai dirba su prekių preferencinės kilmės nustatymo procedūromis, bei identifikuotos pagrindinės rizikos, atsirandančios kasdieniniame darbe. *Kokybinio tyrimo* metu, buvo surinkti duomenys apie prekių preferencinės kilmės rizikos valdymą ir tobulinimo galimybes, Vilniaus teritorinėje muitinėje. Duomenų rinkimui pasirinktas labiausiai tam tinkantis būdas – interviu metodas. Abejų tyrimų metu buvo siekiama išlaikyti respondentų konfidencialumą, bei vertybinį neutralumą.

1. PREKIŲ PREFERENCINĖ KILMĖ VILNIAUS TERITORINĖJE MUITINĖJE

1.1. Vilniaus teritorinės muitinės susikūrimas ir transformacija

Vilniaus teritorinė muitinė yra valstybinė institucija, kuri prižiūri tarptautinę prekybą, prisideda kad būtų skatinamas sąžiningas bei atviras prekybos vystymas, geras Europos Sąjungos vidinės rinkos veikimas, priimtų ir nustatytų teisės aktų teisingas taikymas.

Vilniaus teritorinė muitinė buvo įkurta 1990 metais lapkričio 23 dieną. Ji kūrėsi labai sunkiu visai Lietuvos Respublikai laikotarpiu. 2002 metais įvykus Lietuvos muitinės reorganizacijai, vietoj 10 teritorinių muitinių liko 5, o po visų reorganizacijų liko 3 teritorinės muitinės: Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos.

Šiuo metu Vilniaus teritorinė muitinė yra įsikūrusi Naujoji Riovonių gatvė, namo numeris 3 esančiame pastate. Ji yra pavaldi Muitinės departamentui ir aptarnauja eilę savivaldybių rajonų ir apskričių: Vilniaus, Trakų, Zarasų, Varėnos, Visagino, Širvintų, Šalčininkų, Švenčionių, Ukmergės, Utenos, Molėtų, Ignalinos, Alytaus, Druskininkų, Elektrėnų. Lietuvos mastu tai yra stambiausia teritorinė muitinė, kurioje įforminama apie 59 procentai visų Lietuvos muitinėje įforminamų importo procedūrų, apie 61 procentą eksporto procedūrų, 63 procentus tranzito procedūrų.

Kalbant apie Vilniaus teritorinės muitinės struktūrą, tai ją sudaro direktorius, trys pavaduotojai, septyni skyriai, penkiolika postų.

Vilniaus teritorinės muitinės, kaip ir visos Europos Sąjungos muitinių pagrindinė veikla yra ne tik organizuoti, bet ir kontroliuoti struktūrinių padalinių veiklą, vykdyti krovinių bei prekių muitinį tikrinimą, kontroliuoti teisės aktais nustatytų muitų bei rinkliavų surinkimą, šalinti pažeidimus ir jų atsiradimo priežastis, užkirsti kelią kontrabandai, neteisėtam prekių įvežimui į Bendrijos teritoriją (Meyer ir Quell, 2020).

Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, vienas iš pagrindinių uždavinių buvo sukurti integruotą Lietuvos muitinės informacinę sistemą. Tokiu būdu buvo pradėtas naujas informacinių sistemų peržiūros ir visos pertvarkos etapas – elektroninės muitinės programos įgyvendinimas. Tai buvo atlikta ir Vilniaus teritorinėje muitinėje, kurioje iki šiol vienas iš pagrindinių padalinių yra muitinės informacinių sistemų centras, kurio dėka Vilniaus teritorinėje muitinėje įdiegta Rizikos įvertinimo ir kontrolės sistema, leidžianti įvertinti rizikos lygį ir visa eilė kitų programų ir sistemų.

Kaip ir visoje Lietuvos muitinėje, taip ir Vilniaus teritorinėje muitinėje didelis dėmesys yra skiriamas palaikyti teigiamą muitinės įvaizdį. Vilniaus teritorinė muitinė pristato darbo rezultatus bei savo veiklą organizuodama ir dalyvaudama įvairiuose renginiuose. Verslo atstovams ir muitinės deklarantams pastoviai organizuoja Lietuvos muitinės konsultacinio komiteto Vilniaus teritorinės

muitinės pakomitečius, kuriuose pristato ir nagrinėja verslo atstovams iškilusius klausimus ir jiems aktualias temas.

Vilniaus teritorinėje muitinėje vykdoma griežta visų importuojamų ir eksportuojamų prekių kontrolė. Šiuo metu didelis dėmesys skiriamas importuojant draudžiamas ir ribojamas prekes, kurios yra siunčiamos pašto siuntomis bei narkotinių, psichotropinių medžiagų ir klastočių kontrolei. Kad visa tai galima būtų įgyvendinti, Vilniaus teritorinėje muitinėje, kaip ir visose Lietuvos muitinėse, pagrindinis dalykas yra rizikos valdymas ir visų esamų rizikos priemonių įgyvendinimas. Tai apima visas Vilniaus teritorinės muitinės veiklos funkcijas ir sritis, o tai leidžia gerai organizuoti darbą, įgyvendinti naujus projektus bei iškeltus uždavinius.

Lietuvos Respublikos muitinėje, o tuo pačiu ir Vilniaus teritorinėje muitinėje nuo 2021 metų balandžio 22 dienos pradėjo veikti nauja muitinės elektroninė paslauga. Ši paslauga suteikia asmenims:

- prieigą prie Lietuvos Respublikos muitinės ir Europos Komisijos teikiamų paslaugų;
- gauti prieigą prie Bendro naudotojų valdymo portalo;
- jungtis prie Muitinės leidimų sistemos, kurios dėka muitinės paslaugų gavėjai gali teikti prašymus muitinės leidimams gauti, leidimus taisyti ar pripažinti negaliojančia priimtą muitinės deklaraciją, leidimus tikrinti prekes ne muitinės patalpose bei gauti leidimus transporto priemonėms gabenti krovinius su muitinės plombomis;

Nuo 2021 metų liepos 1 dienos Vilniaus teritorinėje muitinėje prekes siuntose, kurios įsigytos trečiosiose šalyse, visi norintys gyventojai gali deklaruoti patys, prisijungdami prie veikiančios sistemos. Nepavykus gauti elektronines paslaugas ar prisijungti prie veikiamų sistemų Vilniaus teritorinėje muitinėje, galima kreiptis į muitinės informacinių paslaugų centrą, kuris veikia visą parą.

Vilniaus teritorinė muitinė yra viena iš Lietuvos Respublikos institucijų, turinti specialius valstybinės kontrolės įgaliojimus, vykdanti operatyvinę veiklą ir yra atsakinga už ekonominės valstybės sienos apsaugą.

1.2. Prekių preferencinė kilmė

1.2.1. Prekių preferencinės kilmės samprata, teisinis reglamentavimas, kilmės dokumentai

Kiekviena prekė pagal Pasaulinės muitinių organizacijos nuostatas, ją importuojant ar eksportuojant turi turėti nustatytą muitinės prekės kodą ir prekės kilmę, nes importo ar eksporto metu muitinės prekės kodas turi būti nurodomas muitinės importo ar eksporto deklaracijoje. Dėl šios priežasties, visos prekės turi būti identifikuotos, tokiu būdu joms yra taikomi tarifai ir įvairios

komercinės priemonės. Importo metu nuo importuojamos prekės muitinės kodo ir kilmės priklauso importo muitų tarifo dydis. Muitas tai yra nustatytas mokestis, pagal muito tarifo dydį, kuriuo yra apmokestinamos importuojamos prekės. Kiekvienoje šalyje muitas yra labai svarbus biudžeto pajamų šaltinis, tai galima pagrįsti, kad į Europos Sąjungos biudžetą surinkti importo muitai 2019 metais sudarė 13 procentų visų Europos Sąjungos biudžeto pajamų (Europos Audito Rūmai, 2021). Tai galima pagrįsti 1 lentelėje pateikta informacija apie 2019 metais į Europos Sąjungą surinktų muitų duomenimis (žr. 1 lent.).

1 lentelė. 2019 metais importo metu Europos Sąjungos šalių surinkti muitai

Europos Sąjungos valstybė narė	Sumokėti muitai, milijardai eurų
Vokietija	367
Jungtinė Karalystė	312
Nyderlandai	311
Prancūzija	184
Italija	172
Ispanija	139
Belgija	136
Lenkija	73
Likusios valstybės narės	359

Šaltinis: Parengta darbo autoriaus, remiantis Europos Audito Rūmų ataskaita, 2021.

Pagal pateiktos lentelės duomenis, galima teigti, kad valstybėms narėms būtina užtikrinti teisingą importo deklaracijų atranką tikrinimui, nes tai labai priklauso nuo importo mokesčių surinkimo sumų dydžių.

Prekės kilmę arba prekės kilmės statusą nurodo šalis, vietovė, regionas, kurioje ji galutinai yra pagaminta, pilnai išgauta arba užauginta. Pagal priimtus muitų teisės aktus, prekės kilmę siekiama nesusieti su ekonominėmis, teisinėmis sąvokomis, geografiniais bei prekės etiketėje nurodytais duomenimis (Dinh, 2020).

Prekių kilmė konkrečiam produktui gali būti:

- nepreferencinė, kuriai importo metu netaikomos importo lengvatos;
- preferencinė (lengvatinė) prekių kilmė suteikiama prekėms iš tam tikrų šalių, kurios atitinka pasirašytus kilmės protokolų reikalavimus, atitinka nustatytus kilmės kriterijus ir šioms prekėms importo metu gali būti taikomos importo lengvatos;

Visame pasaulyje sparčiai auga tarptautinės prekybos apimtys, vystosi technologinė pažanga, plečiasi tarptautinių įmonių gamybos apimtys tarp atskirų šalių, prekių gamyboje naudojamos įvairios įvežtinės žaliavos. Visa tai sudaro eilę klausimų ir neaiškumų, kaip nustatyti tikrąją prekės preferencinę

kilmę, kokie kilmės kriterijai galėtų apspręsti prekės preferencinę kilmę, todėl Pasaulio Prekybos Organizacijos dėka tarptautinės prekybos santykiai tarp šalių yra reguliuojami pagal nustatytą bendrą tarptautinės prekybos modelį ir jame priimtą bendrą susitarimą dėl bendrų kilmės taisyklių (PPO susitarimas, Sutartis dėl kilmės taisyklių I, II, IV dalys, I, II priedai, 2001).

Prekių preferencinės kilmės taisykles pagal Sąjungos muitinės kodekso 64 straipsnyje nurodytas nuostatas, apibrėžia tai, kad prekių preferencinė ar lengvatinė kilmė įgyjama, kai tenkinami kilmės įgijimo reikalavimai (OL L 343, 2015. P. 43). Šie reikalavimai nurodomi Europos Sąjungos laisvos prekybos sutartyse, dvišaliuose, vienašaliuose ar daugiašaliuose, Sąjungos muitų teritorijai nepriklausančių šalių ir teritorijų susitarimų kilmės protokoluose.

Pagrindinės sąvokos, kurios nustato prekių preferencinę kilmę:

- prekių šalies kilmės statusas. Šią sąvoką apima pilnai gauti produktai pagaminti iš medžiagų/žaliavų, ar kitokių komponentų, kurie buvo užauginti, gauti ir pagaminti tik toje šalyje. Pilnai gauti produktai tai tokie produktai, kai tik viena šalis dalyvauja prekių gavyboje ar gamyboje. Tai turi būti visiškai išgauti produktai tik vienoje šalyje/teritorijoje ir iš jų pagamintos prekės (Radžiukynas ir Žitkienė, 2011). Kaip pavyzdį galima pateikti Lietuvos Respublikos laukuose pasėti, užauginti, nuimti, pagal reikalavimus apdirbti, paruošti realizavimui grikiai arba Lietuvos Respublikos ūkiuose gimę galvijai, juose užauginti, paskersti mėsai ir pagal reikalavimus Lietuvos Respublikos ūkiuose paruošti iš tos mėsos gaminiai;
- kilmės įrodymas tai pagrindinis gamybos procesas, kai prekių gamybos procese gali būti naudojamos žaliavos, kurios yra klasifikuojamos kitame Suderintos prekių aprašymo ir kodavimo sistemos skirsnyje ar pozicijoje, negu produktas arba yra atliekamos pakankamo apdorojimo ar perdirbimo operacijos ir tenkinamas medžiagų/žaliavų panaudojimas, išreikštas procentine išraiška, kuris nustatomas pagal nurodytas reikiamas atlikti operacijas (Radžiukynas ir Žitkienė, 2011). Tai operacijos (apdorojimo ar perdirbimo), kurias reikia atlikti su medžiagomis, kurios neturi kilmės statuso, kad pagamintas galutinis produktas įgytų preferencinę kilmę. Kaip pavyzdį, kai prekių gamybos procese gali būti naudojamos žaliavos, kurios yra klasifikuojamos kitoje pozicijoje negu produktas, galima pateikti popierių, kuris klasifikuojamas Suderintos prekių aprašymo ir kodavimo sistemos skirsnyje 48. Popierius gaminamas iš kilmės statuso neturinčios plaušenos, klasifikuojamos Suderintos prekių aprašymo ir kodavimo sistemos skirsnyje 47. Tokiu būdu galutinis produktas – popierius įgyja preferencinę kilmę, nes tenkina aukščiau aprašytą kilmės taisyklę.

Suveikus rizikos faktoriams, po muitinio įforminimo atliktų tikrinimų, susijusių su prekių preferencine kilme, Lietuvos Respublikos muitinės mastu Vilniaus teritorinėje muitinėje papildomai apskaičiuota daugiausiai mokesčių (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Po muitinio įforminimo papildomai apskaičiuoti importo mokesčiai dėl prekių, susijusių su preferencine kilme

Lietuvos Respublikos muitinė	Papildomai apskaičiuota mokesčių, eurai	
	2019 metai	2020 metai
Vilniaus	43 317	87 068
Kauno	8 077	76 075
Klaipėdos	12 228	772

Šaltinis: Parengta darbo autoriaus, remiantis Muitinės departamento, Tarifų skyrius ataskaita, 2021.

Kiekvienai prekei, pagal nustatytą muitinės kodą, kad įgautų preferencinę kilmę, būtina tenkinti kilmės taisykles, kurios nurodomos laisvos prekybos sutartyse, vienašaliuose, dvišaliuose ar ekonominės partnerystės susitarimuose, visuose tarpusavio susitarimų kilmės protokoluose, kuriuos yra sudariusi Europos Sąjunga. Prekių preferencinė kilmė nustatoma pagal griežtas kilmės taisykles, nurodytas minėtuose dokumentuose (Lietuvos Respublikos muitinė, 2021). Įvykdžius kilmės taisyklėse nurodytus reikalavimus, prekė įgyja preferencinę arba lengvatinę kilmę.

Importo metu, pritaikant importo muito lengvatą importuojamoms prekėms, turinčioms teisingai išrašytą preferencinę kilmę pagrindžiantį dokumentą, būtina sąlyga, kad prekės būtų importuotos tiesiogiai iš tos šalies, kurioje buvo išduotas minėtas kilmės dokumentas.

Prekių preferencinės kilmės teisinį reglamentavimą, galima apibrėžti pagrindiniais kilmės taisyklių taikymą paaiškinamaisiais dokumentais:

- „Lengvatinės kilmės taisyklių gairės“ (European Commision, Prefencional Trade, Guidance on the Rules of origin, 2020);
- „2013 metų spalio mėnesio 9 dienos Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 952/2013, kuriuo nustatomas Sąjungos muitinės kodeksas“ (OL 2013, L 269, p. 1, 2 skyriaus, 2 skirsnis, p. 31);
- „2015 metų lapkričio mėnesio 24 dienos Komisijos Įgyvendinimo Reglamentas (ES)2015/2447, kuriuo nustatomos išsamios tam tikrų Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 952/2013, kuriuo nustatomas Sąjungos muitinės kodeksas, nuostatų įgyvendinimo taisyklės“ (OL 2015, L 343, 2 skyrius, 2 skirsnis);
- „Muitinės departamento prie Finansų ministerijos generalinio direktoriaus 2016 metų lapkričio mėnesio 16 dienos įsakymas Nr. 1B-925 „Dėl lengvatinio muito tarifo taikymo taisyklių patvirtinimo“ (TAR, 2016-11-16, Nr. 27106);
- „Muitinės departamento prie Finansų ministerijos generalinio direktoriaus 2016 metų spalio mėnesio 25 dienos įsakymas Nr.1B-877 „Dėl EUR.1 ir EUR – MED judėjimo sertifikatų, A.TR judėjimo

sertifikatų, pakaitinių A formos kilmės sertifikatų pildymo ir išdavimo taisyklių patvirtinimo“ (TAR, 2016-10-28, Nr.25814);

- „Muitinės departamento prie Finansų ministerijos generalinio direktoriaus 2016 metų balandžio mėnesio 26 dienos įsakymas Nr.1B-325 „Dėl patvirtinto eksportuotojo įgaliojimų suteikimo ir naudojimosi jais taisyklių patvirtinimo“ (TAR, 2016-04-28, Nr.10645);

- „Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos generalinio direktoriaus 2016 metų gruodžio mėnesio 20 dienos įsakymas Nr.1B-1050 „Dėl Registruotojo eksportuotojo statuso suteikimo taisyklių patvirtinimo su paskutiniais pakeitimais, padarytais 2019 metų lapkričio mėnesio 19 dieną Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos generalinio direktoriaus įsakymu Nr.1B-1064“ (TAR, 2020-12-17, Nr.27564).

Remiantis pateikta informacija, galima teigti, kad ne kiekviena prekė ar produktas gali turėti preferencinę kilmę pagrindžiantį dokumentą, tai reiškia, kad ne kiekviena pagaminta prekė ar produktas gali tenkinti kilmės taisyklių protokolų reikalavimus ir, kad ją importuojant į Europos Sąjungos šalis, su kuriomis pasirašytos Laisvos prekybos sutartys ir susitarimai, būtų taikytina importo muito lengvata. Darytina išvada, kad prekių preferencinė kilmė turi įtakos nustatant prekės kainą, o tai labai įtakoja verslą ir teikia jam naudą. Kilmės taisyklės yra pakankamai svarbi politinė ir ekonominė priemonė, galinti įgyvendinti prekybos apsaugą, kažkuria prasme reguliuoti šalių rinkas, kurios importuoja ir eksportuoja kilmę turinčias prekes.

Vykdant tarptautinę prekybą pasaulyje tarp Europos Sąjungos šalių ir šalių, su kuriomis Europos Sąjunga yra sudariusi Laisvos prekybos sutartis, dvišalius bei vienašalius susitarimus bei įgyvendinant šių dokumentų nuostatas, importuojant prekes į Europos Sąjungos šalis, kad importuojamoms prekėms būtų galima taikyti importo mokesčio lengvatas, turi būti pateikti prekių preferencinę kilmę pagrindžiantys dokumentai, išduoti eksportuojančios šalie įgaliotos institucijos arba muitinės. Importo metu tik prekės preferencinę kilmę pagrindžiantis dokumentas arba iš Turkijos prekių statusą pagrindžiantis dokumentas yra teisinis pagrindas taikyti importo muitų lengvatą. Importuojamų ir eksportuojamų prekių preferencinę kilmę pagrindžiantys dokumentai gali būti:

- prekių judėjimo sertifikatas EUR.1 (žr. 3 priedą) ir EUR – MED (OL 2015, L 343, p. 614). Šie dokumentai galioja nuo šalies muitinės patvirtinimo datos iki sutartyse ir susitarimuose nustatyto laikotarpio, per kurį kilmės dokumentas turi būti pateiktas importuojamos šalies muitinei;

- kilmės deklaracija sąskaitoje. Tai kilmės dokumentas, kurį gali išrašyti pats eksportuotojas, jeigu prekės atitinka lengvatinės kilmės reikalavimus ir siuntos vertė yra iki 6000 eurų. Jeigu prekės atitinka lengvatinės kilmės reikalavimus ir siuntos vertė viršija 6000 eurų minėtą dokumentą gali išrašyti ekonominės veiklos vykdytojas, turintis suteiktą patvirtinto eksportuotojo įgaliojimo leidimą. Šį leidimą suteikia tos šalies muitinė, kurioje jis vykdo ekonominę veiklą (OL 2015, L 343, p. 590). Patvirtinto eksportuotojo įgaliojimo leidimas galioja neribotą laikotarpį iki kol išdavusi šalies muitinė jį atšauks;

- pareiškimas apie prekių kilmę arba importuotojo žiniomis, tai kilmės dokumentas, kuris suteikia importo mokesčio lengvatą importuojant prekes iš Jungtinės Karalystės. Šis dokumentas įsigaliojo tik nuo 2021-01-01 (OL 2021, L 149, p. 80).

„(Period: from…… to ……(1)) The exporter of the products covered by this document (Exporter Reference No …….. (2)) declares that, except where otherwise clearly indicated, these products are of ...……(3)preferential origin. ……..…….....(Place and date (4)) ……..... (Name of the exporter)“

Šaltinis: Europos Sąjungos Oficialus leidinys 2020, L 444, p. 497

1 pav. Pareiškimo apie prekių kilmę iš Jungtinės Karalystės tekstas

- pareiškimas apie prekių kilmę arba kilmės deklaracija, kuriuos išrašo patys eksportuotojai, remiantis prekių kilmės sertifikavimo sistema REX - registruotų eksportuotojų sistema. Šie kilmės dokumentai gali būti išrašomi pagal „Bendrųjų lengvatų sistemą lengvatomis besinaudojančiose šalyse - Užjūrio šalyse ir teritorijose ir pagal Europos Sąjungos sudarytus lengvatinius susitarimus su Kanada, Japonija, Vietnamu, Dramblio Kaulo Kranto Respublika, Rytų ir Pietų Afrikos valstybėmis“ (OL 2015, L 343, p. 591 - 592);

- prekių judėjimo sertifikatas A.TR, kuris pagrindžia prekių kilmės statusą (OL 2006, L 265, p.18);

- lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaracija arba ilgalaikė lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaracija (OL 2015, L 343, p. 838 - 839). Šį kilmės dokumentą, Europos Sąjungos preferencinės kilmės prekėms išrašo Europos Sąjungoje įsisteigęs tiekėjas, kuris privalo užtikrinti, kad dokumente išvardintos prekės yra Europos Sąjungos preferencinės kilmės ir atitinka atitinkamo protokolo ar susitarimo reikalavimams.

Importuojant į Europos Sąjungos šalis preferencinę kilmę turinčias prekes, muitinio įforminimo metu pateikus teisingai užpildytą kilmės dokumentą, yra taikoma importo muito lengvata. Importo muito lengvata gali būti taikytina pateikus kilmės dokumentą ir po prekių importo.

Europos Komisija apie Europos Sąjungoje taikomus importo muitus, importo arba eksporto draudimus bei apribojimus yra sukūrusi integruoto tarifo TARIC duomenų sistemą, kuri yra integruota Lietuvos Respublikoje ir vadinamas Lietuvos Respublikos integruotas tarifas - LITAR, kurį galima rasti Lietuvos Respublikos muitinės internetiniame puslapyje adresu https://litarweb.lrmuitine.lt/taric/web/main_LT.

Europos Komisija yra sukūrusi taip vadinamą prekybos pagalbininką, tai yra Europos Komisijos administruojama sistema, kuri skirta vartotojui tiesiogiai gauti informaciją apie trečiosiose šalyse

taikomiems importo muitams, prekėms, kurios importuojamos iš Europos Sąjungos muitų teritorijos. Norimą informaciją įvairiomis kalbomis galima rasti internetiniame puslapyje https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/home.

Remiantis aukščiau išdėstytu, importuojant prekes ar produktus, kad jiems būtų galima taikyti muito tarifo lengvatas, prekei ar produktui išduotas kilmės dokumentas turi griežtai atitikti kilmės protokolų bei priimamų preferencinę kilmę pagrindžiančių dokumentų reikalavimus ir nuostatas.

1.2.2. Prekių preferencinės kilmės nustatymas ir kontrolė

Kiekvienais metais Lietuvos Respublikos muitinėje daugėja importuojamų prekių, turinčių preferencinę arba lengvatinę kilmę. Tai galima pagrįsti skaičiais (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Lengvatinė prekyba ir jos tendencijos

Rodikliai	Laikotarpis				
	2016 metai	2017 metai	2018 metai	2019 metai	2020 metai
Prekių skaičius (importas)	477 958	517 646	594 776	637 484	650 886
Prekių su lengvatomis skaičius	52 761	55 699	57 804	63 735	65 422

Šaltinis: Parengta darbo autoriaus, remiantis Muitinės departamento, Tarifų skyrius ataskaita, 2021.

Iš 3 lentelėje pateiktų skaičių, 2020 metais Vilniaus teritorinėje muitinėje prekių su lengvatomis buvo įforminta 65422 prekių (Vilniaus teritorinė muitinė, Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrius, 2021).

Vilniaus teritorinėje muitinėje, muitinio įforminimo metu importuotojui pateikus preferencinę kilmę patvirtinantį dokumentą, poste dirbantis muitinės pareigūnas gauna informaciją iš Rizikos valdymo ir kontrolės sistemos, kad privalo jį patikrinti ar jis yra autentiškas ir, ar atitinka kilmės dokumento reikalavimus. Minėti reikalavimai yra suvienodinti visose Lietuvos Respublikos muitinėse, tačiau nesant jokios auto sistemos įdiegimo, būtina pripažinti, kad tam tikri skirtumai išlieka dėl kiekvieno pareigūno supratimo bei asmeninių savybių.

Tikrinant kilmės dokumentą, turi būti pateiktas originalus kilmės dokumentas (pandemijos metu galima pateikti kopiją, tačiau importuotojas originalų kilmės dokumentą privalo turėti). Taip pat turi būti pateikti visi krovinį lydintys dokumentai, kurie tarpusavyje turi būti susiję. Kartu su kilmės dokumentu muitinės posto muitinės pareigūnas privalo pareikalauti tiesioginio transportavimo dokumento, nes tai būtina sąlyga taikyti importo muito lengvatą. Pritaikant importo mokesčio lengvatą būtina patikrinti

pateikto kilmės dokumento autentiškumą, tai yra patikrinti, ar jis atitinka bendrus kilmės dokumento reikalavimus (spalvą, ar nėra pagal teisės aktų reikalavimus padarytų ir nepatvirtintų taisymų, ar nėra trynimų ir kitokių neleistinų požymių).

Nagrinėjant Europos Sąjungos laisvos prekybos sutartis, reglamentus ar susitarimus, visuose yra nurodomi privalomi reikalavimai kilmės dokumentams. Muitinio įforminimo metu pateiktas kilmės dokumentas turi atitikti visus jam keliamus reikalavimus:

- jeigu tikrinamas prekių judėjimo sertifikatas EUR.1, turi būti patikrinama ar į EUR.1 10 langelį įrašytas tas sąskaitos numeris ir data, kuris pateikiamas kartu su kroviniu. Būtina patikrinti ar tos pačios prekės atvyko, kurios aprašytos sąskaitoje ir pateiktame prekių judėjimo sertifikate EUR.1;
- Lietuvos Respublikos muitinėje, o tuo pačiu ir Vilniaus teritorinėje muitinėje yra integruota Nacionalinė muitinės spaudų ir kitų žymų sistema. Šios sistemos dėka būtina patikrinti pateikto prekių judėjimo sertifikato EUR.1 11 langelyje uždėtą eksportuojančios šalies muitinės spaudą ir kitus duomenis;
- jeigu tikrinama kilmės deklaracija išrašyta eksportuotojo ir yra iki 6000 eurų siuntai, būtina patikrinti ar teisingas tekstas, ar įrašyta vieta, data, ar yra pasirašiusiojo vardas, pavardė ir ar dokumentas pasirašytas ranka, tai yra ar atitinka sutarties reikalavimus;
- jeigu tikrinama kilmės deklaracija, išrašyta patvirtinto eksportuotojo, Lietuvos Respublikos muitinės internetiniame puslapyje https://lrmuitine.lt/web/guest/verslui/tarifinisreguliavimas/kilme būtina patikrinti įrašytame dokumente patvirtinto eksportuotojo numerį;
- jeigu tikrinamas pareiškimas apie prekių kilmę, būtina patikrinti ar tekstas atitinka sutartyje nurodyto dokumento reikalavimus. Iš Jungtinės Karalystės pateiktame pareiškime apie prekių kilmę, internetiniame puslapyje https://www.gov.uk/check-eori-number būtina patikrinti ar teisingai įrašytas Jungtinėje Karalystėje eksportuotojui suteiktas EORI numeris ir ar jis yra galiojantis.

Importavus preferencinę kilmę turinčią prekę, patikrinus ją, sumokėjus nustatytus muitus už ją, ji gali laisvai cirkuliuoti be jokios tolimesnės muitinės kontrolės (Europos Komisija, 2010).

Veikiant Rizikos valdymo ir kontrolės sistemai, muitinio įforminimo metu, kilus abejonėms dėl pateikto kilmės dokumento autentiškumo ir jame išvardintų prekių preferencinės kilmės, muitinės importo deklaraciją priimantis muitinės posto pareigūnas, deklaruojamoms prekėms gali pritaikyti importo muito lengvatą, tačiau privalo paimti papildomą garantiją arba piniginį užstatą dėl atsirandančios mokestinės prievolės įvykdymo užtikrinimui (jeigu bus gautas neigiamas atsakymas iš užsienio muitinės). Esant tokiam atvejui, muitinės pareigūnas užpildo informacinį pranešimą ir šį kilmės dokumentą pateikia Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyriui. Įtarimus sukėlęs kilmės dokumentas, pagal Europos Sąjungos vardu sudarytų laisvos prekybos sutarčių, vienašalių bei dvišalių susitarimų bendradarbiavimo nuostatas, patikrinimui yra siunčiamas į tos šalies užsienio muitinę, kuri yra išdavusi kilmės dokumentą. Jeigu pateiktas kilmės dokumentas neatitinka

nustatytų kilmės reikalavimų, jis nepriimamas ir muitinio įforminimo metu, importo mokesčio lengvata netaikoma (Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrius, 2021).

Muitinio įforminimo metu muitinės poste vykdomas kilmės dokumento tikrinimas yra palyginus gana ilgai trunkantis procesas, reikalaujantis ne tik gana daug laiko, bet ir muitinės posto pareigūno kompetencijos, pastabumo ir sąžiningumo.

Importuotojas kilmės dokumentą kartu su prašymu perskaičiuoti importo mokesčius ir permoką jam grąžinti, gali pateikti ir po prekių muitinio įforminimo (OL, L 269, p. 71). Tokius prašymus nagrinėja Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyriaus, Prekių kilmės grupės pareigūnai.

Kilmės dokumentų tikrinimas po muitinio įforminimo atliekamas analogiška tvarka, kaip ir muitinio įforminimo metu. Kilus įtarimams ar neaiškumams dėl kilmės dokumento autentiškumo ar jame išvardintų prekių, vadovaujantis teisės aktuose nurodytomis bendradarbiavimo nuostatomis, kilmės dokumentas siunčiamas į užsienio muitinę, kuri jį išdavė. Tokiu atveju prašymo nagrinėjimas yra sustabdomas iki bus gauta informacija iš užsienio šalies muitinės, į kurią minėtas dokumentas buvo išsiųstas (Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrius, 2021).

Po muitinio įforminimo vykdomas kilmės dokumento tikrinimas yra procesas, reikalaujantis ne tik gana daug laiko, bet ir Prekių kilmės grupės pareigūno kompetencijos, pastabumo ir vienašališkumo.

Lietuvos Respublikos muitinės organizacinė struktūra suformuota taip, kad yra užtikrinamas metodinis vadovavimas muitinės veiklai ir kontrolės funkcijų atskyrimas, stengiantis užtikrinti korupcijos apraiškų, tyčinių klaidų, galimų interesų konfliktų bei kitokių pasireiškimų užfiksavimą ir jų mažinimą. Kita svarbi muitinės įstaigų vadovybių nustatyta veiklos kryptis yra kontrolės veikla. Kontrolė veikla yra vykdoma vadovaujantis Muitinės departamento parengtais įsakymais ir teisės aktais.

Kontrolės veiklos sudėtinės dalys Vilniaus teritorinėje muitinėje:

- leidimų ir įgaliojimų suteikimas – veikla, kuri užtikrina, kad būtų atliekamos tik Vilniaus teritorinės muitinės vadovybės patvirtintos procedūros (Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrius, 2021);

- informacijos ir dokumentų, susijusios su prekių kilme, prieigos kontrolė – veikla, užtikrinanti, kad prieiga prie informacijos ir dokumentų, susijusios su prekių kilme, būtų suteikta tik įgaliotiems ir atsakingiems už jų naudojimąsi muitinės pareigūnams (Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrius, 2021);

- rezultatų ir veiklos peržiūra – veiklos rezultatyvumo, efektyvumo įvertinimas, ataskaitų ruošimas ir jų analizavimas. Patikrinimai, vykdomi tam, kad nustatyti ar įgyvendinami bei vykdomi Muitinės departamento, Vilniaus teritorinės muitinės vadovybės įsakymų reikalavimai, ar mažinamas galimų klaidų, neatitikimų skaičius, apgaulių ir neteisėtų veikų mastai (Vilniaus teritorinės muitinės Pažeidimų prevencijos skyrius, 2021).

Vilniaus teritorinė muitinė už veiklos kontrolę atsiskaito Muitinės departamento įgaliotam skyriui, o Muitinės departamentas atsiskaito Finansų ministerijai. Tokiu būdu yra teikiamos išvados, vykdomas kontrolės tobulinimas.

Iš aukščiau pateiktos informacijos galima daryti išvadą, kad importuojamų ir importuotų prekių, turinčių preferencinę kilmę nustatymas Vilniaus teritorinėje muitinėje yra visiškai neautomatizuotas procesas, užimantis gana ilgą laiko tarpą bei labai priklausantis nuo pareigūno kompetencijos, atidumo, sąžiningumo ir teisės aktų žinojimo.

1.2.3. Eksportuojamų ir po prekių eksporto prekių, turinčių preferencinę kilmę, nustatymas ir kontrolė

Lietuvos Respublikos muitinėje eksportuojamoms ir po prekių eksporto eksportuotoms prekėms, turinčioms Europos Sąjungos preferencinę kilmę ir tenkinančioms kilmės taisyklų reikalavimus, yra išduodami prekių judėjimo sertifikatai EUR.1/EUR-MED, A.TR judėjimo sertifikatai. Tai galima pagrįsti 4 lentelėje pateiktais skaičiais (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Lietuvos Respublikos muitinėje išduoti kilmės dokumentai

Išduoti dokumentai (sertifikatai)	**Laikotarpis**				
	2016 metai	**2017 metai**	**2018 metai**	**2019 metai**	**2020 metai**
EUR.1/EUR-MED prekių judėjimo sertifikatai	7 699	8 487	10 241	11 317	11 797
A.TR judėjimo sertifikatai	2 879	3 566	3 822	3 787	3 219

Šaltinis: Parengta darbo autoriaus, remiantis Muitinės departamento, Tarifų skyrius ataskaita, 2021.

Šie dokumentai eksporto deklaracijos įforminimo metu muitinės poste netikrinami.

Vilniaus teritorinėje muitinėje kilmės dokumentai eksporto metu ir po eksporto yra išduodami vadovaujantis Europos Sąjungos preferencinių susitarimų nuostatomis bei susitarimuose nurodytais prekių kilmės nustatymo struktūriniais elementais, kurie pateikiami sutarčių kilmės protokoluose. Tai galėtų būti pailiustruota 5 lentelėje pateiktais duomenimis (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Kilmės taisyklių ištrauka iš kilmės protokolo

SS pozicija	Produkto aprašymas	Kilmės statuso neturinčių medžiagų apdorojimas arba perdirbimas, kuris suteikią kilmės statusą	
(1)	(2)	(3) arba (4)	
3 skirsnis	Žuvys ir vėžiagyviai, moliuskai ir kiti bestuburiai (vandens)	Gamyba, kai visos panaudojamos medžiagos yra klasifikuojamos 3 skirsnyje ir yra visiškai išgautos	
49 skirsnis	Spausdintos knygos, laikraščiai.....	Gamyba iš medžiagų, priskiriamų bet kuriai pozicijai, negu produktas	
8406	Vandens garų turbinos	Gamyba, kai visų panaudotų medžiagų vertė neviršija 40 % produkto gamintojo kainos EXW sąlygomis	
8425-8428	Kėlimo, pernešimo, pakrovimo ar iškrovimo įrenginiai	Gamyba, kai visų panaudotų medžiagų vertė neviršija 40 % produkto gamintojo kainos EXW sąlygomis **ir** visų panaudotų medžiagų, priskiriamų 8431 pozicijai, vertė neviršija 10 % produkto gamintojo kainos EXW sąlygomis.	Gamyba, kai visų panaudotų medžiagų vertė neviršija 30 % produkto gamintojo kainos EXW sąlygomis

Šaltinis: Europos Bendrijos ir Serbijos Respublikos laikinojo susitarimo dėl prekybos ir su prekyba susijusių klausimų,3 Protokolas, II priedas (OL 2010, 28, p. 311 - 359).

Panagrinėjus 5 lentelėje pateiktas kilmės taisykles, matome, kad jos labai skirtingos:

- žuvys, vėžiagyviai, moliuskai ir kiti vandens bestuburiai (klasifikuojami 3 skirsnyje) turi būti gimę, užaugę ir pagauti Europos Sąjungoje;

- spausdintos knygos, laikraščiai (klasifikuojami 3 skirsnyje) turi būti pagaminti naudojant žaliavas, kurios klasifikuojamos kitame skirsnyje negu 49;

- vandens garų turbinos (klasifikuojamos SS 8406 pozicijoje), kad įgytų preferencinę kilmę gali būti gaminamos iš kilmės statuso neturinčių žaliavų (gali būti importuotos ir iš trečiųjų šalių) ir jų vertė turi neviršyti 40 procentų produkto gamintojo kainos EXW sąlygomis (kaina imama be transporto);

- kėlimo, pernešimo, pakrovimo ar iškrovimo įrenginiai, kad įgytų preferencinę kilmę, yra galimybė pasinaudoti viena iš pateiktų lentelėje stulpeliuose (3) arba (4) nurodytų taisyklių. Kad įvykdyti kėlimo, pernešimo, pakrovimo ar iškrovimo įrenginių, klasifikuojamų SS pozicijose nuo 8425 iki 8428 kilmės taisyklę, jos turi būti gaminamos iš kilmės statuso neturinčių žaliavų (gali būti importuotos ir iš trečiųjų šalių) ir jų vertė turi neviršyti 40 procentų produkto gamintojo kainos EXW sąlygomis (kaina imama be transporto) ir papildomai dar gali būti panaudotos žaliavos, priskiriamų SS 8431 pozicijai, bet šių žaliavų vertė turi neviršyti 10 procentų produkto gamintojo kainos EXW sąlygomis (kaina imama be transporto). Matome, kad kilmės taisyklė yra gana sudėtinga, todėl yra galimybė pasinaudoti (4) stulpelyje pateikta lengviau įvykdoma kilmės taisykle, tai yra minėtos prekės

turi būti gaminamos iš kilmės statuso neturinčių žaliavų (gali būti importuotos ir iš trečiųjų šalių) ir jų vertė turi neviršyti 30 procentų produkto gamintojo kainos EXW sąlygomis (kaina imama be transporto). Eksportuotojui yra sudaryta galimybė, įrodant eksportuojamos prekės preferencinę kilmę, pasirinkti jam tinkamesnę kilmės taisyklę.

Jeigu pasirinkta kilmės taisyklė iš kilmės protokolo yra įvykdoma, reiškia, kad prekė yra preferencinės kilmės.

Europos Sąjunga kiekvienais metais plečia ekonominius bei prekybinius santykius su vis naujomis šalimis ir sudaro dvišalius, vienašalius preferencinius susitarimus. Tokiu būdu pasaulyje atsiranda vis naujos laisvos prekybos zonos (Vilniaus teritorinės muitinės Pažeidimų prevencijos skyrius, 2021).

Europos Sąjunga sudaro ir vienašališkus susitarimus, kurių dėka vienašališkai taikomos lengvatos. Iš vienašališkai sudarytų susitarimų, kaip pavyzdį galima paminėti „2016 metų birželio mėnesio 8 dienos Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (ES) Nr.2016/1076, kuriuo taikoma prekybos tam tikrų valstybių, kurios yra Afrikos, Karibų ir Ramiojo vandenyno valstybių grupės dalis, kilmės produktais tvarka, nustatyta susitarimais, kuriais sudaromi ekonominės partnerystė susitarimai arba ketinama juos sudaryti“ (OL 2016 L 185) nuostatas, kurio pagrindu Vilniaus teritorinėje muitinėje, remiantis 3 priedo nuostatomis, į šias šalis yra išduodami prekių judėjimo sertifikatai EUR.1 (OL 2016 L 185, p. 42).

Pagal pateiktus duomenis, prekių judėjimo sertifikatai EUR.1 ir EUR - MED yra išduodami į tas šalis, su kuriomis Europos Sąjunga yra pasirašiusi ir laisvos prekybos, vienašališkas ar dvišales sutartis ir atitinka kilmės protokoluose nurodytas kilmės taisykles (OL 2015, L 343, p. 614).

Prekių judėjimo sertifikatai A.TR yra išduodami eksportuojamoms arba jau eksportuotoms prekėms į Turkiją (OL 2006, L 265).

Kilmės dokumentus eksportuojamoms ar jau eksportuotoms prekėms išduoda Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyriaus, Prekių kilmės grupės pareigūnai, kuriems yra suteikti įgaliojimai tam procesui vykdyti.

Įmonės, kurios eksportuoja prekes, turinčias Europos Sąjungos preferencinę kilmę į Pietų Korėją ir prekių siuntos vertė didesnė negu 6000 eurų, gali kreiptis į Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyriaus, Prekių kilmės grupės pareigūnus su prašymu suteikti patvirtinto eksportuotojo įgaliojimus (TAR, 2016-04-28, Nr.10645).

Vilniaus teritorinėje muitinėje patvirtinto eksportuotojo įgaliojimai gali būti suteikiami tik Lietuvos Respublikoje registruotiems bei vykdantiems ekonominę veiklą asmenims, kurie ne mažiau kaip penkias siuntas per ketvirtį eksportuoja į tą šalį ir turi įrodymus, kad prekės yra Europos Sąjungos preferencinės kilmės (TAR, 2016-04-28, Nr.10645).

Eksportuojant prekes, turinčias Europos Sąjungos preferencinę kilmę į Kanadą, Japoniją ar Vietnamą, vadovaujamasi Bendrųjų lengvatų sistemos muitų lengvatomis besinaudojančių šalių bei

Europos Sąjungos susitarimų Registruotų eksportuotojų sistemos reikalavimais (OL 2015, L 343) ir kreipiamasi į Muitinės departamentą.

Visas galiojančias sutartis, visus susitarimus, kuriuos yra pasirašiusi Europos Sąjunga galima rasti internetiniame puslapyje https://ec.europa.eu/taxation_customs/business/calculation-customs-duties/rules-origin/general-aspects-preferential-origin/arrangements-list_en.

Vilniaus teritorinėje muitinėje, Rizikos valdymo ir kontrolės sistema išduodant kilmės dokumentus, neveikia, eksporto metu jie netikrinami. Patvirtinti kilmės dokumentai yra registruojami įsakymu patvirtintame žurnale, nurodant išdavusio pareigūno duomenis. Įmonės ar bendrovės, pateikusios prašymą patvirtinti kilmės dokumentą, atsiimantis atstovas taip pat pasirašo minėtame žurnale nurodydamas savo pavardę (Vilniaus teritorinės muitinės Pažeidimų prevencijos skyrius, 2021).

Vilniaus teritorinėje muitinėje išduotų kilmės dokumentų atskiros patvirtintos kontrolės nėra. Pagal bendradarbiavimo nuostatas, kurios apibrėžtos susitarimuose, tarp išdavusios šalies kilmės dokumentą ir gavusios šalies kilmės dokumentą, esant pagrįstoms abejonėms, įtarimams ar tiesiog atsirinkus kilmės dokumentą atsitiktine tvarka, minėti kilmės dokumentai gali būti siunčiami į išdavusios šalies muitinę patikrinimui. Jeigu kilmės dokumentas (EUR.1) buvo išduotas remiantis Europos Sąjungos šalies narės užsienio kompanijos, lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaracijos arba ilgalaikės lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaracijos pagrindu (OL L 343, 2015, p. 838, p. 839), minėtas dokumentas siunčiamas į tą užsienio šalies muitinę, kurioje jis buvo išduotas. Gavus atsakymą apie lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaraciją, ilgalaikę lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaraciją, ruošiamas patikrinimo rezultatų aktas ir jis siunčiamas į Muitinės departamentą. Muitinės departamentas patvirtinta tvarka informuoja kilmės dokumentą atsiuntusią muitinę (Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrius, Prekių kilmės grupė, 2021).

Daugiausiai grįžta patikrinti Vilniaus teritorinės muitinės pareigūnų išduoti prekių judėjimo sertifikatai EUR.1 iš Ukrainos, kuriuose nurodytos prekės – auto transporto priemonės, vynai (Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrius, Prekių kilmės grupė, 2021).

Remiantis išdėstytu, aiškiai matoma, kad išduodant ir tvirtinant Europos Sąjungos preferencinę prekių kilmę patvirtinančius dokumentus, būtina muitinės pareigūno kompetencija išsiaiškinti kai kurias labai sudėtingas kilmės taisykles, kompetentingai ir akylai išnagrinėjant eksportuotojų pateiktus dokumentus, kaupti informaciją apie išduodamus kilmės dokumentus. Kilmės dokumentus tvirtinantys Vilniaus teritorinė muitinės pareigūnai, kad teisingai ir pagal galiojančius reikalavimus patvirtinti ir išduoti kilmės dokumentą, privalo pastoviai skaityti Europos Sąjungos oficialiuose leidiniuose pateikiamą informaciją, būti susipažinusiems su pateikiamomis naujovėmis, reglamentų, sutarčių bei teisės aktų papildymais ir pakeitimais. Kilmę išduodantis pareigūnas turi mokėti užsienio kalbą, nes dalis susitarimų bei sutarčių neišverstos į lietuvių kalbą.

Pagal aukščiau pateiktą informaciją galima daryti išvadą, kad eksportuojamų ir eksportuotų prekių, turinčių preferencinę kilmę nustatymas Vilniaus teritorinėje muitinėje yra gana ilgą laiko tarpą užimantis procesas, priklausantis ir nuo pareigūno kompetencijos, atidumo, sąžiningumo, teisės aktų žinojimo bei jų teisingo pritaikymo.

2. RIZIKOS VALDYMAS, VERTINIMAS IR KONTROLĖ VILNIAUS TERITORINĖJE MUITINĖJE

2.1. Rizikos samprata ir nustatymas

Visame pasaulyje kiekviena organizacija ar įmonė vykdanti bet kokią veiklą, susiduria su įvairiais vidiniais arba išoriniais veiksniais, kurių dėka nežino ir negali prognozuoti apie pasekmes bei poveikį nustatytų bei norimų tikslų įgyvendinimui. Tai reiškia, kad visur yra susiduriama su vienokia ar kitokia rizika ir kyla neaiškumų su bet kokios veikos baigtimi (Hopkin, 2019).

Žodžio rizika pagrindinė reikšmė yra tam tikras pavojus, ryžtas veikti žinant, kad yra galimybė nepasiekti norimo tikslo. Žodis rizika tarsi turėtų neigiamą reikšmę, vykdant įvairias veikas (Balkevičius, 2017).

Riziką galima apibūdinti tarsi kaip situaciją, kurią galima pasirinkti iš kelių galimų variantų, ar vienokią ar kitokią ir, kuri pagal sėkmingumą ir nepasisekimo santykį galėtų būti traktuojama, kaip pasiteisinamoji arba nepasiteisinamoji rizika. Nežinomybė atsiranda todėl, kad daugelio rizikų atvejų nežinome, o tik galime nuspėti, kas galėtų nulemti vienokį ar kitokį atsakymą, vienokį ar kitokį sprendimą ar įvykį. Panagrinėjus literatūrą apie riziką, būtų galima teigti, kad esant rizikai, kyla daug abejonių, nes ta nežinomybė yra neapibrėžta, todėl ir rizikos yra neapibrėžtos, atsitiktinės arba neatsitiktinės. Sukonkretinus rizikas galima būtų teigti, kad rizika ekonomikoje yra siejama su verslo rizika, darbo teisėje rizika yra siejama su galimų pavojų, kenksmingų veiksnių, darbo saugos taisyklių laikymusi ir panašiai (Sundarason, 2021).

Rizikos sąvoka pasaulyje atsirado ir palyginti gana seniai vartojama. Visais laikais buvo ir iki šių dienų yra renkama bet kokia informacija dėl įvairių iškeltų preferencinių tikslų, dėl to kad būtų galimybė užkardyti ar nutraukti nusikalstamas veiklas, tačiau konkrečiu administravimu, pagrįstu rizikos nustatymo metodikomis prasidėjo maždaug prieš kokius dešimt metų ar šiek tiek anksčiau, todėl išsamių mokslinių leidinių kol kas šia tema yra labai mažai. Rizika atsiranda ir tada, kai kas nors nevykdo ar nenori vykdyti teisės aktuose nustatytų pareigų ir juose išdėstytų nuostatų (Marchetti, 2011).

Vienas iš esminių su rizika susijusių procesų turėtų būti kiek galima ir ar galima būtų sumažinti rizikas. Rizikos samprata tarsi apima du pagrindinius dalykus:

- suformuluoti sprendimai, dėl kurių gali kilti rizika ir randami atsakymai, į galimus klausimus apie rizikos atsiradimą bei jos valdymą;
- rizikos pažinimui ir valdymui bei sprendimų priėmimui, būtina patirtis, kuri padėtų valdyti teisingų ar neteisingų sprendimų priėmimą (Vageris, 2005).

Ne išimtis yra ir muitinės sistema. Tobulėjant informacinėms technologijoms rizikų ženkliai padaugėjo. Rizikos atsiradimas muitinės sistemoje tapo neišvengiamas, nes tą įtakoja tarptautinė aplinka, kai kurie subjektai imasi bet kokios rizikos, norėdami vystyti nelegalią veiką, nemokėti importo

mokesčių. Kita sąlyga atsirasti rizikai muitinėje yra dėl žmogiškųjų išteklių ir materialinių bei biudžetinių ribojimų. Naudojant mokslinius ir sisteminius būdus, esamą riziką muitinėje galima ir įmanoma nustatyti ir valdyti imantis atitinkamų patvirtintų veiksmų (Ketners, 2020).

Muitinės departamento teisės aktuose rizika apibrėžiama, kaip galimybė pažeisti nustatytus galiojančius teisės aktus.

Viena pagrindinių muitinės užduočių yra įvertinti riziką, kuri yra susijusi su prekių srautais.

Darant apibendrinimą, galima teigti, kad rizikos problema iki šiol yra nepakankamai gerai ištirta sritis. Būtent nuo adekvataus rizikos vertinimo priklauso funkcijos įgyvendinimo sėkmė ir pats veiksmingumas.

2.2. Rizikos valdymas Vilniaus teritorinėje muitinėje

Pagrindinis ir esminis su rizikomis susijęs klausimas yra tai, ar mes galime ir kiek galime tas rizikas sumažinti. Kad tai išspręsti, pirmiausiai turime suformuluoti galimus problemų sprendimus, dėl kurių gali kilti tos rizikos arba surasti atsakymus į iškeltus klausimus apie šias rizikas, apie šių rizikų kilmę. Kitas svarbus dalykas rizikos pažinimui yra reikalinga patirtis, kuri galėtų apibrėžti, kokie būtų teisingi sprendimai, o kokie neteisingi, o kuriems reikėtų ženkliai daugiau turėti pasirinkimo galimybių. Visa tai apibrėžia rizikos valdymą. Prieš nagrinėjant rizikos valdymo procedūrą, būtina įvertinti ar tai bus didelė, ar maža rizika, nusistatyti, kokia žala gali būti padaroma neįvertinus visų rizikos veiksnių, įvertinti ir paskirstyti turimus išteklius ir daug kitų įvairių požymių. Norint valdyti riziką, būtina atsižvelgti ne tik į priemones, kurių imasi patys operacijų vykdytojai, į turimus savo išteklius, bet būtina sudaryti stiprią operacijų valdytojo bei vykdytojo organizaciją, šios organizacijos vidaus kontrolės sistemą (Hubbord, 2020).

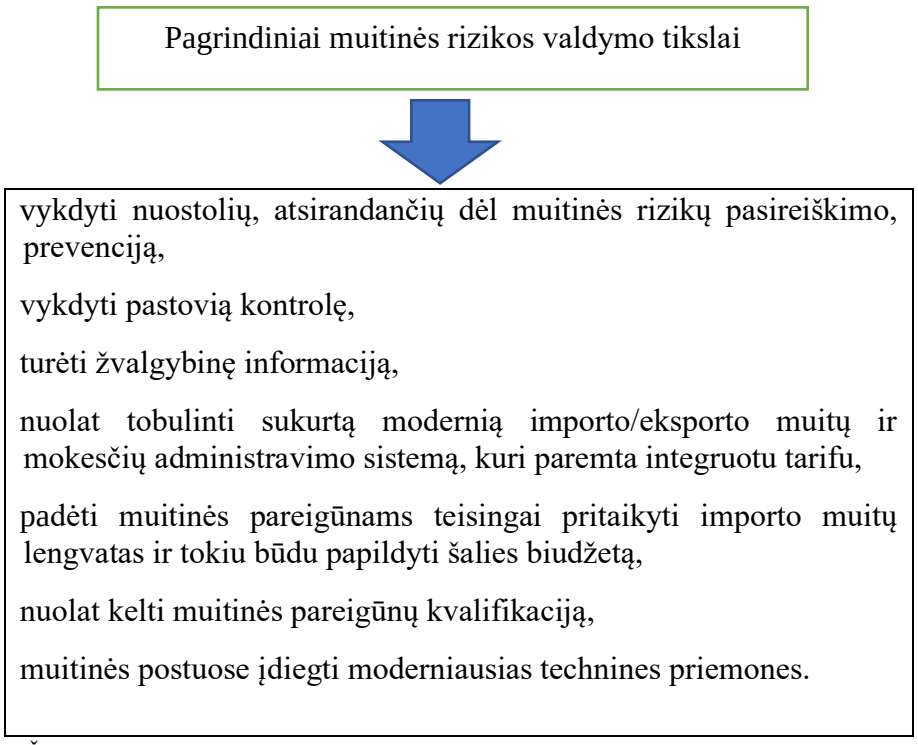
Apibendrinant galima būtų teigti, kad rizikos valdymas tai tarsi: iškeltas tikslas – rizika – ištekliai – rezultatai.Rizikos valdymas yra nuosekliai vykdomas procesas, kuris turi būti kontroliuojamas, analizuojamas, vertinamas ir daromos išvados (Sundarason, 2021).

Lietuvos Respublikai, įstojus į Europos Sąjungą nuo 2004 metų gegužės mėnesio 1 dienos iki dabar, pagrindinis uždavinys muitinėje yra rizikos valdymas.

Muitinės rizikos valdymas – tai metodikų rinkinys, kurių paskirtis yra sistemingas rizikų nustatymas, įskaitant visų rizikos poveikiui riboti būtinų priemonių įgyvendinimas bei atsitiktiniai atrankos būdu atliekami tikrinimai. Pagrindinė ir didžiausia rizika muitinėje yra prekių nepateikimas muitinės kontrolei, neteisėtas prekių gabenimas per valstybės sienas, taip vadinama kontrabanda. Muitinės viena iš svarbiausių funkcijų yra rinkti mokesčius į šalies biudžetą, todėl blogai valdomai rizikai, gali labai nukentėti valstybės biudžetas (Noach, 2022).

Rizikos valdymas apima ne tik muitinio įforminimo metu atliekamą muitinį tikrinimą, kuris pareigūno manymu yra būtinas (Balkevičius, 2017), bet ir po muitinio įforminimo deklaruotų duomenų

teisingumo patikrinimą. Remiantis „Europos Komisijos priedu prie Komisijos Komunikato Europos Parlamentui, Tarybai ir Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui“ (COM, 2014), bei „Tarybos išvadomis dėl antrosios Europos Sąjungoje muitinės rizikos valdymo strategijos“ (OL, 2014, C 24, p. 13), Lietuvos Respublikos muitinėje yra pilnai vadovaujamasi Europos Sąjungos rizikos valdymo nuorodomis, metodais ir rizikos veiklos bei valdymo strategija, įdiegiant Rizikos valdymo ir kontrolės sistemą.



Šaltinis: Sudaryta pagal Vilniaus teritorinės muitinės pareigūnų pateiktą informaciją, 2021

2 pav. Pagrindiniai muitinės rizikos valdymo tikslai

Nagrinėjant 2 paveiksle pateiktą informaciją, galima teigti, kad muitinės rizikos valdymas yra pastovus, nepertraukiamas procesas, kuris apima rizikos atpažinimą, rizikos įvertinimą (tai galima teigti rizikos pamatavimą), rizikos sprendimą, pastovią rizikos priežiūrą, informacijos apie riziką turėjimą bei pastovų jos gavimą, rizikos analizę. Siekiant, kad sėkmingai būtų valdoma rizika, būtina sąlyga, nustatyti rizikos laipsnį, rizikos dydį ir riziką kontroliuoti (Balkevičius, 2017).

Remiantis „Tarybos išvadomis dėl antrosios Europos Sąjungos rizikos valdymo strategijos ir veiksmų plano įgyvendinimo pažangos ataskaitos (2019/C/24/06)“ nuostatomis, pagrindinis rizikos valdymo uždavinys yra tai, kad būtina nuosekliai ir kompleksiškai šalinti įvairių pažeidimų atsiradimo priežastis, vystyti geresnį muitinių ir prekybos įmonių atstovų bendravimą bei bendradarbiavimą, gerinti muitinį tikrinimą ir tuo užtikrinti, kad Europos Sąjungos ir trečiųjų šalių muitinės keistųsi muitinių informacija (OL, 2019, C 24, p. 14). Būtina labai svarbi sąlyga, tai kad užtikrinti duomenų apsaugą, užtikrinti, kad muitinis tikrinimas ir rizikos valdymas būtų glaudžiai susiejami tarpusavyje (OL, 2019,

C 24, p. 14). Remianti Sąjungos Muitinės Kodeksu turi būti diegiamos naujos elektroninės sistemos (OL, 2019, C 24, p. 14).

Muitinės rizikos valdymas yra procesas, kuris privalo integruotis į bendrą Europos Sąjungos rizikos valdymo strategiją ir siekti maksimaliai ją vykdyti (OL, 2014, C 24, p. 15).

Valstybės narių muitinių ir Europos Komisijos informacijos pranešimuose, apie riziką, nuolatiniam tarpusavio bendravimui, bendradarbiavimui, informacijos pasikeitimui, remiantis Sąjungos Muitinės Kodekso 16 straipsniu (OL, 2009 L 269) yra sukurta elektroninė sistema (muitinės rizikos valdymo sistema). Ši sistema naudojama Europos Sąjungos šalyse, nustatant bendras prioritetines rizikos sritis, atliekant tikrinimus, taikant muitinį rizikos valdymą, keistis su konkrečia rizika susijusia informacija, analizuoti rizikos analizės rezultatus (L 343, 2015, p. 580).

PHARE programos lėšomis Lietuvos Respublikos muitinėje buvo sukurta ir įdiegta Rizikos įvertinimo ir kontrolės sistema (RIKS), kuri automatizuotu būdu skirta muitinės sistemoje įvertinti riziką, apskaičiuoti rizikos lygį. Ši paslauga būtina ne tik muitinės rizikos vertinimo specialistams, bet yra neatskiriamas procesas muitinio įforminimo metu. Minėta sistema suformuoja tikrinimo užduočių priežiūrą, importuojamą prekę nukreipia į atitinkamą rizikos kanalą.

Lietuvos Respublikos muitinėje rizika yra valdoma:

- centriniame rizikos valdymo padalinyje (valdo Muitinės kriminalinė tarnyba);
- teritorinių muitinių Pažeidimų ir prevencijos skyriuose;
- lokaliuose rizikos valdymo padaliniuose (postuose, skyriuose).

Dažniausiai sutinkami muitinės rizikos valdymo veiksniai ir požymiai:

- neteisingai arba nepilnai su rašybos klaidomis, neįskaitomai užpildyti kilmės dokumentai;
- įtartinos kilmės dokumentuose uždėtų spaudų žymės, parašai;
- kilmės dokumentai išduoti įstaigų, kurios neturi tam įgaliojimų (tai galima patikrinti Lietuvos Respublikos muitinėje integruotoje Nacionalinėje muitinės spaudų ir kitų žymų sistemoje (LT-SMS);
- tarpusavyje sietinų skirtingų dokumentų duomenys yra prieštaringi;
- ženkliai skiriasi kilmės dokumentų ir kitų sietinų su kilmės dokumentu, dokumentų išdavimo datos;
- kilmės dokumento išdavimo data ir vieta nesutampa su eksportuojamų prekių išsiuntimo data ir vieta;
- prekių, turinčių preferencinę kilmę siuntėjas ir gavėjas yra fiziniai asmenys, arba tas pats asmuo;
- pateikiami kilmės dokumentai su taisymo arba trynimo žymėmis;

- rizikos valdymo sistemoje duodama informacija, kad jau yra užfiksuoti siuntėjo ar gavėjo pažeidimai, liečiantys kilmės dokumentus (Vilniaus teritorinės muitinės Pažeidimų prevencijos skyrius, 2021).

Pagrindinis rizikos valdymo tikslas yra užtikrinti, kad būtų teisingai taikomi ir įgyvendinami visi priimti teisės aktai ir jų papildymai. Importo ir eksporto deklaracijose pateikiami duomenys yra būtini rizikos analizei atlikti (Vilniaus teritorinės muitinės Pažeidimų prevencijos skyrius, 2021).

Rizikos valdymo ir kontrolės sistema yra naudinga ir verslo atstovams bei visuomenei, kuri domisi muitinės administruojamais importo mokesčiais, nes ši sistema visiems sudaro teisingas ir vienodas sąlygas vystyti sąžiningą verslą (Balkevičius, 2017).

Galima daryti išvadą, kad šiandieną muitinė riziką valdo remiantis bendraisiais rizikos valdymo proceso etapais. Tai būtų: formalus rizikos indentifikavimas visos sistemos mastu, rizikos vertinimas, iš anksto susitartas reagavimas į riziką, rizikos priežiūros priemonių nustatymas, rizikos kontrolės priemonių nustatymas. Tačiau jokiu būdu negalima teigti, kad Lietuvos muitinėje, o tuo pačiu ir Vilniaus teritorinėje muitinėje ši veiklos sritis yra pilnai įsisavinta. Taikomos rizikos valdymo priemonės įgyja sistemiškumą, todėl būtina kurti ir įgyvendinti ne tik naujus strateginius, bet ir taktinius, operatyvinius planus, numatyti prevencines priemones.

2.3. Prekių preferencinės kilmės rizikos valdymas Vilniaus teritorinėje muitinėje

Rizikos valdymas, nagrinėjant prekių preferencinę kilmę, yra susijęs su importuojamų prekių rizikos valdymo kontrole, tai yra būtina sąlyga įvertini kontrolės priemones, patikrinti kilmės dokumentus, ar jie atitinka laisvos prekybos sutartyse ir kituose dokumentuose nurodytus reikalavimus, patikrinti, kad būtų įvykdyta tiesioginio transportavimo sąlyga. Vilniaus teritorinėje muitinėje veikiančios Rizikos valdymo ir kontrolės sistemos dėka, muitinio įforminimo metu pateikus kilmės dokumentą, importo deklaracija yra nukreipiama į geltoną ar į raudoną kanalą ir muitinės pareigūnui nurodoma, kad jis privalo patikrinti kilmės dokumento teisėtumą, tiesioginio transportavimo dokumentą (taikant tarifinę preferenciją/importo lengvatą, tiesioginio transportavimo sąlyga būtina).

Prekių kilmės tikrinimas būtinas:

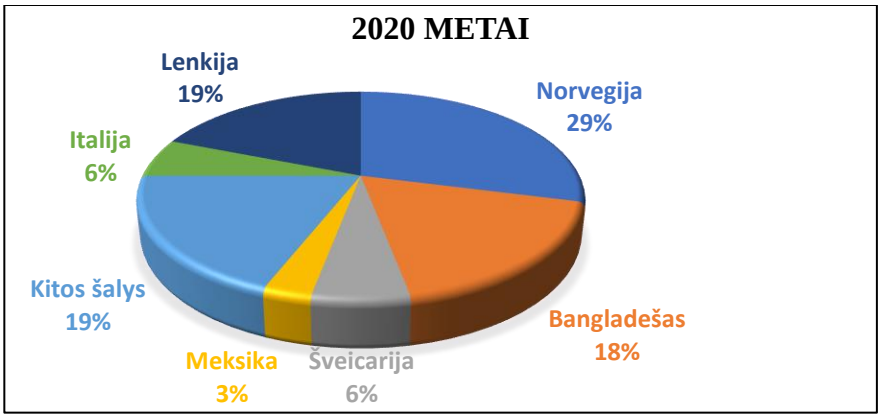
- pagal gautą informaciją iš Europos Komisijos kovos su sukčiavimu tarnyba;
- turint informaciją apie tai, kad preferencinė importuotų prekių kilmė nepatvirtinta iš ankstesnių atliktų patikrinimų.

Prekių kilmės tikrinimas gali būti vykdomas pagal:

- rizikingų prekių grupę;
- kilmės šalį;
- pagal gautą informaciją iš ankstesnių atliktų tikrinimų;

- atsitiktine tvarka atsirinkus prekes, turinčias preferencinę kilmę;
- atsitiktine tvarka atsirinkus prekių preferencinę kilmę patvirtinančius kilmės dokumentus.

Galima pailiustruoti 2020 metais išsiųstų tikrinimui kilmės dokumentų pagal kilmės šalį paskirstymą, kuris pateikiamas 3 paveiksle.



Šaltinis: Muitinės departamentas, Tarifų skyrius ataskaita, 2021

3 pav. 2020 metais išsiųstų tikrinti kilmės dokumentų paskirstymas pagal šalis

3 paveiksle matome, kad daugiausiai įtarimų, sukėlusių dėl kilmės dokumento autentiškumo ir juose išvardintų prekių preferencinės kilmės, sudaro siuntimai į Norvegiją, todėl, kad, remiantis informacija iš ankstesnių patikrinimų buvo gauti neigiami atsakymai dėl nepatvirtintos automobiliams preferencinės kilmės (Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrius, Prekių kilmės grupė, 2021).

Galima panagrinėti prekes, kurios buvo deklaruotos Bangladešo preferencinės kilmės, klasifikuojamas 61 skirsnyje (megzti arba nerti drabužiai) bei 62 skirsnyje (drabužiai ir jų priedai, išskyrus nertus ir megztus). Oficialiame Europos Sąjungos leidinyje buvo paskelbtas importuotojams pranešimas, kad yra nustatytos pagrįstos abejonės dėl importuotų iš Bangladešo preferencinės kilmės prekių, kurios klasifikuojamos 61 skirsnyje (megzti arba nerti drabužiai) bei 62 skirsnyje (drabužiai ir jų priedai, išskyrus nertus ir megztus). Rizikos įvertinimo ir kontrolės sistema minėtų prekių tikrinimą nukreipė į raudoną kanalą su nuoroda, kad iš Bangladešo importuotoms preferencinę kilmę turinčioms prekėms, išleidžiant jas į laisvą apyvartą, turi būti pateikiama papildoma garantija ar užstatas, užtikrinant galinčios atsirasti skolos sumokėjimą. Dokumentai ir visa informacija perduota Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyriui, Prekių kilmės grupei, kad po muitinio įforminimo būtų atliktas prekių preferencinės kilmės patikrinimas. Remiantis pranešimu importuotojams ir esant pagrįstoms abejonėms, muitinio įforminimo metu pateikti kilmės dokumentai buvo išsiųsti patikrinimui į Bangladešą (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Tikrinimo rezultatai, suveikus rizikos profiliui (Oficialiame Europos Sąjungos leidinyje buvo paskelbtas importuotojams pranešimas, kad yra nustatytos pagrįstos abejonės dėl importuotų iš Bangladešo preferencinės kilmės prekių)

Deklaruota	Taikyta po patikrinimo
Tarifinė preferencija 0 %	Trečiųjų šalių muitas 12 %

Šaltinis: Vilniaus teritorinės muitinės, Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyriaus, prekių kilmės grupės pareigūnų pateikta informacija, 2021.

Pateiktoje 6 lentelėje matome, kaip suveikus rizikos profiliui, importo mokesčiai yra perskaičiuojami, nes Bangladešo muitinė nepatvirtino minėtų prekių preferencinės kilmės. Esant tokiai situacijai importo mokesčiai perskaičiuojami taikant trečiųjų šalių importo muito normą, šiuo atveju 12 procentų.

Galime panagrinėti keletą skirtingų atvejų:

- panagrinėkime atvejį, kai buvo importuoti preferencinės kilmės žemės riešutai iš Moldavijos. Muitinio įforminimo metu įtarimas kilo (rizika - klimato sąlygos), dėl deklaruotų prekių Moldovos preferencinės kilmės, kadangi kilmės taisyklė reikalauja, kad riešutai būtų kilę Moldavijoje (užauginti), tačiau klimato sąlygos nėra pilnai tinkamos žemės riešutams užaugti, todėl kilmės dokumentas buvo išsiųstas patikrinimui į Moldovos muitinę. Buvo gautas atsakymas, kuriuo Moldovos muitinė nepatvirtino preferencinės kilmės (Vilniaus teritorinės muitinės, Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyriaus, prekių kilmės grupė, 2021);
- panagrinėkime atvejį, kai buvo importuoti Kanados preferencinės kilmės papildai. Muitinio įforminimo metu buvo pateikta kilmės deklaracija, tačiau pareigūnui minėtas dokumentas sukėlė įtarimų, nes turima informacija, kad iš Kanados importuotiems papildams tik iš dalies yra patvirtinama preferencinė kilmė (rizika – turima informacija iš ankstesnių patikrinimų). Muitinio įforminimo metu pateikta kilmės deklaracija buvo išsiųsta patikrinimui į Kanados muitinę. Buvo gautas atsakymas, kuriuo Kanados muitinė daliai importuotų papildų preferencinės kilmės nepatvirtino. Pagal šį konkretų atvejį daliai papildų, kuriai preferencinė kilmė nepatvirtinta, buvo perskaičiuoti importo mokesčiai taikant 9 procentus trečiųjų šalių importo muito (Vilniaus teritorinės muitinės, Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyriaus, prekių kilmės grupė, 2021).

Vilniaus teritorinėje muitinėje rizikos valdymas vykdomas išduodant kilmės dokumentus eksportuojamoms prekėms, turinčioms Europos Sąjungos preferencinę arba lengvatinę kilmę. Kilus įtarimams dėl išrašytų lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaracijų arba ilgalaikių lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaracijų, šie dokumentai siunčiami į tas Europos Sąjungos šalis, kuriose jie buvo išrašyti. Pateiktame 3 paveikslėlyje matome, kad daugiausiai įtarimų,

sukėlusių dėl išrašytų lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaracijų arba ilgalaikių lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaracijų, sudaro siuntimai į Lenkiją.

Pagrindinis tikslas yra optimaliai valdyti riziką, susijusią su importo muitų lengvatos taikymu tik iš tų šalių, su kuriomis Europos Sąjunga yra pasirašiusi laisvos prekybos sutartis, teisės aktus ir susitarimus. Rizika veikia ir pagal importuojamų prekių pavadinimus, pagal importuojamų prekių muitinės kodus, pagal šalis iš kurių prekės yra importuojamos. Didžiausia rizika kilmės srityje pagal rizikingų prekių grupę Vilniaus teritorinėje muitinėje yra:

- statybos reikmenys iš plastikų, jungiamosios detalės, aptaisai, klasifikuojami kombinuotosios nomenklatūros kodu 3925 00 00 iš Indijos;
- dviračiai ir jų dalys, klasifikuojami kombinuotosios nomenklatūros kodu 8712 00 00 iš Taivano;
- ratai, klasifikuojami kombinuotosios nomenklatūros kodu 8708 00 00 iš Indonezijos;
- auto transporto priemonės, klasifikuojamos kombinuotosios nomenklatūros kodu 8706 00 00 iš Šveicarijos ir Norvegijos.

Rizikos valdymo ir kontrolės sistema Vilniaus teritorinėje muitinėje veikia ir atsirenkant tikrinimui importuotas prekes po muitinio įforminimo, pasirenkant jų tikrinimo būdą:

- teminį patikrinimą;
- pagal pateiktą prašymą;
- taikant rizikos analizę;
- tikslinį tikrinimą.

Aprašyti prekių preferencinės kilmės Rizikos valdymo ir kontrolės sistema sukurta vadovaujantis Europos Sąjungos reikalavimų nuostatomis bei pastoviai yra atnaujinama. Vilniaus teritorinėje muitinėje yra profiliai, kuriuose kaip rizikos požymiai yra naudojami importo deklaracijos duomenys. Esant būtinybei gali būti kuriami ir lokalūs prekių preferencinės kilmės Rizikos valdymo ir kontrolės sistemos profiliai, tačiau tam būtina gauti centrinio rizikos valdymo padalinio vadovo nurodymą ar pritarimą.

Vilniaus teritorinėje muitinėje prekių preferencinės kilmės Rizikos valdymo ir kontrolės sistema yra įdiegta nuo 2013 metų. Minėta sistema įvertina prekių preferencinės kilmės tikrinimo būdą ir priežastis.

Galima daryti išvadą, kad importuojamoms prekėms ir po muitinio įforminimo tikrinamoms prekėms, turinčioms preferencinę kilmę, Rizikos valdymo ir kontrolės sistema Vilniaus teritorinėje muitinėje veikia, tačiau šioje sistemoje pagrindinį darbą atlieka muitinės pareigūnas ir tik nuo jo kompetencijos, sąžiningumo, pastabumo priklauso importo mokesčių surinkimas biudžetui. Šis procesas galėtų būti automatizuotas, ypač muitinio įforminimo metu tikrinant kilmės dokumentuose uždėtų užsienio šalių muitinių spaudų teisingumą, susiejant su muitinėje naudojama integruota Nacionaline muitinės spaudų ir kitų žymų sistema. Ryšium su tuo, kad nuo 2021 metų padidėjo importo

srautai iš Jungtinės Karalystės, galėtų būti automatizuotas kilmės dokumentų (pareiškimo apie prekių kilmę) priėmimas, tai yra priimamas dokumentas susietas su internetiniame puslapyje https://www.gov.uk/check-eori-number nurodomu EORI numerio patikrinimu. Panašiai galėtų būti automatizuotas kilmės dokumentų patikrinimas iš Izraelio, iš Norvegijos ir iš kitų šalių, kurių konkretūs reikiami preferencinę kilmę patvirtinantys duomenys skelbiami internetiniuose puslapiuose (Vilniaus teritorinės muitinės Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrius, Prekių kilmės grupė, 2021).

3. TYRIMO METODIKA

Tyrimo objektas: Esamų rizikų valdymas, Vilniaus teritorinėje muitinėje.

Tyrimo problema: Klaidos prekių preferencinės kilmės nustatymo procesuose kelią didelę riziką patirti finansinę žalą, bei nesurinkti visų muito mokesčių į valstybės biudžetą.

Hipotezė: Pagerintini rizikos valdymo efektyvumą, Vilniaus teritorinėje muitinėje įmanoma tik skiriant didelį dėmesį procesų atlikimo automatizavimui.

Tyrimo tikslas: Identifikuoti pagrindinius rizikos veiksnius, bei nustatyti rizikos valdymo tobulinimo galimybes, Vilniaus teritorinėje muitinėje.

Tyrimo uždaviniai:

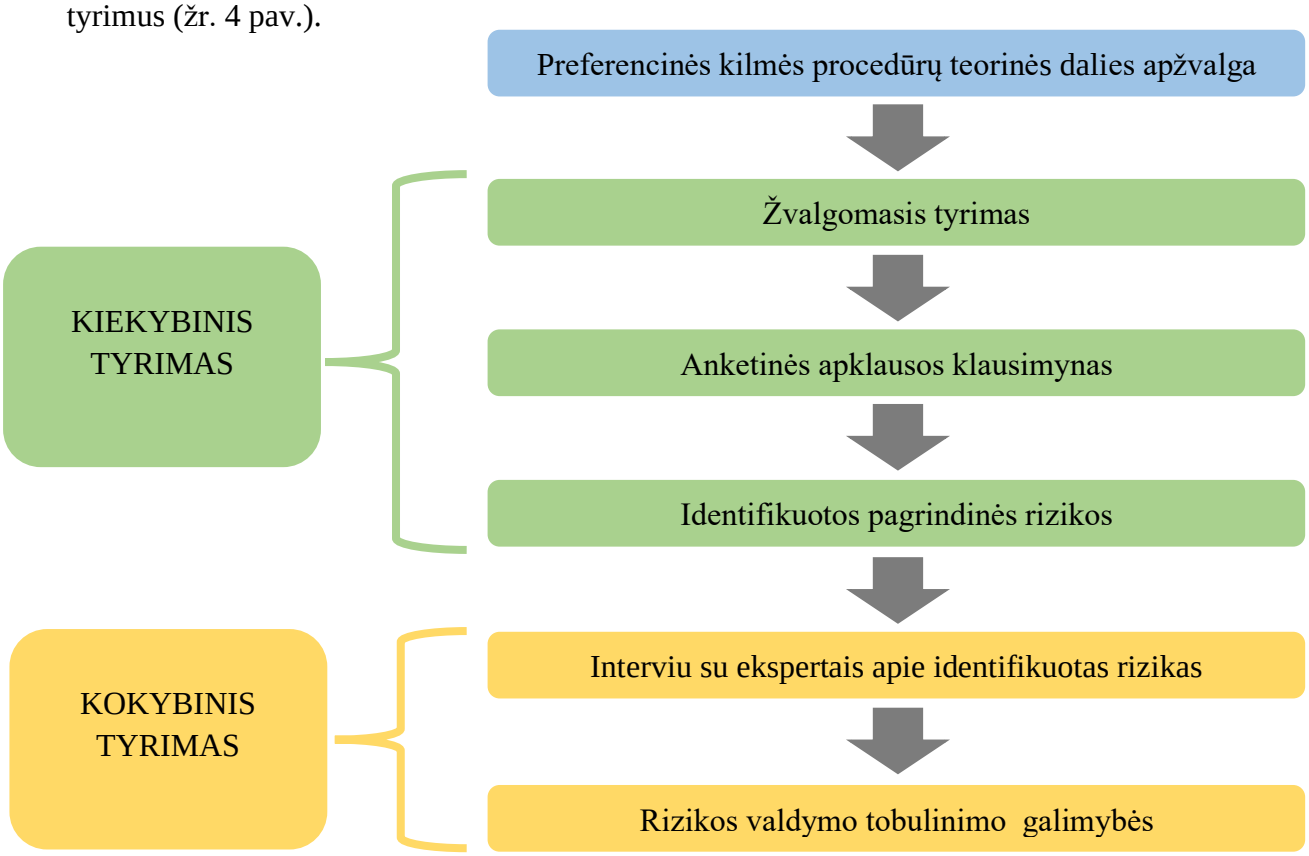
1) Atlikus žvalgomąjį tyrimą paruošti tyrimo anketos klausimyną;

2) Išanalizavus gautus anketinės apklausos duomenis, identifikuoti pagrindines rizikas su kuriomis susiduria LR muitinės darbuotojai;

3) Atlikti procesų automatizavimo analizę;

4) Įvertinti esamų rizikų valdymą, bei pateikti rizikos tobulinimo galimybes.

Tyrimo proceso organizavimas. Visas tyrimas buvo skaidomas į du, tarpusavyje koreliuojančius tyrimus (žr. 4 pav.).



Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktu empiriniu tyrimu

4 pav. Empirinio tyrimo strategija

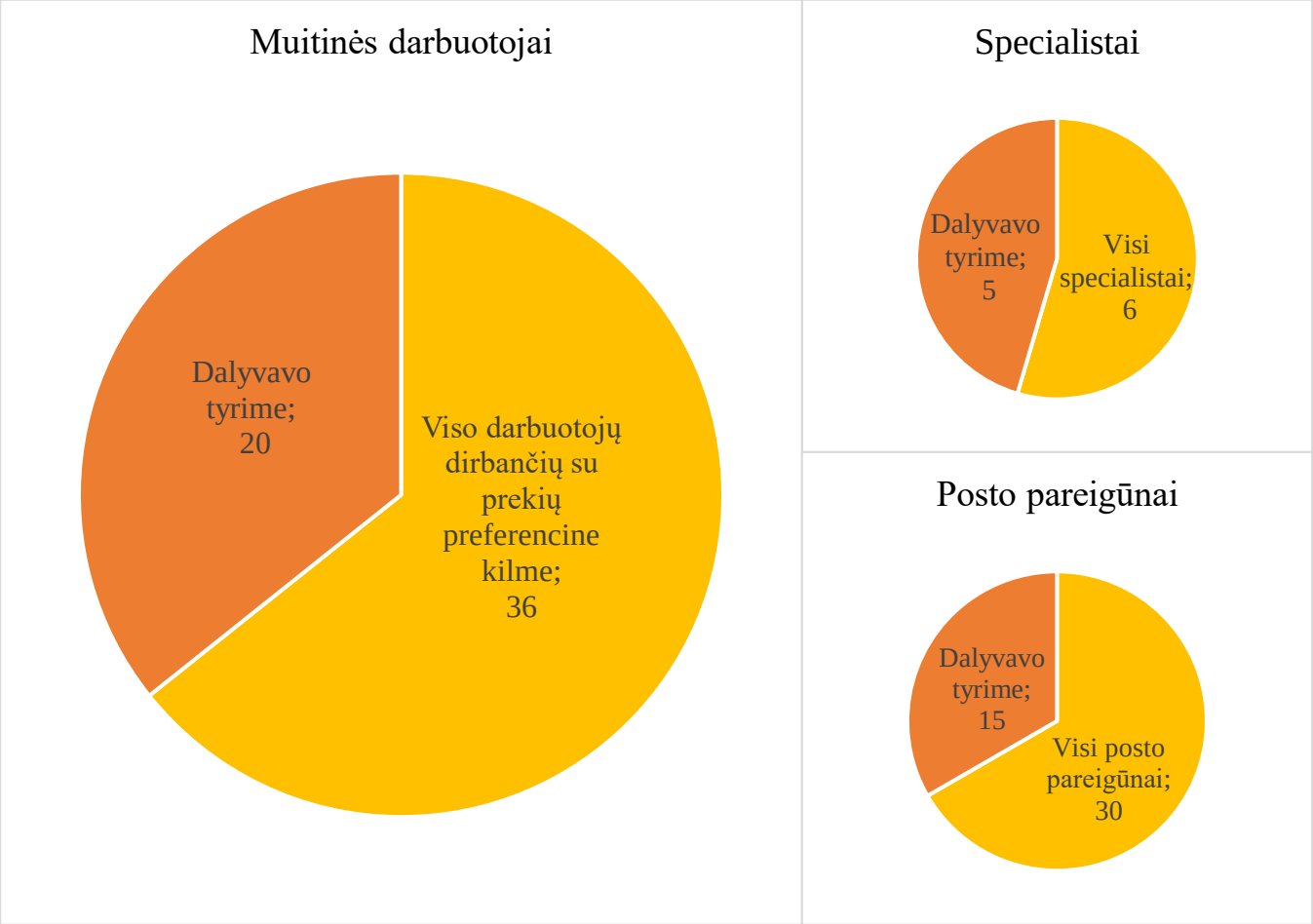
Kadangi prekių preferencinės kilmės nustatymas yra labai specifinis, bei reikalaujantis konkrečių žinių, vienas tyrimo būdas, neleistų pasiekti galutinio tyrimo tikslo. Pirmiausią buvo būtina išanalizuoti procesus, kuriuos vykdo muitinės darbuotojai, tam buvo pasirinkta anketinė apklausa, kurios metu buvo apklausti posto pareigūnų bei muitinės specialistai. Siekiant paruošti kokybiška anketinę apklausą (žr. 7 priedą) buvo atliktas žvalgomasis tyrimas (žr. 6 priedą). Apklausos duomenų analizė leido identifikuoti pagrindines rizikos sritis, su kuriomis susiduria muitinės pareigūnai savo darbe. Remiantis identifikuotomis rizikomis, buvo sukurtas interviu klausimynas. Visi interviu klausimai buvo koncentruoti ir aiškiai nukreipti į ekspertų stipriąsias puses, bei siejami su nustatytomis rizikos sritimis. Ekspertų interviu buvo iššifruoti ir perrašyti (žr. 8 priedą). Interviu duomenų analizė ir grupavimas leido įvertinti rizikos valdymo efektyvumą Vilniaus teritorinėje muitinėje, bei pateikti tobulinimo galimybes ir kryptis, siekiant minimalizuoti esamų rizikų žalą.

Kiekybinis tyrimas. *Apklausos metodas* yra populiariausias ir dažniausiai taikomas metodas socialiniuose moksluose, iš visų kiekybinių duomenų rinkimo metodų. Šis duomenų rinkimo būdas buvo pasirinktas, kaip geriausias metodas, leisiantis kuo geriau atlikti *kiekybinį tyrimą,* bei padėsiantis įvykdyti pagrindinį tyrimo tikslą – identifikuoti pagrindines muitinės darbuotojų patiriamas rizikas.

Tyrimo klausimynas buvo formuojamas remiantis trejomis rizikos sritimis (informatikos; operacinės; personalo) ir pritaikant kiekvieną rizikos sritį, konkrečiam muitinės atvejui. Atlikus surinktų duomenų analizę, kiekviena iš trijų rizikos sričių buvo įvertinta pagal esamas rizikas muitinėje, bei galimą tų rizikų žalą.

Tinkamai suformuluotas klausimynas yra svarbiausia anketinės apklausos dalis. Visi klausimyno klausimai bus pateikti su konkrečiais ir iš anksto suformuluotais atsakymo variantais. Kad patikrinti klausimų formuluotes ir aktualumą, bus atliekamas žvalgomasis tyrimas. Iš pradžių bus paruoštas platus klausimynas su galimais atsakymų variantais, vėliau atlikus žvalgomąjį tyrimą ir išanalizavus gautus rezultatus, kai kurie klausimai bus pašalinti arba pakoreguoti ir galiausiai bus paruoštas galutinis klausimynas, kuris bus išplatintas respondentams.

Tyrimo imtį aiškiai apribojo esamų darbuotojų skaičius. Tyrime galėjo dalyvauti tik darbuotojai šiuo metų dirbantys VTM Muitinėje, bei savo kasdieniame darbe susiduriantys su prekių preferencinės kilmės nustatymo procedūromis. Tinkamai pasirinkta tyrimo imtis lemia, kokybiškesnius ir tikslesnius tyrimo rezultatus (Kardelis, 2002). Buvo siekiama tyrime apklausti didesnę dalį (daugiau nei 50%) visų muitinės darbuotojų (žr. 5 pav.). Iš viso tokių darbuotojų yra 36. 30 posto pareigūnų, bei 6 specialistai. Apklausti visus dirbančius darbuotojus būtų, beveik neįmanoma, todėl buvo nuspręsta apklausti 15 posto pareigūnų bei 5 specialistus, taigi iš viso tyrimo imtis bus 20 respondentų.



Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktu empiriniu tyrimu

5 pav. Tyrimo imties skaičiavimai

Visi apklausoje dalyvausiantys asmenys informuoti, jog atsakymai yra anoniminiai, o visi surinkti duomenys bus naudojami tik rengiant baigiamąjį darbą. Siekiant, kad tyrime negalėtų dalyvauti asmenys nesusiję su prekių preferencinės kilmės nustatymo procedūromis. Anketos respondentams bus išdalijamos atspausdintos ant popieriaus lapo, darbo dienos pradžioje, o darbo dienos pabaigoje, jos bus surinktos, bei sumaišytos tarpusavyje. Tokiu būdu siekiama, kuo geriau užtikrinti konfidencialumo principą, bei išlaikyti bendrą tyrimo etiką.

Kokybinis tyrimas. Siekiant labiau įsigilinti į prekių preferencinės kilmės rizikas ir siekiant išspręsti pagrindinę tyrimo problemą – buvo atliekamas *kokybinis tyrimas*. Šis tyrimas buvo pasirinktas, nes buvo siekiama, kuo geriau suprasti identifikuotas rizikas ir gauti kokybišką informaciją apie rizikos valdymą ir procesų tobulinimo galimybės Vilniaus teritorinėje muitinėje. Duomenų rinkimui pasirinktas – *interviu metodas*.

Interviu tyrimui didžiausią įtaką daro tyrimo problema ir tyrimo dalyviai. Šis metodas yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų, kuris užtikrina didesnį patikimumą nei kiti kokybiniai apklausos būdai. Nors ir interviu metu, apklausiama mažiau tiriamųjų, negu kitose apklausose, tačiau

interviu metodas suteikia didesnę galimybę pažinti apklausiamuosius asmenis, bei atskleisti tyrimo tikslą bei problemą.

Pasirinkta pusiau struktūrizuota interviu rūšis, nes ši interviu rūšis užtikrina labiausiai racionalius atsakymus. Visi klausimai bus iš anksto numatyti, atsižvelgiant į kiekybinio tyrimo rezultatus ir eksperto užimamas pareigas, bei turimas kompetencijas. Prieš interviu, numatyti klausimai leidžia užtikrinti kokybiškesnį atsakymų apdorojimą ir lengvesnį grupavimą. Tyrime dalyvavo 4 ekspertai (žr. 7 lent.).

7 lentelė. Kiekybinio tyrimo respondentai

Eksperto darbo sritis	**Šifravimas tyrime**
Vilniaus teritorinės muitinės skyriaus vadovas	Ekspertas 1
Rizikos valdymo ekspertas	Ekspertas 2
Procesų automatizavimo ekspertas	Ekspertas 3
Vilniaus teritorinės muitinės Pažeidimų prevencijos skyriaus vyriausiasis inspektorius	Ekspertas 4

Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktu žvalgomuoju tyrimu

Gauta informacija sugrupuota, pagal kategorijas ir subkategorijas ir remiantis sugrupuota informacija, atsižvelgiant į ekspertų įžvalgas, bus siekiama nustatyti galimybės sumažinti identifikuotas rizikas. Galiausiai bus pateikti konkrečius pasiūlymus, kaip tai padaryti.

Visi asmenys kurie dalyvaus tyrime, buvo tiriami siekiant nepažeisti tyrimo etikos. Aiškiai nustatytos kiekvieno tyrime dalyvausiančio asmenes pareigos ir kompetencijos ir pagal jas bus siekiama, kad tyriame dalyvaujantis asmuo atskleistų kuo daugiau savo žinių ir pasidalintų per savo darbo patirtį sukaupta patirtimi. Visi pilnai iššifruoti interviu pateikti prieduose.

4. EMPYRINIS TYRIMAS

4.1. Kiekybinio tyrimų rezultatų analizė

4.1.1. Žvalgomasis tyrimas

Norint patikrinti anketoje pateiktų klausimų tinkamumą ir aktualumą, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas. Žvalgomajame tyrime buvo pasirinkta apklausti, šešis tiriamuosius. Juos sudarė LR Muitinės darbuotojai: du specialistai, bei keturi posto pareigūnai, visi jie tiesiogiai dirba su prekių preferencinės kilmės nustatymu. Pagrindinis žvalgomojo tyrimo tikslas, buvo patikrinti paruoštą klausimyną. Įvertinus gautus atsakymus – neaktualūs klausimai buvo pašalinti iš klausimyno, o netinkamai suformuluoti klausimai patikslinti ir pakoreguoti.

Prieš išplatinant žvalgomojo tyrimo anketas, visi respondentai buvo supažindinti, kad dalyvaus bandomajame tyrime, kurio vienas iš pagrindinių tikslų padėti, kuo geriau suformuoti pagrindinio tyrimo klausimus, bei galimus atsakymų variantus. Paskutinis žvalgomojo tyrimo klausimas buvo laisvos formos, įrašyti pastebėjimus ir neaiškumus dėl pateiktų klausimų formuluočių. (Viena iš šešių užpildytų, žvalgomoje tyrimo anketų, pateikiama (žr. 6 priedą)). Daugiau nei pusė respondentų (keturi iš šešių) į šį klausimą atsakė, kad visi klausimai buvo sąlyginai aiškūs. Du respondentai išskyrė vieną klausimą – „kaip konkretus veiksnys veikia Jūsų patiriamą stresą darbe“. Šis klausimas sukėlė neaiškumų, nes nebuvo nurodyta galimybė pažymėti atsakymo varianto jog su konkrečiu veiksniu netenka susidurti, todėl prie atsakymų variantų buvo įtraukta dar viena papildoma atsakymo opcija - „savo darbe su tuo nesusiduriu “, taip pat buvo pakoreguota pati klausimo formuluotė.

Išanalizavus žvalgomojo tyrimo rezultatus, buvo pašalinti keli klausimai, susiję su darbu iš namų. (žr. 8 lent.). Šių klausimų tikslas buvo nustatyti ar LR Muitinės darbuotojai dirbo ir ar šiuo metu dirba iš namų, bei atitinkamai įvertinti rizikas, atsirandančias dirbant iš namų. Gauti rezultatai aiškiai parodė, kad darbas iš namų visiems postų pareigūnams yra negalimas ir visą laiką, darbas vyko ir vyks tik iš darbo vietos – posto. Visi keturi tyrime dalyvavę posto pareigūnai atsakė, kad dirbo ir dirba tik iš darbo vietos, o darbas iš namų šiuo metu yra neįmanomas. Muitinės specialistams yra tekę dirbti namuose, tačiau dirbdami iš namų nesusidūrė su jokiais papildomais iššūkiais ar problemomis. Šiuo metu nėra taikomas hibridinis darbo modelis ir visi darbai tęsiami tik iš darbo vietos. Posto pareigūnai sudarys tris ketvirtadalius visų tyrimo respondentų, todėl pateikti klausimai dėl darbo iš namų, pagrindinėje anketoje, nei kiek neprisidėtų prie tyrimo pagrindinio tikslo įgyvendinimo, todėl du klausimai buvo pašalinti iš galutinio klausimyno.

8 lentelė. Pašalinti klausimai po žvalgomojo tyrimo

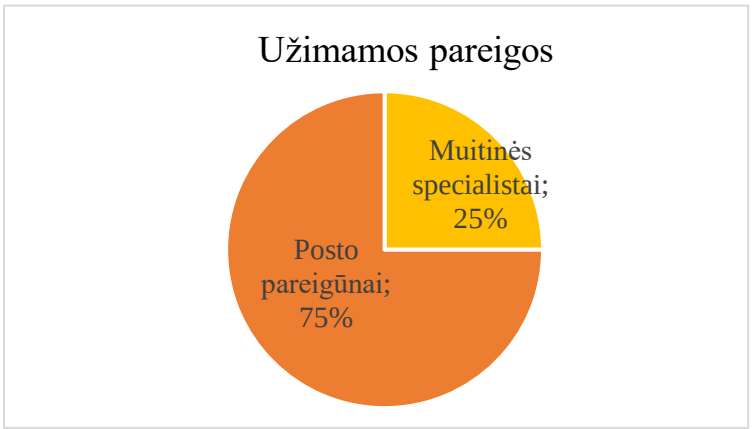
Klausimo numeris	Klausimas	Atsakymo variantas	Atsakymo variantas	Atsakymo variantas
3.	Ar dirbote/dirbate iš namų?	Dirbu ir dirbau tik iš savo darbo vietos	Šiuo metu dirbu iš darbo vietos, bet yra tekę dirbti iš namų;	Dirbu mišriai, tiek iš namų, tiek iš darbo vietos; / Dirbu tik iš namų;
	Atsakymai	4	2	0
3.1.	Pasirinkite tinkamiausią apibūdinimą, kuris nusakytų Jūsų darbą iš namų	Darbas iš namų vyko sklandžiai, kaip ir iš darbo vietos;	Darbas iš namų vyko ganėtinai sklandžiai	Darbas iš namų vyko blogai
	Atsakymai	2	0	0

Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktu žvalgomuoju tyrimu

Po žvalgomojo tyrimo, aiškiai galima daryti išvadą, kad darbas iš namų nesukuria didesnių rizikų ir detalesnis nuotolinio darbo nagrinėjimas nėra reikalingas. Atlikus žvalgomąjį tyrimą, buvo galutinai suformuluota galutinis anketos klausimynas (pilna, tyrimo klausimų anketa, pateikiama 7 Priede). Palyginus su žvalgomuoju tyrimu, du klausimai buvo pašalinti, vienas pakoreguotas, o likusieji buvo aiškiai suprantami respondentams, todėl jokių papildomų korekcijų nebuvo imtasi.

4.1.2. Bendri tyrimo rezultatai

Tyrimas, kuris buvo atliktas, anketinės apklausos būdu, iš viso buvo apklausti 20 respondentų – Vilniaus teritorinės muitinės darbuotojų. Posto pareigūnai sudarė tris ketvirtadalius visų respondentų, tuo tarpu muitinės specialistas (vyr. specialistai) sudarė ketvirtadalį (žr. 6 pav.).

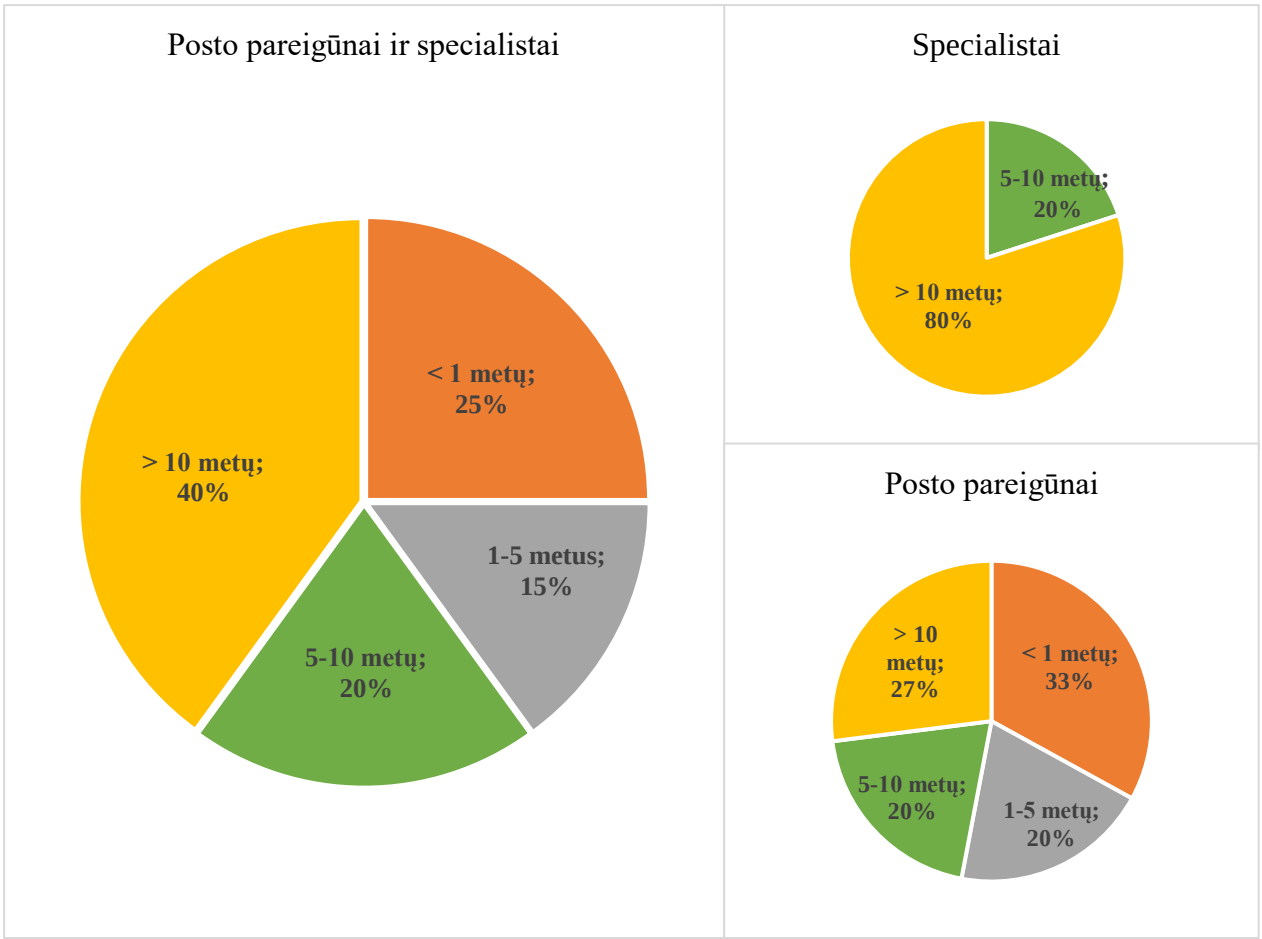


Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta anketine apklausa

6 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Tokį pareigų pasiskirstymą lėmė bendras darbuotojų skaičius, dirbančių su prekių preferencinės kilmės nustatymu. Iš visų darbuotojų, kurie savo kasdieniniame darbe susiduria su prekių preferencinės kilmės nustatymo procedūromis, muitinės specialistai sudaro tik apie 21 proc. Bendrai tyrime dalyvavo 52 proc. visų Vilniaus teritorinės muitinės darbuotojų, kurie dirba su prekių preferencine kilmės nustatymo procedūromis.

Analizuojant rezultatus, respondentai buvo grupuojami ne tik pagal užimamas pareigas, bet ir pagal bendrai išdirbtą darbo laiką su prekių preferencinės kilmės nustatymo procedūromis, Vilniaus teritorinėje muitinėje (žr. 7 pav.). Tokiu būdu buvo siekiama įvertinti esamas ir galimas rizikas, kurias galėtų sukelti didelė darbuotojų kaita, bei naujų darbuotojų mokymai.



Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta anketine apklausa

7 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką LR Muitinėje

Tyrime dalyvavusių respondentų, bendrai išdirbtas laikas yra sąlyginai ilgas, net 40 proc. visų respondentų muitinėje dirba 10 metų arba ilgiau. Muitinės specialistai dalyvavę tyrime yra sukaupę didesnę patirtį nei posto pareigūnai. Visi dalyvavę tyrime specialistai muitinėje yra sukaupę ilgesnę nei 5 metai patirtį, o didžioje dalis, ilgesnę nei 10 metų patirtį savo darbe. Nagrinėjant posto pareigūnų sukauptą patirtį, išryškėja dvi grupės: pradėję neseniai dirbti ir labai patyrę darbuotojai. 33 proc.

apklausoje dalyvavusių posto pareigūnų yra nauji darbuotojai ir muitinėje dirba trumpiau nei vienerius metus, tačiau 27 proc. yra labai patyrę ir posto pareigūno pareigas užima ilgiau nei 10 metų, likusieji 40 proc. pasiskirsto tarp darbuotojų dirbančių nuo 1 iki 5 metų ir nuo 5 iki 10 metų – po 20 proc.

Aiškus darbo trukmės skirtumas tarp specialistų ir posto pareigūnų leidžia daryti išvadą, jog darbas poste yra galimai sunkesnis nei muitinės specialistų ir tai sąlygoja didesnę posto darbuotojų kaitą. Teigiamas aspektas yra gana didelis patyrusių posto pareigūnų skaičius. Tai leidžia lengviau apmokyti naujus darbuotojus ir išlaikyti turimas kompetencijas. Vilniaus teritorinė muitinė turi ir toliau motyvuoti kompetentingus darbuotojus, kurie muitinėje dirba ilgą laiką, bei stengtis sukurti palankias darbo sąlygas naujai įsidarbinusiems posto pareigūnams.

Apklausos anketoje buvo pateikta daug, specifinių klausimų apie įvarius, kasdieninio darbo niuansus. Didžiosios dalies respondentų sukaupta ilga patirtis šioje srityje, leidžia daryti išvadą, jog tyrime dalyvavę asmenys yra sukaupę didelę patirtį šioje srityje, o surinkti duomenis yra tikslūs ir aiškiai reprezentuoja prekių preferencinės kilmės nustatymo, nagrinėjamas procedūras.

Apibendrinant gautus duomenis iš bendrų klausimų galima daryti išvadas, jog didžioji dalis darbuotojų dirbančių su prekių preferencinės kilmės nustatymu yra posto pareigūnai. Nors muitinės specialistų dirbančių su prekių kilme yra mažiau, tačiau jie pasižymi maža darbuotojų kaita ir sukaupta ilga patirtimi. Pagrindinis siekis turėtų būti motyvuoti dirbančius posto pareigūnus ir stengtis sulyginti pareigūnų išdirbtą laiką su muitinės specialistų sukaupta patirtimi, nes šiuo metu atotrūkis yra gana didelis.

4.1.3. Informacijos/ IT sauga.

Tinkamai vykdomas informacijos ir IT saugumas sumažina galimas rizikas, bei leidžia darbuotojams geriau atlikti savo pagrindines funkcijas. Labai svarbu, kad organizacija vykdytų IT technikos ir duomenų apsaugos prevenciją, bei apie tai tinkamai informuotu visus darbuotojus. Tai ypač aktualu Vilniaus teritorinei muitinei, nes tiek posto pareigūnai tiek muitinės specialistai dirba su ypač konfidencialiais duomenimis ir, bet koks netinkamas surinktų duomenų disponavimas ar dažnai pasikartojantys IT gedimai galėtų sukelti neigiamas pasekmes visai organizacijai.

Vilniaus teritorinė muitinė gali pasigirti gan operatyviai suteikiama pagalba, sustreikavus darbo sistemoms (žr. 8 pav.). Nei vienas muitinės darbuotojas dalyvavęs apklausoje, nenurodė, kad - *Pagalba nėra suteikiama, ir tenka dirbti su įvairiais sistemų bei kompiuterinės įrangos gedimais.* Priešingai, 65 proc. visų respondentų atsiliepė labai teigiamai apie IT komandą, bei apie jų požiūrį į ištikusias problemas. Likę 35 proc. pabrėžė, kad problemos visada būna išspręstos, bet kartasi tai užtrunka šiek tiek laiko.



Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta anketine apklausa

8 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal sulauktą pagalbą, dėl darbo sistemų gedimų

Tinkamai vykdomą, informacinės saugos prevenciją, Vilniaus teritorinėje muitinėje, įrodo ir klausimas susijęs su slaptažodžių keitimo dažnumu. Rekomendacijų ir priemonių siekiant užtikrinti tinkamą informacijos saugą yra daugybė. Viena iš paprasčiausių įgyvendinamų ir jokių papildomų resursų nereikalaujančių priemonių yra dažnas slaptažodžių keitimas. Kuo ilgiau naudojamas tas pats slaptažodis, tuo didėja rizika, jog dėl neapdairumo slaptažodį gali sužinoti netinkamas asmuo, todėl rekomenduojam keisti prisijungimų slaptažodžius, bent jau kas tris mėnesius.

Respondentų buvo paprašyta įvardinti prieš kiek laiko jie paskutinį sykį keitė prisijungimų slaptažodžius, kuriuos naudoja jungiantis prie pagrindinių darbo sistemų (žr. 9 pav.). Tik du respondentai pažymėjo, kad slaptažodžius keitė vienerių metu laikotarpyje, tuo tarpu likę 18 teigia, jog slaptažodžius keitė trijų mėnesių laikotarpyje, kaip ir yra rekomenduojama. Visi penki tyrime dalyvavę muitinės specialistai patikino, jog slaptažodžius taip pat atnaujino per pastaruosius tris mėnesius.



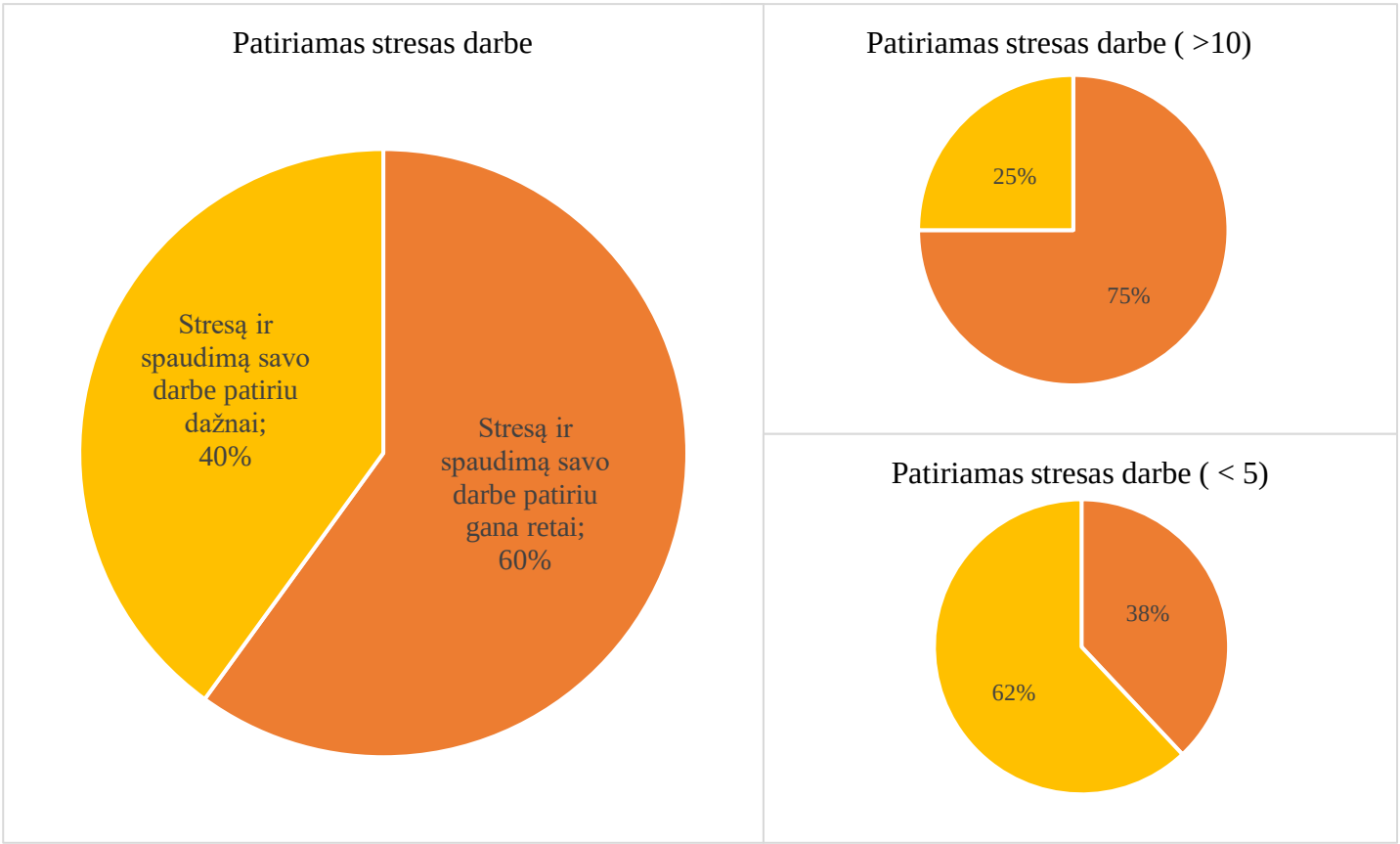
Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta anketine apklausa

9 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal slaptažodžių keitimo dažnumą

Apibendrinant galima teigti, jog Vilniaus teritorinėje muitinėje informacijos ir IT saugai yra skiriamas didelis dėmesys. Tai puikiai įrodo darbuotojų požiūris į iškilusių problemų sprendimus. Taip pat galima teigti, kad muitinės darbuotojai yra tinkamai supažindinti su IT sauga ir prevenciniais būdais, kaip tai užtikrinti.

4.1.4. Veiksniai keliantys stresą darbuotojams

Darbuotojų patiriamas stresas ir įtampa darbe, didina klaidų atsiradimo tikimybę, o tai automatiškai didiną visos organizacijos operacinę riziką. Darbas muitinėje pasižymi gan dideliu spaudimu ir stresu, kurį patiria visi darbuotojai įskaitant posto pareigūnus, bei muitinės specialistus, dirbančius su prekių preferencine kilme. Prielaida, kad muitinės darbuotojai susiduria su nuolatinio stresu, patvirtina respondentų atsakymai į klausimą apie patiriamą stresą darbe (žr. 10 pav.). Nei vienas respondentas, nepasirinko varianto, jog streso darbe nepatiria, priešingai visi tyrime dalyvavę respondentai, pažymėjo, jog patiria stresą darbe. 60 proc. respondentų patikino jog stresą darbe patiria retai, tuo tarpu likę 40 proc. respondentų pareiškė, kad stresą darbe patiria dažnai. Nors neženkliai didesnė dalis tiriamųjų stresą darbe patiria retai, neigiamas aspektas yra jog visi 100 proc. tiriamųjų patiria stresą ir spaudimą darbe, tik vieni tai patiria rečiau kiti dažniau.



Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta anketine apklausa

10 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal patiriamą stresą darbe

Analizuojant kaip stresas darbe veikia ypač patyrusius (dirbančius virš 10 metų) ir darbuotojus su mažesne patirtimi (dirbančius ne ilgiau nei 5 metai), išryškėja dar viena aiški tendencija. Kuo darbuotojas dirba ilgiau, tuo rečiau jis patiria stresą ir spaudimą darbe. 75 proc. patyrusių darbuotojų nors ir patiria stresą, bet jį patiria retai. Tuo tarpu 62 proc. visų darbuotojų su patirtimi iki penkerių metų, stresą patiria dažnai ir tik 38 proc. įvardina, kad stresą patiria retai. Tai dvigubai prastesni rezultatai lyginant su virš 10 metų dirbančiais darbuotojais. Lyginant darbuotojų patiriamą stresą pagal užimamas pareigas, rezultatai yra identiški po 40 proc. visų tyrime dalyvavusių muitinės specialistų (2 iš 5) ir posto pareigūnų (6 iš 15) stresą ir spaudimą darbe patiria dažnai.

Identifikuoti veiksnius keliančius stresą darbe, dažnais atvejais yra žymiai efektyviau, nei apibrėžti bendrą streso lygį. Visiškai pašalinti streso iš darbo yra praktiškai neįmanoma, bet labai svarbu nustatyti konkrečius veiksnius, kurie labiausiai sukelią stresą ir stengtis tuos veiksnius neutralizuoti. Tyrimo dalyviams buvo nurodyta dešimt veiksnių, kurie gali kelti stresą jų konkrečiame darbe ir buvo paprašyta įvardinti, kaip konkretus veiksnys veikia jų patiriamą stresą darbe. Rengiant klausimus, o vėliau ir analizuojant rezultatus kiekvienas iš dešimties veiksnių buvo sugrupuotas ir priskirtas vienai iš trijų grupių (žr. 9 lent.). Kiekvieno respondento buvo paprašyta pasirinkti vieną iš keturių galimų atsakymų variantų, atsižvelgiant į tai ar konkretus veiksnys:

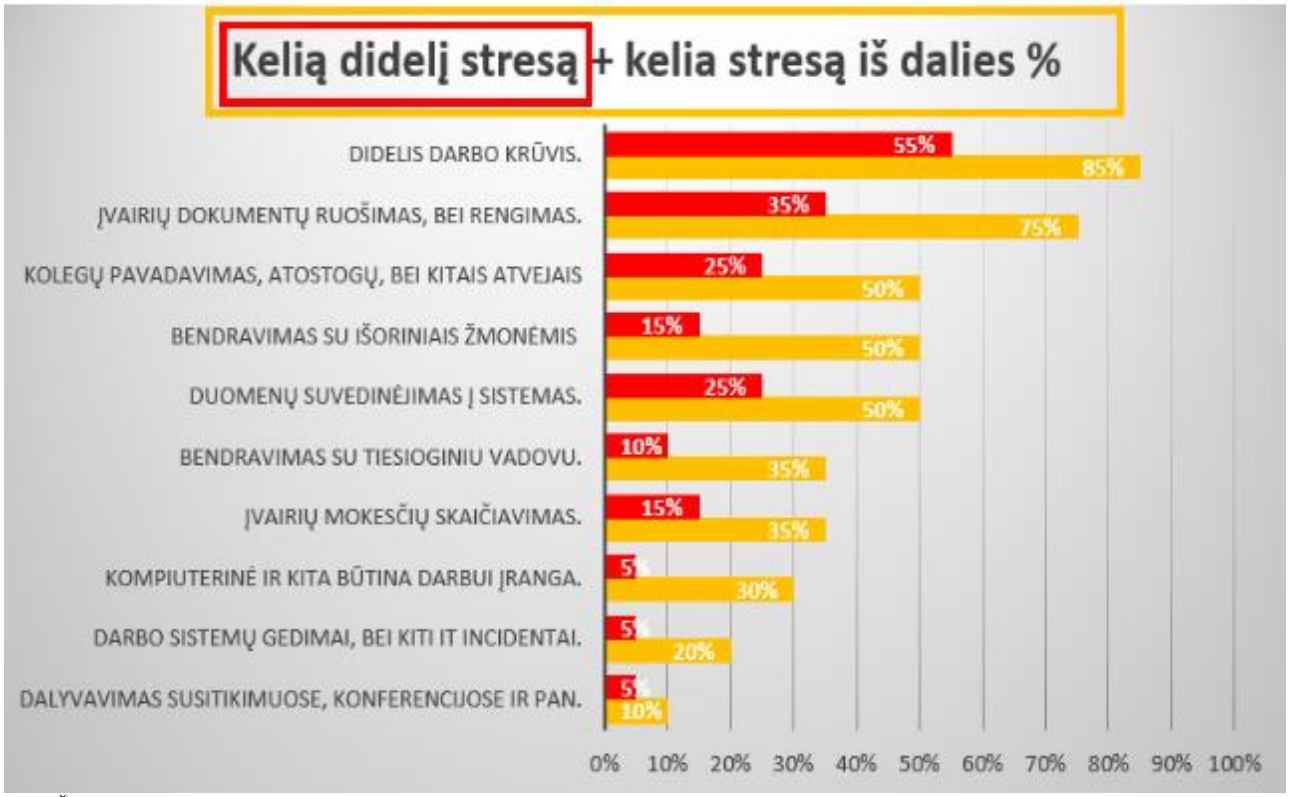
- kelia didelį stresą darbe;
- stresą kelia iš dalies;
- streso nekelia visiškai;
- su tokiu veiksniu darbe netenka susidurti;

9 lentelė. Sugrupuoti veiksniai keliantys stresą

VEIKSNYS	GRUPĖ
Didelis darbo krūvis.	Kasdieninio darbo procedūros
Įvairių dokumentų ruošimas, bei rengimas.	Kasdieninio darbo procedūros
Duomenų suvedinėjimas į sistemas.	Kasdieninio darbo procedūros
Įvairių mokesčių skaičiavimas.	Kasdieninio darbo procedūros
Kolegų pavadavimas, atostogų, bei kitais atvejais	Žmogiškieji resursai/Bendravimas
Bendravimas su išoriniais žmonėmis	Žmogiškieji resursai/Bendravimas
Bendravimas su tiesioginiu vadovu.	Žmogiškieji resursai/Bendravimas
Dalyvavimas susitikimuose, konferencijose ir pan.	Žmogiškieji resursai/Bendravimas
Kompiuterinė ir kita būtina darbui įranga.	Kompiuterinė įranga
Darbo sistemų gedimai, bei kiti IT incidentai.	Kompiuterinė įranga

Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta anketine apklausa

Pirmiausia buvo siekiama nustatyti konkrečius veiksnius, kurie daugiausiai, bei mažiausiai kelia streso darbe. Vėliau buvo apžvelgiama keliamo streso pasiskirstymas, pagal veiksnių grupes. Analizuojant surinktus duomenis buvo aiškiai išskirti konkretūs veiksniai keliantys daugiausiai streso, bei veiksniai nekeliantys streso. Visi pažymėti atsakymų variantai kaip „kelią didelį stresą“ arba „kelia stresą iš dalies“ buvo traktuojami kaip veiksniai keliantys stresą (žr. 11 pav.). Atskirai buvo išskirta veiksniai, kuriuos respondentai įvardino kaip keliančius didelį stresą.



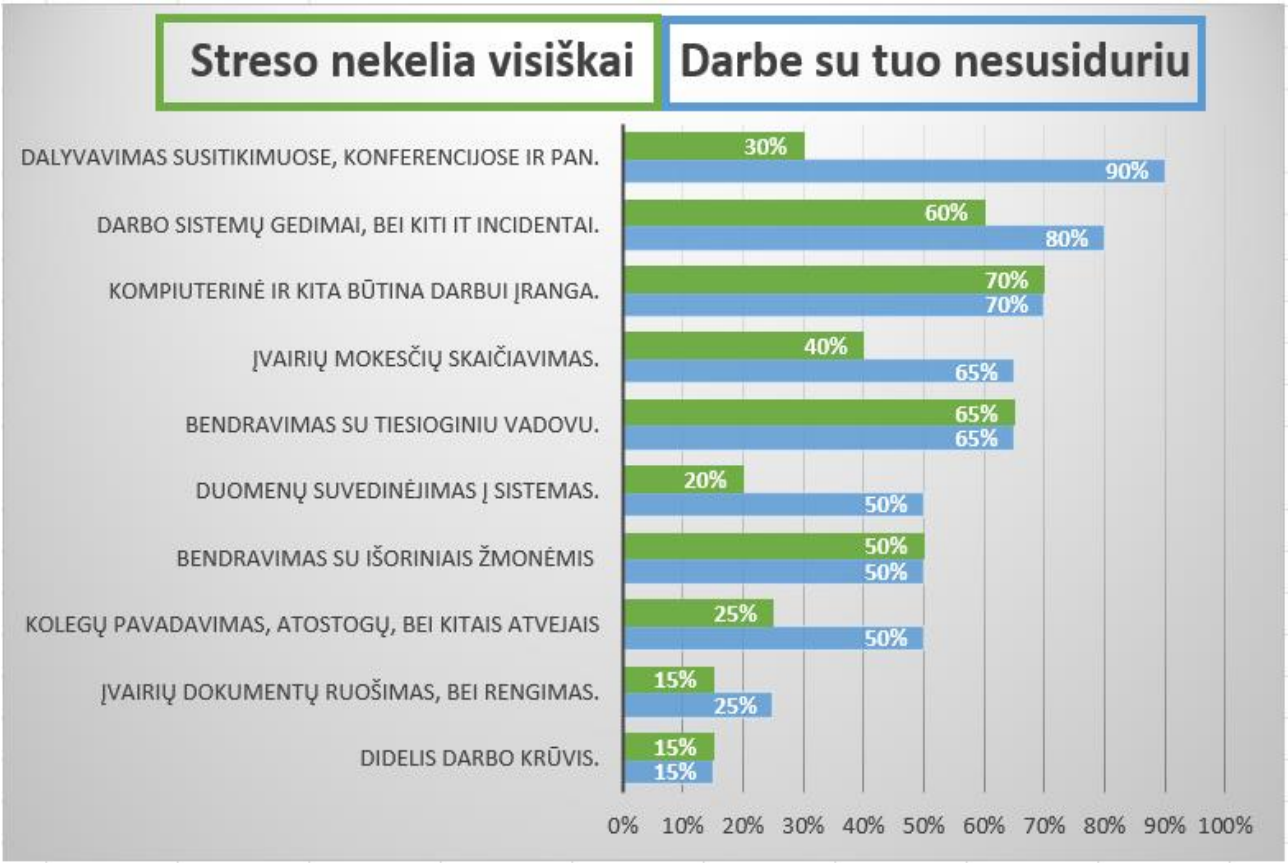
Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta anketine apklausa

11 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal veiksnius keliančius didžiausią stresą darbe

Apibendrinus rezultatus matome, jog didžiausią stresą darbe kelia didelis darbo krūvis, jis stresą darbe kelią net 85 proc. visų tyrime dalyvavusių muitinės darbuotojų ir netgi 55 proc. visų respondentų didelį darbo krūvį įvardino, kaip keliantį ypač didelį stresą. Kiekvienas darbuotojas didelį darbo krūvį gali suprasti skirtingai, o tuo tarpu išmatuoti kiekvieno darbuotojo darbo krūvį, kai kuriais atvejais yra komplikuota. Bet kokiu atveju, vieningai išreikšta respondentų pozicija, dėl per didelio darbo krūvio, rodo, kad tai yra tobulintina sritis. Didelis darbo krūvis yra sudėtinis veiksnys susidedantis iš konkrečių užduočių, tokių kaip dokumentų ruošimas, duomenų rinkimas į sistemas ar mokesčių skaičiavimas. Remiantis gautais duomenis visi šie veiksniai taip pat išskirti, kaip vieni iš daugiausiai keliančių stresą. Dokumentų ruošimas, bei rengimas stresą kelią 75 proc. tiriamųjų, o 35 proc. kelią didelį stresą. Vesdami duomenis į sistemas pusė darbuotojų jaučiu stresą, o kas ketvirtas darbuotojas vesdamas duomenis jaučia

didelį stresą. Taip pat pusė visų muitinės darbuotojų, dalyvavusių tyrime, jaučia stresą bendraudami su klientais ir kitais išoriniais žmonėmis, bei pavaduodami kolegas atostogų metu. Vis dėl to analizuojant labiausiai stresą keliančius veiksnius, matoma tendencija, jog didžiausią stresą kelią kasdieną atliekami procesai.

Atlikus žvalgomąjį tyrimą, bei atsižvelgus į žvalgomojo tyrimo respondentų pastabas, prie galimų atsakymų, buvo įtrauktas papildomas variantas – darbe su tuo nesusiduriu. Šis galimas atsakymas yra ypač svarbus nagrinėjant veiksnius, kurie tyrimo respondentams kelią mažiausiai stresą darbe. Analizuojant streso nekeliančius veiksnius buvo atskirai apskaičiuota kokia dalis tyrime dalyvavusių respondentų, susiduria su konkrečiu veiksniu, tačiau jiems jis nekelia streso (žalia diagrama) ir bendrai apskaičiuota, kiek procentų respondentų su veiksniu nesusiduria iš viso arba susiduria, tačiau veiksnys jiems streso nekelia (mėlyna diagrama). Jeigu mėlyna ir žalios diagramos vienodos reiškia jog visi respondentai su konkrečiu veiksniu susiduria, tačiau veiksnys jiems streso nekelia, tuo tarpu skirtumas tarp žalios ir mėlynos diagramos indikuoja, kiek respondentų savo darbe su veiksniu nesusiduria iš viso. Bendrai susumuoti rezultatai pateikti diagramoje. (žr. 12 pav.).

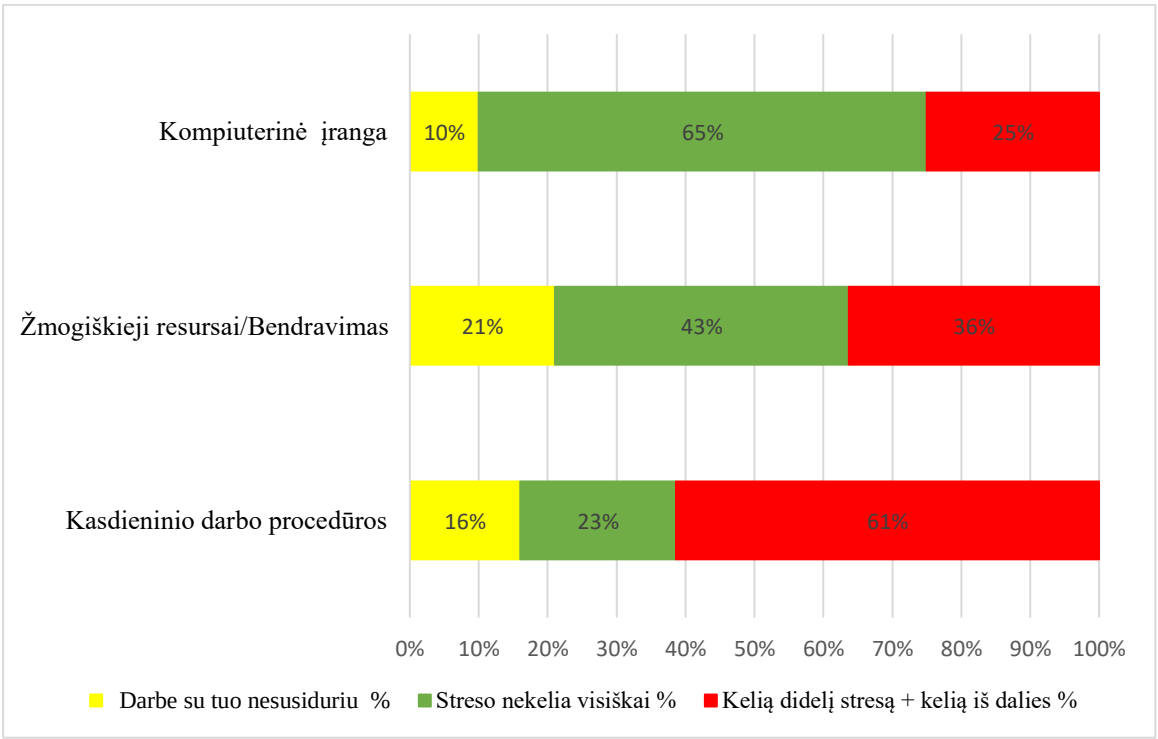


Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta anketine apklausa

12 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal veiksnius, kurie mažiausiai kelią stresą darbe

Iš rezultatų analizės, galima matyti, kad mažiausiai streso, tyrime dalyvavusiems muitinėms darbuotojams, kelia – kompiuterinė įranga, įvairūs darbo sistemų gedimai, bei bendravimas su tiesioginiu vadovu. Kompiuterinė įranga streso nekelia 70 proc. visų respondentų, o 65 proc. bendraudami su savo tiesioginiu vadovu jaučiasi visiškai laisvai ir taip pat nepatiria streso. Nei vienas respondentas nepažymėjo, kad su kažkuriuo iš šių veiksnių nesusiduria. Darbo sistemų gedimai bendrai streso nekelia net 80 proc. visų tyrimo dalyvių, tiesa verta pabrėžti, jog 20 proc. net nesusiduria su darbo sistemų gedimais, tuo tarpu 60 proc. susiduria su gedimais, tačiau tai jiems nesukelia papildomo streso. Veiksnys „dalyvavimas susitikimuose ir konferencijose“ puikiai iliustruoja, svarbą atskirai nagrinėti, kiek darbuotojų nejaučia streso ir išskirti darbuotojus, kurie su veiksniu savo darbe nesusiduria. Skaičiuojant bendrai, net 90 proc. visų respondentų nejaučia streso dalyvaudami įvairiose konferencijose ar susitikimuose, tačiau 60 proc. net negalėtų jausti streso, nes jiems savo darbe netenka dalyvauti susitikimuose ir tik 30 proc. iš tiesų dalyvauja susitikimuose ir jų metu nejaučia streso. Teigti jog dalyvavimas susitikimuose yra mažiausiai streso keliantys veiksnys būtų ne visai teisinga, tačiau, bet kokiu atveju, šis veiksnys, visiškai nesukuria papildomo streso darbuotojams.

Apibendrinus konkrečių veiksnių keliamą stresą, visi gauti atsakymai buvo sugrupuoti pagal veiksnių grupes, bei apskaičiuotas bendras streso pasiskirstymas pagal tris pagrindines grupes (žr. 13 pav.). Kiekvienas iš veiksnių buvo priskirtas vienai iš trijų rizikos veiksniu grupių (žr. 9 lent.).



Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta anketine apklausa

13 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal stresą keliančias veiksnių grupes

Bendrų rezultatų analizė, aiškiai reziumuoja, jog muitinės darbuotojai, dirbantys su prekių preferencinės kilmės nustatymu, didžiausią stresą patiria atlikdami savo kasdienines darbo procedūras. Dauguma darbuotojų pasitiki savo turima kompiuterine įranga ir tik 25 proc. darbuotojų jaučia stresą naudodamiesi ją. Tai dar kartą įrodo, jog bendra IT sauga yra tinkamai užtikrinama, o bendra IT rizika yra puikiai valdoma. Skaičiuojant vidutinius rezultatus, penktadalis (21 proc.) tyrime dalyvavusių muitinės darbuotojų nesusiduria su veiksniais susijusiais su žmogiškaisiais resursai, 43 proc. streso nejaučia, o 36 proc. jaučia stresą susidurdami su šiais veiksniais. Iš žmogiškųjų resursų veiksnių grupės daugiausiai streso kelia kolegų pavadavimas, o dalyvavimas susitikimuose ir konferencijose labiausiai prisėda prie to jog bendrai atsakymo variantas – „Darbe su tuo nesusiduriu“ siekia 21 proc. Kasdienio darbo procedūrų veiksnių grupė susideda iš skirtingų veiksnių, su kuriais, savo tiesioginiame darbe susiduria, tyrimo dalyviai. Muitinės specialistų ir posto pareigūnų darbų specifika yra šiek tiek skirtinga, įskaitant ir jų vykdomas procedūras. Skirtinga konkrečių darbų specifika lemia, jog skaičiuojant vidurkius – 16 proc. visų atsakymo variantų, sudaro atsakymas – „savo darbe su tuo nesusiduriu“. Pavyzdžiui 6 iš 15 apklausoje dalyvavusių posto pareigūnų, pažymėjo jog savo kasdieniniame darbe, nesusiduria su įvairų mokesčių skaičiavimu, 4 posto pareigūnams šis veiksnys streso nekelia, ir tik likusiems 5 pareigūnams tai kelią stresą, kaip tuo tarpu visi tyrime dalyvavę muitinės specialistai pažymėjo jog mokesčių skaičiavimas jiems kelią didelį stresą. Net ir atsižvelgiant į skirtingas darbuotojų darbo funkcijas, ir iš to kylančias skaičiavimų paklaidas, susumuoti rezultatai aiškiai parodo, jog kasdieninio darbo procedūros, kelią didžiausią stresą, tyrimo respondentams. Skaičiuojant vidutiniškai kiekvienos darbo procedūros keliamą stresą darbe, bendras rezultatas siekia 61 proc. Tai aiškiai reziumuoja, bendrą streso lygį labiausia lemią kasdieninio darbo procedūros, o norint mažinti darbuotojų patiriamą stresą ir iš to kylančias rizikas, būtina daugiau dėmesio skirti darbų procesų peržiūroms.

4.1.5. Pasikartojantis mechaninis darbas

Prekių preferencinės kilmės nustatymas yra sudėtingas procesas, kurio metu yra būtina parengti daug įvairų dokumentų, suvesti duomenis į sistemas, bei teisingai apskaičiuoti mokesčius. Visą šių darbų atlikimo eiga yra gana monotoniška, bei varginanti. Į klausimą kaip dažnai pasikartoja atliekamos procedūros (žr. 14 pav.), nei vienas tyrimo dalyvis, neatsakė, kad procedūra pasikartoja tik keletą kartų per mėnesį ir tik 10 proc. nurodė, kad procedūra pasikartoja keletą kartų per savaitę. Didžioji dalis (90proc.) respondentų nurodė, kad darbo procedūros pasikartoja, daugiau nei kelis kartus per dieną.

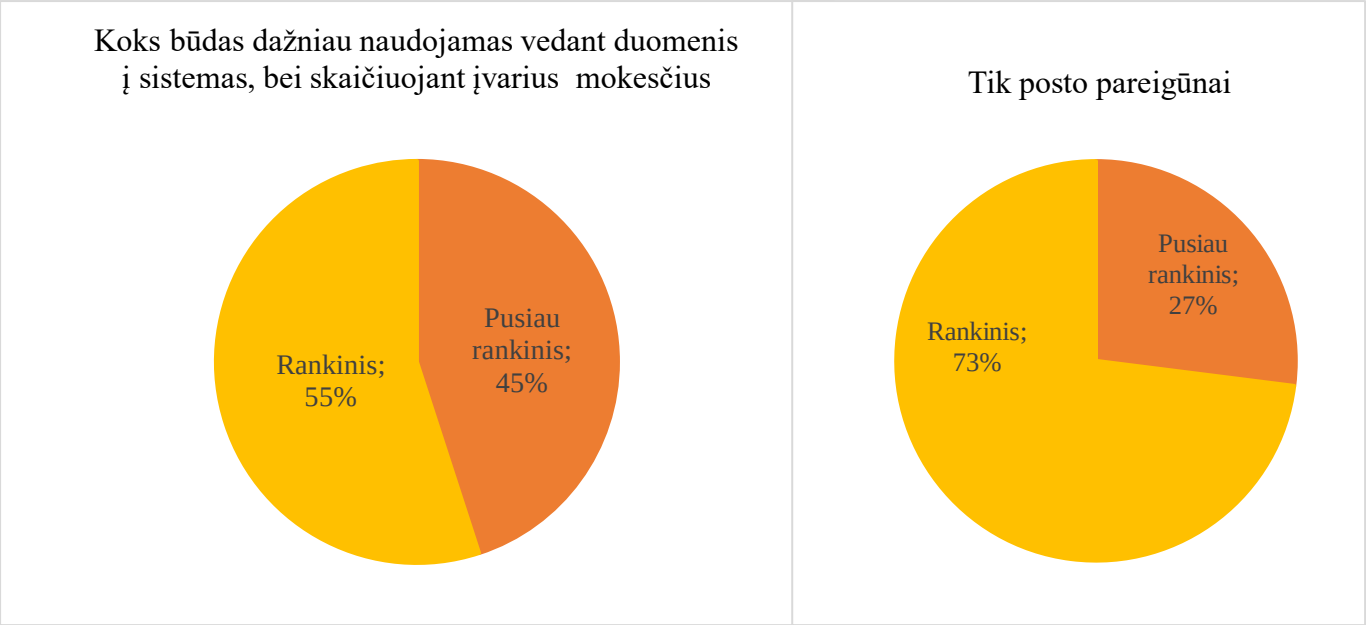


Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta anketine apklausa

14 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal atliekamų procedūrų pasikartojimo dažnumą

Dažnas mechaninių darbų pasikartojimas vargina darbuotojus, bei didina rizikas suklysti. Streso veiksnių analizė aiškiai parodė, kad pagrindinė priežastis kelianti stresą yra didelis darbų krūvis. Kontroliuoti ar tuo labiau mažinti darbų apimtis muitinėje nėra įmanoma, tačiau tobulinti darbų atlikimo procesus galima. Šią galimybę puikiai įrodo respondentų atsakymai į klausimą - „Ar savo tiesioginiame darbe įžvelgiate procesus, kuriuos, būtų galima automatizuoti ar robotizuoti, palengvinant procesų atlikimą.“ Visi 100 proc. tyrime dalyvavusių muitinės darbuotojų atsakė, jog savo tiesioginiame darbe įžvelgia daug procesų, kurių atlikimą būtų galima palengvinti. Verta pabrėžti, kad šis klausimas turėjo tris galimus atsakymų variantus, tačiau likę du (yra tik keletas procesų ir tokių procesų nėra) nesulaukė nei vieno atsakymo. Tai įrodo, kad poreikis ir potencialas automatizuoti ir palengvinti darbo procesus yra didelis, o procesų kurių atlikimų palengvinimas galimas, taip pat yra nemažai.

Vieni svarbiausių darbų, siekiant tinkamai nustatyti prekių preferencinę kilmę, yra tinkamai suvesti duomenis į sistemas, bei teisingai apskaičiuoti mokesčius. Posto pareigūnų atsakomybės labiau apima duomenų suforminimus, tuo tarpu muitinės specialistai pagal turimus duomenis skaičiuoja mokesčius. Tiesa, labiau patyrę specialistai ir pareigūnai moka ir geba daryti visus reikiamus procesus. Vedant duomenis į sistemas ar skaičiuojant mokesčius labai svarbu viską atlikti kuo tiksliau, nes atsiradusi, bet kokia klaida neleidžia tinkamai nustatyti prekių kilmės ir gali būti neteisingai pritaikyti muitų mokesčiai. Abejas procedūras galima atlikti pilnai arba pusiau rankiniu būdų, bei automatizuotų sistemų pagalba. Koks būdas yra naudojamas priklauso nuo organizacijos turimos įrangos, bei programinių sistemų. Tyrimo anketoje respondentams buvo pateiktas klausimas apie dažniausiai naudojamus būdus, vedant duomenis, bei skaičiuojant mokesčius. (žr. 15 pav.).



Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta anketine apklausa

15 pav. Kiekybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal naudojamus būdus, vedant duomenis, bei skaičiuojant mokesčius

Rezultatai aiškiai parodė, jog automatizuotas duomenų apdorojimo būdas nėra naudojamas. Respondentų atsakymai pasiskirstė tarp rankinio (55 proc.) ir pusiau rankinio (45 proc.) Analizuojant atsakymų pasiskirstymą pagal pareigybes, visi muitinės specialistai pažymėjo jog naudoja, pusiau rankinius duomenų apdorojimo būdus. Tuo tarpu skaičiuojant tik posto pareigūnų atsakymus, pusiau rankinis būdas yra naudojamas retai (27 proc.), o dauguma posto pareigūnų (73 proc.) duomenų suvedimą į sistemas, bei mokesčių skaičiavimą atlieka rankiniu būdu. Galima daryti išvadą, jog muitinės specialistų naudojamos sistemos yra šiek tiek labiau automatizuotos, bet bendri rezultatų pasiskirstymai aiškiai indikuoja, jog organizacijos naudojamos sistemos yra mažai automatizuotos ir dauguma procedūrų yra atliekamos rankiniu būdu, kas automatiškai kelią didesnę riziką klaidos atsiradimui.

4.2. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

4.2.1. Esamų rizikų valdymas Vilniaus teritorinėje muitinėje

Atliktas kiekybinis tyrimas aiškiai parodė, jog prekių preferencinės kilmės procesas yra gana sudėtingas ir komplikuotas, kuriuo metu muitinės darbuotojai susiduria su dideliu darbo krūviu, bei atlieka daug mechaniško darbo. Šie veiksniai lemia, jog muitinės darbuotojai patiria didelį stresą darbe, o stresas darbe automatiškai didina tikimybę suklysti ir mažina darbuotojų motyvaciją dirbti. Remiantis anketinės apklausos rezultatų analize, ekspertams buvo pateikti klausimai apie aprašytas rizikas, bei jų galimą žalą visai organizacijai. Gauti duomenis buvo sugrupuoti į keturias subkategorijas (žr. 10 lent.).

10 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyvių atsakymų pasiskirstymas pagal identifikuotas rizikas, Vilniaus teritorinėje muitinėje

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Didelis darbo krūvis	„Sezoniškumas neturi įtakos darbo krūviui, visada išlieka panašus“ (Ekspertas 1). „Vilniaus zonoje įforminama 60 proc. nuo visų Lietuvos muitinėje įforminamų deklaracijų skaičiaus“ (Ekspertas 1). „Darbo krūviai netolygūs ir nevienodi“ (Ekspertas 1). „Darbo vadovas subjektyviai paskirsto darbus“ (Ekspertas 1). „Per didelis krūvis galų gale atliepia motyvacija, o motyvacija vėl yra didžiulis veiksnys“ (Ekspertas 2). „Darbo krūvio matavimas leidžia objektyviau su tuo pačiu darbuotoju bendrauti“ (Ekspertas 2). „Darbo krūvio matavimas yra vienas iš objektyvesnių faktorių, galinčių susivesti į organizacijos siekius“ (Ekspertas 2).
Stresas darbe	„Yra įvairių nesklandumų, trikdžių su LMS sistema, tad dar skyriuose ruošiami ir popieriniai sprendimai“ (Ekspertas 1). „Dėl darbuotojų bendros savijautos, nėra jokių tvarkų nei nurodymų, išskyrus bendrąsias valstybines tvarkas dėl pandemijos“ (Ekspertas 1). „Vykdomi mokymai dėl streso valdymo, įvairių situacijų valdymo, bet nėra daug norinčių“ (Ekspertas 1). „Nekokybiškas rizikos valdymas apsunkina pareigūnams darbą“ (Ekspertas 4).
Žmogiškosios klaidos faktorius	„Pildant importo deklaraciją darbuotojas turi suvesti duomenis į 54 muitinės deklaracijos langelius. (Ekspertas 1). „Rizika įžvelgiama, kad nepagrįstai ar netinkamai darbuotojo išduoti preferencinės kilmės dokumentai gali būti priimami muitinio įforminimo metu pritaikant importo mokesčių lengvatą“ (Ekspertas 1). „Operacinės rizikos elementų, kurie gali atsirasti dėl skubos ar dėl demotyvacijos“ (Ekspertas 2). „Psichologinis faktorius, irgi lemiantis kartais, kad būna pažeidimai, procesuose“ (Ekspertas 2).

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

10 lentelės tęsinys

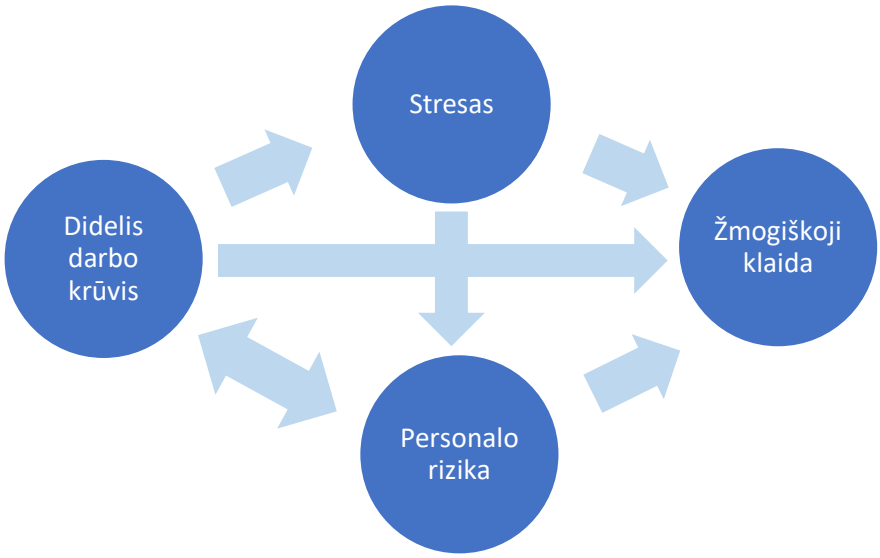
Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Personalo rizika	„Klaidas gali sukelti nepatyrimas, žmogiškosios klaidos, kompetencijų ir žinių stoka bei techninės klaidos“ (Ekspertas 1). „Priėmimo metu įvertinti, ar nėra kažkokio interesų konflikto“ (Ekspertas 2). „Pajusti darbuotojo vidinę motyvaciją arba gebėjimą atlikti vis dar savo funkciją gerai“ (Ekspertas 2). „Nemotyvuoti žmonės yra linkę nusižengti kažkokiam procesui“ (Ekspertas 2).

Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

Visi tyrime dalyvavę muitinės pareigūnai aiškiai nurodė jog dirbdami savo kasdieninį darbą jaučia stresą, o didžioji dalis nurodė, jog netgi jaučia didelį stresą darbe. Pagrindinis veiksnys keliantis stresą darbuotojams yra didelis darbo krūvis. Dažniausiai organizacijos kenčia nuo didelio darbo krūvio, kai dėl su sunkiai numatomų priežasčių, staigiai išauga darbų apimtys. Prekių preferencinės kilmės darbo apimtims *„sezoniškumas neturi įtakos darbo krūviui, visada išlieka panašus“* (ekspertas 1) tolygios darbų apimtys galėtų leistų lengviau pasikarstyti darbo krūvius tarp darbuotojų, tačiau darbuotojų apklausos rezultatai aiškiai parodė, kad darbų nėra tolygiai paskirstomi. Šia problemą pripažįsta ir vienas iš tyrime dalyvavusių ekspertų: *„Darbo krūviai netolygūs ir nevienodi. Darbo vadovas subjektyviai paskirsto darbus.“* (ekspertas 1). Tai įrodo, kad Vilniaus teritorinėje muitinėje nėra tinkamai subalansuojamas darbo krūvis, o krūvio matavimui ir priežiūrai nėra skiriamai pakankamai resursų. Darbo krūvio stebėjimo svarba, įrodo ir vieno iš ekspertų išsakyta mintis jog : *„darbo krūvio matavimas yra vienas iš objektyvesnių faktorių, galinčių susivesti į organizacijos siekius“* (ekspertas 2), pasak to paties eksperto *„per didelis krūvis galų gale atliepia motyvacija, o motyvacija vėl yra didžiulis veiksnys“* (ekspertas 2). Verslo subjektai yra finansiškai suinteresuoti mokėti mažesnius mokesčius, už kurių teisingą apskaičiavimą yra atsakingi muitinės darbuotojai. Nors muitinėje veikia imuniteto tarnyba, kurios tikslas numatyti galimos korupcijos užkardymo planus ir priemones, labai svarbu aspektas yra motyvacija darbe, nes „*nemotyvuoti žmonės yra linkę nusižengti kažkokiam procesui“* (ekspertas 2), o tai sukelia papildomo darbo kitoms įstaigoms ir automatiškai didiną bendrą personalo riziką. Motyvaciją darbe taip pat gali mažinti ir kasdieną patiriamas stresas darbo metu. Pasak eksperto, muitinėje yra *„vykdomi mokymai dėl streso valdymo, įvairių situacijų valdymo, bet nėra daug norinčių“* (ekspertas 1). Nors didelį stresą darbe patiria didesnioji dalis darbuotojų, tačiau mokymai dėl streso valdymo nesulaukia didelio darbuotojų susidomėjimo. Galima daryti išvadą, jog patys mokymai nėra pakankamai tinkamai organizuojami, nes darbuotojai vengia eiti i tokius mokymus, nors ir patiria stresą darbe. Vertėtų atkreipti dėmesį ir į tokių mokymų konfidencialumą, nes tai galėtų būti viena iš priežasčių, kodėl darbuotojai nenori ar netgi bijo užsirašyti į tokio tipo mokymus.

Prekių preferencinės kilmės operacinė riziką labiausiai lemią žmogiškosios klaidos faktorius. Visiškais panaikinti šio faktoriaus neįmanoma, tačiau mažinti klaidos atsiradimo tikimybę yra būtina. Muitinės darbuotojai susiduria su dideliu rankinio darbo krūviu. Rankinio darbo mastą puikiai reprezentuoja pavyzdys pateiktas interviu metu *„Pildant importo deklaraciją darbuotojas turi suvesti duomenis į 54 muitinės deklaracijos langelius“* (ekspertas 1). Be abejo mažinti rankinio darbo krūvį įmanoma automatizuojant procesus, tačiau labai svarbu atkreipti dėmesį kas gali labiausiai lemti klaidos atsirado tikimybę. Pildant duomenis labai svarbu nesiblaškyti ir būti susikoncentravus į atliekamą darbą. Labai svarbus tinkamai įvertinti operacinę riziką ir ją galinčius lemti veiksnius. Pasak eksperto klaidos ir pažeidimai gali kilti *„dėl skubos dėl demotyvacijos ar psichologinio faktoriaus“* (ekspertas 2). Pastebėjus, jog kažkuris iš darbuotojų pradeda dažniau klysti negu seniau, darbuotojo vadovui vertėtų pasiklabėti su savo darbuotoju, bei pokalbiu metu aptarti minėtus veiksnius.

Išanalizavus ekspertų įžvalgas, galime matyti jog visos esamos rizikų grupės Vilniaus teritorinėje muitinėje, smarkiai koreliuoja tarpusavyje (žr. 16 pav.).



Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

16 pav. Esamų rizikų koreliacija tarpusavyje

Įvertinus surinktus duomenis iš ekspertų, matome jog didelis darbo krūvis labiausiai veikia kitas rizikos rūšis. Dėl per didelio darbo krūvio darbuotojas jaučia didelį stresą, bei krenta jo motyvacija dirbti, o tai automatiškai didina personalo riziką. Didelis darbo krūvis, kurio pagrindą sudaro rankinis darbas, vienareikšmiškai koreliuoja ir su operacine rizika, nes kuo daugiau atliekama operacijų rankiniu būdu tuo labiau didėja riziką atlikti kažkurią iš procedūrų neteisingai. Operacinę riziką taip pat neigiamai veikia darbuotojų patiriamas stresas, bei esanti personalo rizika. Dėl veikiamo streso darbuotojai

operacijas gali atlikti išsiblaškę, bei nepasitikintys savimi, o tuo tarpu personalo rizikos kategorija, gali lemti jog darbuotojai procedūras atliks neatidžiai dėl demotyvacijos ar nenoro dirbti. Dėl didelio darbo krūvio darbuotojai gali būti linkę išeiti iš darbo, o naujų darbuotojų paieška didintų riziką personalui atrinkti tinkamus naujus darbuotojus. Tuo tarpu personalo atrankos specialistams susidūrus su problema ieškant naujų darbuotojų ir esant darbuotojų trūkumai dar labiau didėtų darbo krūvis esamiems darbuotojams. Galima teigti, jog darbo krūvio apimtys ir personalo rizikos grupė tiesiogiai vienas nuo kito priklausomi, todėl svarbu abi šias rizikos sritis tinkamai valdyti ir įvertinti.

4.2.2. Procesų automatizavimo galimybės ir rizikos Vilniaus teritorinėje muitinėje

Kaip parodė darbuotojų apklausa daugiausia streso darbuotojams kelia kasdieninės darbo procedūros ir iš to kylantis didelis darbo krūvis, bei atsirandanti klaidos tikimybė. Visi tyrime dalyvavę darbuotojai, patikino, jog didesnę dalį darbų atlieka rankiniu būdu, bei įžvelgia galimybę palengvinti procedūras, jeigu būtu pritaikomi informaciniai sprendimai, automatizuojant procesus. Remiantis procesų automatizavimo eksperto, bei kitų kokybiniame tyrime dalyvavusių respondentų atsakymais, buvo atlikta procesų automatizacijos galimybių ir rizikos analizė, o gauti rezultatai buvo apdoroti, bei sugrupuoti į tris subkategorijas. (žr.11 lent.).

11 lentelė. Automatizacijos galimybių ir rizikos analizė sudaryta iš kokybinio tyrimo respondentų atsakymų

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Automatizavimo galimybės	„Procesų įvertinimas priklauso nuo jų kaštų ir naudos balanso“ (Ekspertas 2). „Jeigu kažkas automatizuojama turi būti gerai ištestuota“ (Ekspertas 2). „Prieš automatizuojamą procesą turi būti vykdomas dviejų savaičių testavimo laikotarpis“ (Ekspertas 3). „Naudoti exel microsus ir skribtus reikėtų panašiai žinių, kaip ir robotikoje, bet aš manau kad įmanoma tikrai viešajame sektoriuje rasti žmonių, padaryti mokymus, tam kad visą tą kultūra kelti ir tai nebūtinai turi būti robotai“ (Ekspertas 3). „Su exeliu padaryti labai daug dalykų be jokių papildomų licencijų bei aplikacijų“ (Ekspertas 3).

11 lentelės tęsinys kitame puslapyje

11 lentelės tęsinys

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Automatizavimo galimybės	„Padaryti analizę kokios sistemos yra naudojamos“ (Ekspertas 3). „Automatizavimo programos pareikalauja įvairių licencijų, kur viskas atsiremia į finansus“ (Ekspertas 3). „Pagrindinis kriterijus tai yra, kad procese būtų galima apibrėžti konkrečias taisykles“ (Ekspertas 3). „Tobulinimo galimybės labiausiai susijusios su informacinių sistemų tobulinimu“ (Ekspertas 4).
Automatizuotų procesų rizika	„Lygiai taip pat galima palikti kažkokias klaidas, ir automatizuotame procese, kas tada jau vestų prie šimtaprocentinių klaidų“ (Ekspertas 2). „Net jei yra pilnai automatizuotas procesas, paliekama galimybė procesą atlikti rankiniu būdu“ (Ekspertas 3). „Procesai gali būti palengvinami naudojant exel microsus“ (Ekspertas 3). „Atsiranda rizika kad klaida kartosis, nebent žmonės pastoviai peržiūrinės roboto daromus procesus“ (Ekspertas 3). „Atsitiktinai vykdyti peržiūrą, kad pasižiūrėti ar robotai nepalieka klaidų“ (Ekspertas 3). „Automatizuojant procesą galima įtraukti papildomų saugiklių, kad jeigu iškils bet menkiausi neatitikimai, robotas apie tai atsiųs ataskaitą ir proceso neatliks“ (Ekspertas 3). „Automatizuotas procesas negali pilnai veikti, kol reikalingas žmogaus įsikišimas“ (Ekspertas 3).
Bendros automatizacijos perspektyvos	„Netolimoje praeityje buvo tik popierinės muitinės deklaracijos“ (Ekspertas 1). „Įvertinti kiek laiko ir resursų reikės, kuriant automatizuotą procesą“ (Ekspertas 3).

11 lentelės tęsinys kitame puslapyje

11 lentelės tęsinys

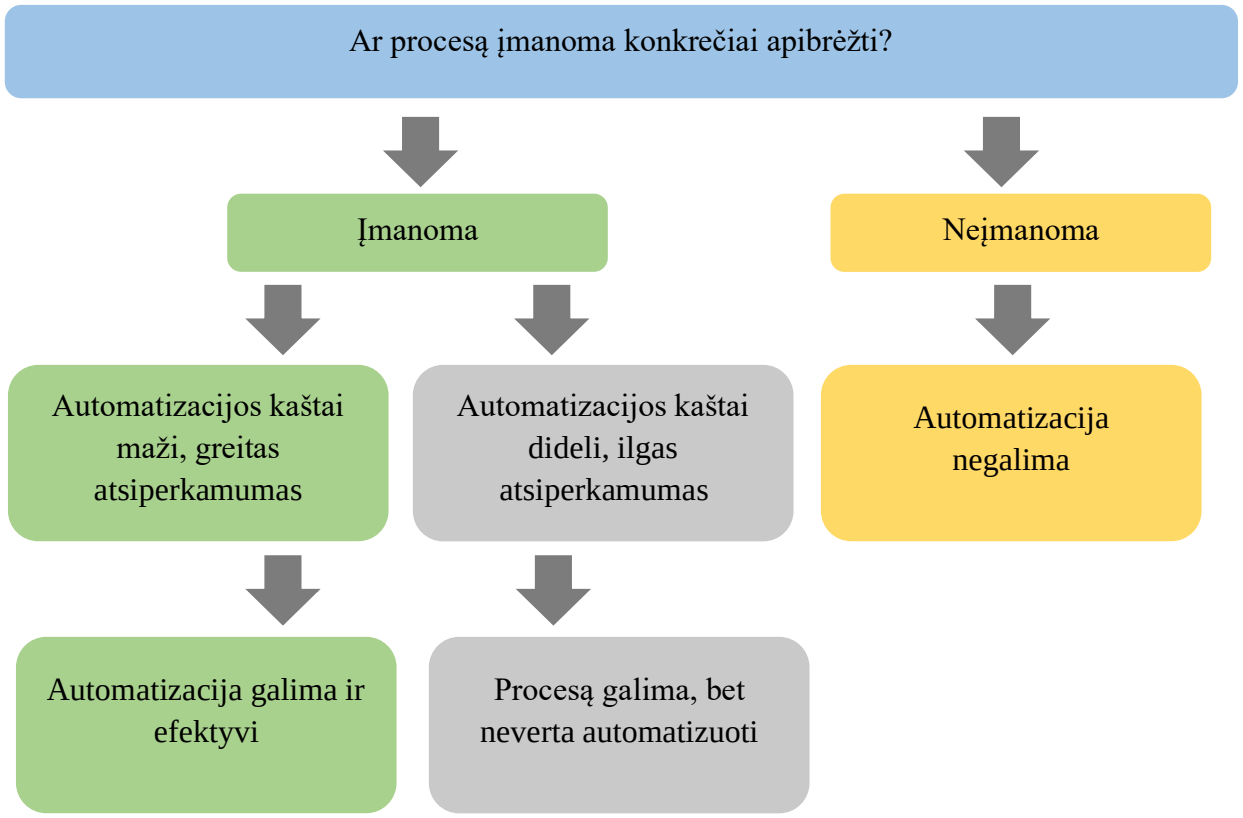
Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Bendros automatizacijos perspektyvos	„Iš darbo skelbimų matome, kad tikrai daugiau įmonių užsiima automatizavimu“ (Ekspertas 3). „Yra kuriamos specialios duomenų bazės, kad būtų galima lengviau vykdyti automatizuotus procesus“ (Ekspertas 3). „Exel microsų bei skirbtų naudojimas yra finansiškai pigesni nei robotų naudojimas“ (Ekspertas 3). „Tai yra investicija, kai tu investuoji į laiką, kol tas procesas atsipirks“ (Ekspertas 3). „Yra sritys, kur tikrai padaro robotus, kurie po kelių žmonių darbus atlieka“ (Ekspertas 3). „Žinau kad Lietuvos paštas su robotika kažkiek yra daręs ir daro“ (Ekspertas 3). „Robotika naudinga tik organizacijoms turinčioms daug mechaninių procesų, o investuoti į automatizavimą dėl kelių pasikartojančių procesų yra finansiškai nenaudinga“ (Ekspertas 3).

Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

Automatizaciją ir skaitmenizacija labai pakeitė ir palengvino begales procesų. Ne išimtis ir Vilniaus teritorinė muitinė, anot vieno iš ekspertų : *„netolimoje praeityje buvo tik popierinės muitinės deklaracijos“* (ekspertas 1), o tuo tarpu dabar, naudojamas tik pilnai elektroninės deklaracijos. Vis dėl to vertinant bendrai, Vilniaus teritorinė muitinė nėra smarkiai pažengusi procesų automatizavime ir iki dabar darbuotojai didžiąją dalį procedūrų, atlieka pilnai rankiniu būdu. Procesų automatizavimas yra ilgas ir kompleksiškas procesas (žr. 17 pav.). Pirmiausia reikėtų įvertinti patį procesą, bei jo sandarą ar jį galima iš viso automatizuoti. „*Pagrindinis kriterijus tai yra, kad procese, būtų galima apibrėžti konkrečias taisykles“* (ekspertas 3). Jeigu procesas yra konkrečiai apibrėžiamas, sekantis žingsnis turėtų būti: „*įvertinti kiek laiko ir resursų reikės, kuriant automatizuotą procesą“* (ekspertas 3) ir galiausiai svarbu nepamiršti ir finansinio aspekto bei įvertinti ar lėšos skirtos procesų automatizavimui atsipirks. Nes bet koks „*procesų įvertinimas priklauso nuo jų kaštų ir naudos balanso“* (ekspertas 2), todėl reikėtų labai detaliai išnagrinėti naudos balansą, bei apskaičiuoti per kiek laiko tokia investicija atsipirktų, nes

procesų automatizacija „*yra investicija, kai tu investuoji į laiką, kol tas procesas atsipirks*“ (ekspertas 3).

Reziumuojant galima teigti, jog automatizuoti procesą galima tik jeigu procesas gali būti konkrečiai apibrėžimas. Procesą verta automatizuoti, kai automatizacijos kaštai nėra didelį, o resursai skirti automatizacijai greitai atsiperka dėl sutaupyto rankinio darbo resurso.



Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

17 pav. Procesų automatizacijos galimybės ir nauda

Automatizacija, sumažina žmogiškosios klaidos faktorių, tačiau tai nereiškia, kad operacinė rizika visiškai išnyksta. Pasak vieno iš tyrime dalyvavusių ekspertų: „*Lygiai taip pat galima palikti kažkokias klaidas, ir automatizuotame procese, kas tada jau vestų prie šimtaprocentinių klaidų*“ (ekspertas 2). Tai reiškia, kad jeigu automatizuotame procese būtų palikta bent minimali klaida, tokia klaidą būtų nuolat pasikartojanti ir didelė tikimybė, kad klaida nebūtų iš karto aptikta, todėl būtina vykdyti reguliarią automatizuotų procesų patikrą, bei prieš įdiegiant automatizuotą procesą, labai gerai jį ištestuoti.

Pilna procesų automatizacija yra brangi nes „*Automatizavimo programos pareikalauja įvairių licencijų, kur viskas atsiremia į finansus*“ (ekspertas 3). Tyrimo metu, ekspertai pasiūlė ir alternatyvą automatizacijai – plėsti darbuotojų turimus įgūdžius, naudojant „Microsoft Office Excel„ programą.

„Procesai gali būti palengvinami naudojant excel macrosus“ (ekspertas 3). *„Su exceliu padaryti labai daug dalykų be jokių papildomų licencijų bei aplikacijų*“ (ekspertas 3). Tai galėtų būti tiek paprastesnis bei pigesnis būdas palengvinti procesus. Darbuotojų mokymai, leistų kelti esamų darbuotojų kompetencijas, bei taptų, papildomu motyvacijos šaltiniu darbuotojams. Verta pripažinti, kad šiuo metu procesų automatizavimas yra labai populiari sritis, bei yra didelė, šios srities specialistų paklausa, darbo rinkoje, todėl esamų darbuotojų mokymai būtų puiki alternatyva leisianti, palengvinti esamus procesus, neišleidžiant daug finansinių resursų.

4.2.3. Rizikos valdymo svarba, bei tobulinimo galimybės Vilniaus teritorinėje muitinėje

Kadangi, Vilniaus teritorinėje muitinėje veikiantis, prekių kilmės nustatymo procesas susiduria su begalę įvairių rizikų, labai svarbu turėti aukštos kokybės rizikos valdymo mechanizmą. Rizikos valdymo tobulinimas leistų ateityje sukurti efektyvesnius procesus, kas automatiškai generuotų teigiamą grąžą visai organizacijai. Remiantis kokybinio tyrimo metu, surinktais duomenis, buvo išskirtos keturios subkategorijos, kurios apibrėžia rizikos valdymo svarbą Vilniaus teritorinėje muitinėje, bei nurodo galimas naudas, kurias galėtų suteikti kokybiškas rizikos valdymas, visai organizacijai (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Kokybinio tyrimo ekspertų įžvalgos, dėl rizikos valdymo svarbos, bei tobulinimo galimybių, Vilniaus teritorinėje muitinėje

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Rizikos valdymas viešajame sektoriuje	„Vilniaus teritorinėje muitinėje yra įdiegtas toks pats centralizuotas rizikos valdymo modelis, kaip ir kitose Lietuvos muitinėse“ (Ekspertas 1). „Europos Sąjunga nėra priėmusi teisės aktų dėl elektroninių preferencinės kilmės dokumentų, galioja tik popieriniai dokumentai“ (Ekspertas 1). „Tuo tarpu dabartiniai verslai ar jie privatūs ar viešasis sektorius, labai daug dėmesio skiriama nefinansiniai rizikai valdyti“ (Ekspertas 2). „Aktualių kibernetinių atakų, tai tarkim ir viešas sektorius, irgi jis lygiai tame pačiame pavojuje kaip ir bet koks privatus“ (Ekspertas 2).

12 lentelės tęsinys kitame puslapyje

12 lentelės tęsinys

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Rizikos valdymo perspektyvos	„Posto, ar skyriaus darbuotojai pastebėję kažkokią riziką ją gali teikti, tačiau dėl preferencinės kilmės neprisimenu nei vieno atvejo, nei užpernai, nei pernai, nei šiemet kad būtų teiktas nors vienas pranešimas“ (Ekspertas 1). „Lietuvos muitinėje yra įdiegta elektroninė muitinė, tai reiškia, kad prekės gali būti pateikiamos vienoje muitinėje, sakykim Vilniaus teritorinėje muitinėje, o dokumentų įforminimas gali vykti Kauno ar Klaipėdos teritorinėje muitinėje“ (Ekspertas 1). „Rizikos valdymo mechanizmas geba padėti organizacijai optimaliai arba efektyviai išnaudoti resursus ir uždirbti galima kažkokią naudą“ (Ekspertas 2). „Rizikos valdymas procesai nuolat kinta, valdymo sritys plečiasi, teisės aktų kaita, reikalauja pritaikyti rizikos valdymo procesą prie besikeičiančių sąlygų“ (Ekspertas 4).
Procesų efektyvumas	„Lietuvos muitinėje nėra tarp visų sistemų labai tampraus ryšio“ (Ekspertas 1). „Produkto owneris (kūrėjas) yra atsakingas už visas klaidas vykstančias proceso metu, nes jis apskritai sukūrė negerą procesą“ (Ekspertas 2). „Turi būti reguliarus susitikrinimas ar yra suderinamumas tarp žmogaus siekių, organizacijos siekių ir rezultatų“ (Ekspertas 2). „Įvertinti procesų sudėtingumą, pasikartojimą, bei jų apimtis“ (Ekspertas 3). „Reikia pradėti skirti dėmesį automatizavimui, bet žiūrėti į paprastus būdus, dar neliečiant automatizavimo“ (Ekspertas 3).
Finansinė nauda	„Visiškas rizikos vengimas t.y yra labai brangu, aklas rizikų prisiėmimas yra brangu, na nes tiesiog tu gali patirti didelių nuostolių“ (Ekspertas 2). „Apskaičiuoti, kiek kainuotų investicijos į automatizavimą ir per kiek laiko atsipirks automatizuotas procesas“ (Ekspertas 3).

12 lentelės tęsinys kitame puslapyje

12 lentelės tęsinys

Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Finansinė nauda	„Kokybiškas rizikos valdymas užtikrina, jog būtų nustatyti pažeidimai už kurių įgyvendinimą atsakinga muitinė, kad būtų apsaugoti valstybės, ES finansiniai interesai“ (Ekspertas 4).

Šaltinis. Sudaryta darbo autoriaus, remiantis atliktu kokybiniu tyrimu

Rizikos valdymas ir vertinimas pirmiausia buvo pradėtas taikyti siekiant įvertinti galimą finansinę riziką. Daugiausiai dėmesio tam skyrė bankai ar kitos privačios finansinės įstaigos. Šiuo metu rizikos valdymui, bei ypatingai nefinansinėms rizikos yra skiriamas didelis dėmėsis visose organizacijoje, nepaisant ar organizacija yra privati ar viešoji. Vilniaus teritorinė muitinė, susiduria tiek su finansine tiek su nefinansine rizika. Rizikos valdymas negali apsiriboti vien tik visiškai draudimais arba visų esamų rizikų toleravimu. *„Visiškas rizikos vengimas yra labai brangu, aklas rizikų prisiėmimas yra brangu, na nes tiesiog tu gali patirti didelių nuostolių“* (ekspertas 2). Abejais atvejais organizacija patiria nuostolių, todėl rizikos valdymo vienas iš pagrindinių tikslų ir yra užtikrinti, tinkamą rizikų toleravimo balansą. Konkrečiu, Vilniaus teritorinė muitinės atveju, *„Kokybiškas rizikos valdymas užtikrina, jog būtų apsaugoti valstybės, ES finansiniai interesai“* (ekspertas 4). Vilniaus teritorinė muitinė į rizikos valdymą siekia įtraukti kuo daugiau savo darbuotojų. Posto pareigūnams yra suteikta galimybė, pastebėjus atsiradusią riziką, apie ją raportuoti. Deja tyrimo respondentas neprisimena „*nei vieno atvejo, nei užpernai, nei pernai, nei šiemet kad būtų teiktas nors vienas pranešimas*“ (ekspertas 1). Idėja ir jos tikslas yra geri, tačiau eksperto teiginys aiškiai parodo, kad kol kas, šis mechanizmas visiškai neveikia ir ateityje reikia jį tobulinti ir skirti konkrečius pareigūnus, kurie tikslingai stebėtų ir raportuotų pastebėtas rizikas.

Vilniaus teritorinė muitinė nėra kažkuo išskirtinė, ir joje „*yra įdiegtas toks pats centralizuotas rizikos valdymo modelis, kaip ir kitose Lietuvos muitinėse“* (ekspertas 1). Tiesa vertėtų pabrėžti jog Vilniaus zonoje yra įforminama 60 proc. visų Lietuvoje apdorojamų deklaracijų, o tai reiškia, kad kokybiškas preferencinės kilmės nustatymas daugiausia susijęs būtent su Vilniaus teritorinės muitinės darbo kokybe, todėl rizikos valdymo efektyvinimas pirmiausia turėtų būti pradėtas nuo Vilniaus muitinės, nes tai duotų daugiausia naudos valstybiniu mastu. Tyrime dalyvavęs ekspertas pripažįsta, jog *„Lietuvos muitinėje nėra tarp visų sistemų labai tampraus ryšio“* (ekspertas 1), o tai dar labiau apsunkina kasdienį muitinės darbuotojų darbą. Nagrinėjant procesų efektyvumą bendrai, verta atkreipti dėmesį į tyrimo dalyvio išreikštą nuomonę jog „*produkto owneris (kūrėjas) yra atsakingas už visas klaidas vykstančias proceso metu, nes jis apskritai sukūrė negerą procesą“* (ekspertas 2). Labai svarbu

kuriant naujus procesus ypatingai daug resursų ir dėmesio skirti pirminiam proceso kūrimai, nes sukūrus bloga procesą, vėliau jį pakeisti gali būti labai sunku. Kad muitinėje bus būtinybė kurti naujus procesus patikina kitas tyrime dalyvavęs ekspertas: *„Rizikos valdymo procesai nuolat kinta, valdymo sritys plečiasi“* (Ekspertas 4). Pilnai pakeisti jau esamus procesus būtų praktiškai neįmanoma, bet galima juos efektyvinti taikant šiuolaikiškas technologijas, tokias kaip dalinis rankinio darbo automatizavimas, taikant nesudėtingas programas.

Reziumuojant rizikos valdymo svarbą visi ekspertai vienareikšmiškai sutinka, kad ši sritis yra prioritetinė ir visos organizacijos, įskaitant ir Vilniaus teritorinę muitinę turi tam skirti daug dėmesio. Kokybiškas rizikų valdymas suteikia svarią finansinę naudą, kitais žodžiais tariant *„tai tiesiog apsimoka“* (ekspertas 2). Prie kokybiško rizikos valdymo efektyvumo, svariai prisideda veikiantys procesai. Pirmiausia reikia siekti kuo geriau sukurti pirminį procesą, o vėliau reguliariai jį peržiūrinėti ir ieškoti efektyviausių tobulinimo krypčių. Viena iš tokių krypčių galėtų būti proceso automatizavimas, siekiant mažinti rankinį darbą jame. Išnagrinėjus ekspertų atsakymus, galima drąsiai prognozuoti, kad rizikos valdymo svarba ateityje tik didės, todėl labai svarbu, jau dabar atsižvelgti į naujai galinčias kilti rizikas, bei tolimesnę, rizikos valdymo transformaciją.

IŠVADOS

1. Lietuvos muitinė yra viena iš pagrindinių, Lietuvos Respublikos institucijų, kurios vienas iš pagrindinių uždavinių – rinkti mokesčius į valstybės biudžetą. Prekių preferencinės kilmės dokumento priėmimas arba jo išdavimas yra labai atsakingas procesas, reikalaujantis ne tik labai gerai žinoti teisės aktus, tačiau ir įvykdyti Laisvos prekybos sutartyse, bei reglamentuose nurodytus reikalavimus. Pareigūnui, muitinio įforminimo metu ar po muitinio įforminimo, neteisėtai pritaikius kilmės dokumentą, o tuo pačiu ir importo mokesčių lengvatą, nukenčia šalies biudžetas bei muitinės, kaip institucijos prestižas.
2. Rizikos valdymo tikslas Vilniaus teritorinėje muitinėje yra teisingai taikyti ir įgyvendinti visus Europos Sąjungoje ir Lietuvos muitinėje su rizikos sritimis priimtus teisės aktus. Vilniaus teritorinėje muitinėje yra ribotos galimybės pilnai pasinaudoti techninėmis kontrolės priemonėmis, t. y. labai svarbūs procesai nėra automatizuoti:
    2.1. kad prekėms pritaikyti preferencinę kilmę, pareigūnas kilmės dokumento teisingumą privalo patikrinti internetiniuose puslapiuose. Tai užima daug laiko ir priklausantis nuo pareigūno kompetencijos, atidumo, bei sąžiningumo, todėl susidaro didelė tikimybė padaryti klaidų;
    2.2. muitinio įforminimo metu, esant sudėtingiems atvejams ar kilus neaiškumams dėl kilmės dokumento priėmimo, preferencinė kilmė pritaikoma tik paėmus papildomą garantiją. Dėl to kyla didelis importuotojų nepasitenkinimas.
3. Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė atskleidė, jog Vilniaus teritorinei muitinei didžiausią riziką kelią operacinės ir personalo rizikos sritys.
    3.1. Muitinės specialistai ir posto pareigūnai dirbantys su prekių preferencinės kilmės nustatymo procedūromis patiria didelį stresą darbe. Stresą lemią atliekamos kasdienio darbo procedūros, bei didelis darbo krūvis;
    3.2. Vilniaus teritorinėje muitinėje yra užtikrinamas tinkamas informacijos sauga: yra vykdoma reguliari darbo sistemų priežiūra, o visi atsiradę nesklandumai greitai pašalinami;
    3.3. Muitinės specialistai bei posto pareigūnai savo kasdieniniame darbe atlieka daug mechaninio pasikartojančio, rankinio darbo, o tai didina žmogiškosios klaidos atsiradimo tikimybę.
4. Atlikta rizikos valdymo analizė atskleidė, kad nekokybiškas rizikų valdymas yra finansiškai nuostolingas, o pagrindinė galimybė tobulinti rizikos valdymą yra procesų automatizavimas, taikant nesudėtingus informacinius sprendimus.
    4.1. Procesų automatizavimas yra viena iš pagrindinių galimybių leisiančių sumažinti operacinę riziką. Prieš automatizuojant procesus, būtina įvertinti proceso atlikimo

struktūrą ir apskaičiuoti automatizacijos kaštus. Klaidos, automatizuotose procesuose kelią žymiai didesnę žalą, nei mechaniniuose, todėl prieš paleidžiant automatizuotą procesą yra būtina jį tinkamai ištestuoti;

4.2. Muitinės procesai yra dinamiški ir nuolat besikeičiantys, o dėl nuolatinės kaitos atsiranda vis naujų rizikos sričių;

4.3. Vilniaus teritorinėje muitinėje skiriama nepakankamai dėmesio personalo rizikai. Yra tikimybė, jog verslo subjektai siekdami mokėti mažesnius mokesčius gali stengtis paveikti muitinės darbuotojus. Nemotyvuoti darbuotojai yra labiau linkę atlikti pažeidimus savo tiesioginiame darbe, todėl reguliarus esamų darbuotojų motyvacijos tikrinimas ir kita prevencija susijusi su personalo rizika yra būtina.

4.4. Visų esamų rizikų toleravimas arba pilnas rizikos vengimas yra finansiškai nuostolingas. Yra būtina rasti rizikų toleravimų balansą, kurio taikymas leistų, efektyviau siekti bendrų organizacijos tikslų.

5. Darbo pradžioje iškelta hipotezė pasitvirtino. Vilniaus teritorinės muitinės taikomas rizikos valdymas nėra pakankamai efektyvus, nes per mažai resursų yra skiriama operacinei rizikai, o vykdoma personalo rizikos prevencija neužtikriną visų esamų rizikų kontrolės.

REKOMENDACIJOS

1. Vilniaus teritorinė muitinė turėtų reguliariai stebėti darbuotojų motyvaciją, ypatingai skiriant didelį dėmesį ilgai dirbantiems darbuotojams. Vienas iš būdų didinti darbuotojų motyvacija galėtų būti papildomai organizuojami „Excel macros“ mokymai kurie leistų darbuotojams efektyviau atlikti savo kasdieninius darbus, bei kelti savo bendras kompetencijas.
2. Vilniaus teritorinė muitinė, turėtų atlikti savo kasdieninių procesų analizę, bei įsivertinti automatizacijos galimybes, bei atsiperkamumą. Turėtų būti siekiama, kuo labiau sumažinti rankinio darbo, bei likviduoti žmogiškosios klaidos atsiradimo tikimybę.
3. Inicijuoti elektroninių preferencinės kilmės dokumentų įdiegimą, kaip tai yra įdiegta su elektroniniais nepreferencinės kilmės dokumentais Pramonės ir Prekybos Rūmuose.
4. Vykdyti efektyvesnius mokymus apie streso suvaldymą darbe. Šiuo metu tokie mokymai yra vykdomi, bet jie sulaukia labai mažai norinčių juose dalyvauti, nors stresą darbe patiria dauguma muitinės darbuotojų. Vienas iš būdų padidinti mokymų populiarumą, galėtų būti visiškas dalyvių konfidencialumas.
5. Ateityje, Vilniaus teritorinė muitinė turėtų didinti skiriamus resursus, rizikos valdymo mechanizmui. Muitinės procesai yra dinamiški ir greitai besikeičiantys, todėl netolimoje ateityje turimų resursų, galėtų nebeužtekti.
6. Skatinti posto pareigūnus teikti pranešimus apie pastebėtas rizikas. Šiuo metu posto pareigūnai turi tokią galimybę, tačiau per pastaruosius du metus nėra užfiksuotas nei vienas pranešimas dėl pastebėtų rizikų. Kaip skatinamoji priemonė, galėtų būti panaudotos finansinės premijos už teisingai pastebėtas ir raportuotas rizikas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Auger, P., Gasiorek, M., & Lai – Tong, C. (2004). *Rules of origin and the EU-MED partnership: the case of textiles.* Oxford: Blackwell Publishing Ltd
2. Balkevičius, A. *(*2017). *Biudžeto rizikos valdymas.* Vilnius: MRU
3. Carrel, P. (2010). *The handbook of risk management.* USA: John Wiley & Sons Inc
4. Customs compliance & risk management Issue 4. Journal for practitioner in Europe. ISSN 2669-2171 (2020). Prieiga per internetą https://www.customsclearance.net/en/articles/categories/articles?journal=11&topic=&date_from=&date_to=&journal_release=144
5. Dinh, D. (2020). *Rules of origin for services.* Jakarta
6. European Commission. Report from the Commission to the council and the European Parliament. Third Progress report on the implementation of the EU strategy and action plan for customs risk managament. Brusells, COM 9 final (2021). Prieiga per internetą https://ec.europa.eu/taxation_customs/system/files/2021-01/eu-strategy-action-plan-customs-risk-management-third-report_en.pdf
7. Europos Audito Rūmai. *Specialioji ataskaita 04/2021: Muitinis tikrinimas: nepakankamas suderinimas daro žalą Europos Sąjungos finansiniams interesams.* Liuksenburgas: Europos Audito Rūmai, 2021
8. Europos Komisija (2014). Prieiga per internetą https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0527&from=LT
9. Europos Komisija (2021). Prieiga per internetą https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/eos/rex_home.jsp?Lang=en
10. Europos Komisija. (2021). Prieiga per internetą https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/home
11. Europos Komisija, Europos kovos su sukčiavimu tarnyba. (2021). Prieiga per internetą https://ec.europa.eu/anti-fraud/index_en
12. Europos Komisija, *Free movement of goods. Guide to the application of the Treaty provisions governing the free movement of goods.* Belgija: Europos leidinių biuras, 2010.
13. Europos Sąjungos internetinė svetainė. (2021). Prieiga per internetą https://ec.europa.eu/taxation_customs/select-language?destination=/node/1
14. Europos Komisija, Muitinės rizikos valdymas. (2021). Prieiga per internetą https://ec.europa.eu/taxation_customs/customs-4/customs-risk-management/customs-risk-management-details_en

15. Europos Komisija, Muitinės rizikos valdymo sistema (CRMF). (2021). Prieiga per internetą https://ec.europa.eu/taxation_customs/measures-customs-risk-management-framework_en
16. Europos Sąjungos oficialus leidinys, *2013-10-09 Europos Parlamento ir Tarybos Reglamentas (ES) Nr.952/2013, kuriuo nustatomas Sąjungos muitinės kodeksas*. OL L 269/1, Europos Parlamentas ir Europos Sąjungos Taryba, 2013
17. Europos Sąjungos oficialus leidinys, *Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) 952/2013 2009-10-13, kuriuo nustatomas Sąjungos muitinės kodeksas (nauja redaksija).* OL L 269
18. Europos Sąjungos oficialus leidinys, *Europos Sąjungos bei Atominės Energijos Bendrijos ir Jungtinės Didžiosios Britanijos ir Šiaurės Airijos Karalystės prekybos ir bendradarbiavimo susitarimas.* OL L 444, Europos Komisija, 2020
19. Europos Sąjungos oficialus leidinys, *Komisijos įgyvendinimo reglamentas (ES) 2015/2447 2015-11-24, kuriuo nustatomos išsamios tam tikrų Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (ES) Nr. 952/2013, kuriuo nustatomas Sąjungos muitinės kodeksas, nuostatų įgyvendinimo taisyklės.* OL L 343, Europos Komisija, 2015
20. Europos Sąjungos oficialus leidinys, *Tarybos išvados dėl antrosios Europos Sąjungos rizikos valdymo strategijos ir veiksmų plano įgyvendinimo pažangos ataskaitos.* OL C 24/13, Europos Sąjungos Taryba, 2019
21. Fraser, J., Quall, R. & Simkins, B. (2021). *Enterprise risk management: today s leading research and best practices to tomorrow s executives. 2 nd. Edition. ISBN:978-1-119-74148-0*. Prieiga per internetą: https://www.wiley.com/en-us/Enterprise+Risk+Management%3A+Today%27s+Leading+Research+and+Best+Practices+for+Tomorrow%27s+Executives%2C+2nd+Edition-p-9781119741480
22. Gaižauskaitė, I. Ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai. Interviu.* Vilnius: MRU
23. Heetkamp, A., & Tusveld, R. (2011). *Origin management. Rules of origin in free trade agreements.* USA: Springer
24. Hubbord, D. (2020). *The failure of risk management.* USA: John Wiley & Sons Inc
25. Inama, S. (2009). *Frafting preferential rules of origin.* Cambridge: Cambridge University Press
26. Jakubčionis, A. (1999). *Lietuvos muitinės.* Vilnius: Diemedžio leidykla
27. Jungtinės Karalystės internetinis puslapis. (2021). Prieiga per internetą https://www.gov.uk/check-eori-number
28. Kardelis K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija,
29. Ketners K. (2020) *Customs compliance & risk management.* Vilnius: Lithuanian Customs Practitioners Association (LCPA) internetinis puslapis. (2021). Prieiga per internetą https://www.customsclearance.net/files/journal-release-translations/242/CCRM-Issue-8.pdf

30. Lietuvos Respublikos Finansų Ministerijos, Lietuvos ekonomikos apžvalga 22-26. (2021) Prieiga per internetą: https://finmin.lrv.lt/uploads/finmin/documents/files/Ekonomikos_apzvalga_2021_rugsejis.pdf
31. Lietuvos Respublikos muitinės internetinis puslapis. (2021). Prieiga per internetą https://lrmuitine.lt/web/guest/titulinis
32. Lietuvos Respublikos muitinės 2020 m veiklos ataskaita. (2021). Prieiga per internetą https://lrmuitine.lt/mport/failai/veikla/veiklos_kryptys/2020_metine_ataskaita.pdf
33. Lietuvos Respublikos muitinės 2019 m veiklos ataskaita internetinis puslapis. (2020). Prieiga per internetą https://lrmuitine.lt/mport//failai/leidiniai/failai/2019_Muitines_ataskaita_2019.pdf
34. Marchetti, A. (2011). *Enteprise risk management best practices - from assessment to ongoing compliance.* USA: John Wiley & Sons Inc
35. Martinkutė - Kaulienė, R., ir Stasytytė, V. (2018). *Rizikos valdymas*. VGTU: Technika
36. Meyer, Ch. & Quell, P. (2020). *Risk model validation.* USA: Amazon
37. Muitinės departamentas prie Finansų ministerijos, Tarifų skyrius. *Tarifinio reguliavimo priemonių taikymo Lietuvos Respublikoje apžvalga ir teritorinių muitinių Tarifų ir muitinio įvertinimo kontrolės skyrių veiklos apibendrinimas 2020 metais.* Vilnius: MD Tarifų skyrius, 2021
38. Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos generalinio direktoriaus įsakymas 2016-10-23 Nr.1B-877 „Dėl EUR.1 ir EUR-MED judėjimo sertifikatų, A.TR judėjimo sertifikatų, pakaitinių A Formos kilmės sertifikatų pildymo ir išdavimo taisyklių patvirtinimo“, TAR, 2016-10-28, Nr.25824
39. Muitinės departamento prie Finansų ministerijos prie Lietuvos Respublikos generalinio direktoriaus įsakymas 2016-04-25, Nr.1B-325 „Dėl patvirtinto eksportuotojo įgaliojimų suteikimo ir naudojimosi jais taisyklių patvirtinimo“ ,TAR, 2016-04-28, Nr.10645
40. Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos generalinio direktoriaus 2016 metų gruodžio mėnesio 20 dienos įsakymas Nr.1B-1050 „Dėl Registruotojo eksportuotojo statuso suteikimo taisyklių patvirtinimo su paskutiniais pakeitimais, padarytais 2019 metų lapkričio mėnesio 19 dieną Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos generalinio direktoriaus įsakymu Nr.1B-1064“, TAR, 2020-12-17, Nr.27564
41. Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos Finanasų ministerijos generalinio direktoriaus įsakymas 2020-12-31, Nr.1B-1069 „Dėl vidaus kontrolės įgyvendinimo Lietuvos Respublikos muitinėje tvarkos aprašo patvirtinimo“, TAR, 2021-01-07, Nr. 271
42. Noach, A. (2022). Global trade and customs journal, Volume 17, 146- 151. Prieiga per internetą: https://kluwerlawonline.com/journalarticle/Global+Trade+and+Customs+Journal/17.7/GTCJ2022020

43. Radžiukynas, J., Žitkienė, R., ir Rimkus, V. (2011). *Europos Sąjungos bendroji prekybos politika.* Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas
44. Sarapinienė, S., ir Avižienis, J. Š. (2008). *Muitinės procedūros.* Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas
45. Sidorenko, A., & Demidenko, E. (2017). *Guide to effective risk management 3.0*. USA: Create Space Independent Publishing Platform
46. Sorin, G., A., & Afloarei - Nucu, A. (2020). Enterprise risk management: a literature rewiew and agenda foe future research. *Journal Risk and financial managament, 13, 281*
47. Stanevičius, R. (2005). *Rizikos samprata ir jos valdymas muitinėje*. Jurisprudencija, 2005, 69 (61), 70-76
48. Sundarason R. (2021). *The DAP strategy. A new way of working to de-Risk & accelerate*. USA: Dap Publishing Pte Ltd
49. Truel, C. (2010). *A short guide for customs risk.* London: Routledge
50. Vageris, R. (2005). *Rizikos analizės vadovas.* Vilnius: Vaga
51. Valantiejus, G. (2020). *Muitų teisinis reguliavimas.* Vilnius: MRU
52. Widdowson, D., & Kashubsky, M. (2021). *UCC navigator a new innovatibe tool that hepls to overcome EU customs legislastion complexity*. Centre for customs and excise studies. (2021). Prieiga per internetą: https://researchoutput.csu.edu.au/en/publications/ucc-navigator-a-new-innovative-tool-that-helps-to-overcome-eu-cus

Karlas Ž. (2022). *Tarptautinės prekybos rizikos valdymas ir vertinimas Vilniaus teritorinėje muitinėje* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe buvo išanalizuotos prekių preferencinės kilmės nustatymo procedūros, bei bendras rizikų valdymo procesas, vykdomas Vilniaus teritorinėje muitinėje. Daugiausia dėmesio skirta operacinei rizikai, su kuria susiduria muitinės darbuotojai. Pateikti pasiūlymai ir pastebėjimai, kaip galima būtų tobulinti rizikos valdymą, bei kokiais būdais būtų galima mažinti esančias rizikas Vilniaus teritorinėje muitinėje. Pirmame skyriuje aptariama Vilniaus teritorinės muitinės ir prekių preferencinės kilmės samprata ir taikymas. Antrame skyriuje yra nagrinėjamos, rizikų valdymo ir kontrolės procedūros Vilniaus teritorinėje muitinėje. Trečiame skyriuje yra pateikiamas, pilnas empirinis tyrimas. Visą tyrimą sudaro du atskiri tyrimai. Pirmiausia kiekybiniu tyrimo metu, naudojant apklausos metodą yra identifikuojamos pagrindinės rizikos, su kuriomis susiduria muitinės darbuotojai. Kokybinio tyrimo metu, naudojant ekspertinį vertinimą yra atliekama rizikos valdymo analizė, bei pateikiami siūlymai dėl rizikos valdymo tobulinimo. Darbo pabaigoje yra pateikiamos bendros išvados, patvirtinama darbo pradžioje iškelta hipotezė, bei pateikiami siūlymai, kaip galima patobulinti rizikos valdymo efektyvumą.

Pagrindiniai žodžiai: Vilniaus teritorinė muitinė, rizikos valdymas, prekių preferencinė kilmė, automatizavimas.

Karlas Ž. (2022). *Risk management and assessment of international trade in Vilnius territorial customs* (master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

ANOTATION

This Master's thesis provides the analysis of procedures for determining the preferential origin of goods and a general risk management process carried out at Vilnius Territorial Customs Office. Particular attention was paid to the operational risk that employees of the customs office face. Suggestions and observations on how the risk management could be improved and how can the existing risks be reduced at Vilnius Territorial Customs Office are given. The first chapter discusses the concept and application of preferential origin of goods at Vilnius Territorial Customs Office. The second chapter analyses risk management and control procedures at Vilnius Territorial Customs Office. A comprehensive empirical research is provided in the third chapter. The research consists of two separate researches. Firstly, the main risks faced by the staff of the customs office are identified during the quantitative research using survey method. The analysis of risk management is performed and suggestions regarding the improvement of risk management are given during the qualitative research using expert evaluation. General conclusions are presented, the hypothesis raised at the beginning of the work is confirmed and suggestions on how the effectiveness of risk management can be improved are provided in the end of the thesis.

Key words: Vilnius Territorial Customs Office, risk management, preferential origin of goods, automation.

Karlas Ž. (2022). *Tarptautinės prekybos rizikos valdymas ir vertinimas Vilniaus teritorinėje muitinėje* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema aktuali, nes sparčiai besivystant tarptautiniai prekybai, vis didesnį vaidmenį valstybiniu mastu atlieka muitinė. Muitinė transformuojasi ir turi ne tik užkardyti galimus pažeidimus, bet ir užtikrinti saugumą ir garantijas verslo subjektams, bei surinkti mokesčius į valstybės biudžetą. Dėl vis augančių tarptautinės prekybos apimčių, automatiškai didėja darbo krūviai muitinės pareigūnams. Dėl šių priežasčių buvo iškelta, pagrindinė darbo problema – dėl nuolat didėjančio prekių kilmės dokumentų patikrinimų kiekio, kyla rizikos neteisingai apskaičiuoti importo muitus ir nesurinkti mokesčių į biudžetą. Šio darbo tikslas yra išanalizuoti Vilniaus teritorinės muitinės, rizikos valdymo procesą ir nustatyti pagrindines rizikos sritis. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą buvo iškelti keturi pagrindiniai uždaviniai. Pirmiausia teoriniu pobūdžiu buvo aptarta prekių preferencinės kilmės nustatymo procedūras, bei išnagrinėtas rizikų valdymas Vilniaus teritorinėje muitinėje. Buvo atliktas kiekybinis tyrimas, bei identifikuotos rizikos sritys, su kuriomis susiduria muitinės darbuotojai, atlikta rizikos valdymo analizė, bei pateikti pasiūlymai apie rizikos valdymo tobulinimo galimybes. Tyrimo metodiką sudarė, teorinėje darbo dalyje naudotos, mokslinės literatūros apžvalga ir teisinių dokumentų analizė, bei metodologinėje dalyje naudoti, apklausos metodas, ekspertinis vertinimas ir statistinių duomenų analizė.

Empirinio tyrimo metu buvo iškelta hipotezė, jog pagerintini rizikos valdymo efektyvumą, Vilniaus teritorinėje muitinėje įmanoma tik skiriant didelį dėmesį procesų atlikimo automatizavimui. Atlikus kiekybinį ir kokybinį tyrimus, ši hipotezė buvo patvirtina. Kiekybinio tyrimo metu buvo nustatyta, jog operacinė rizika labiausia veikia Vilniaus teritorinę muitinę. Pagrindiniai veiksniai didinantys šią riziką: mechaninis darbas, didelis darbo krūvio, bei darbuotojų jaučiamas stresas darbe. Kokybinio tyrimo metu buvo nustatyta, jog pagrindinė galimybę mažinti operacinės rizikos keliamus padarinius yra investuoti į procesų automatizavimą, bei skirti didesnį dėmesį darbuotojų motyvacijai, bei patiriamam stresui darbe. Vienas iš pasiūlymų yra labiau išnaudoti nesudėtingus programinius paketus, tokius kaip „Excel macros“ kurie gali leisti efektyviau atlikti užduotis, bei nereikalauja papildomų investicijų.

Visas magistro darbas susideda iš dviejų teorinių dalių, empirinio tyrimo, kurį sudaro, tyrimo metodika, du atskiri tyrimai: kokybinis ir kiekybinis, ir bendros tyrimo išvados. Darbo pabaigoje pateikiamos bendros darbo išvados ir rekomendacijos dėl rizikos valdymo efektyvumo tobulinimo, Vilniaus teritorinėje muitinėje.

Karlas Ž. (2022). *Risk management and assessment of international trade in Vilnius territorial customs* (master's thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University.

SUMMARY

The topic of this Master's thesis is relevant as with the rapid development of international trade customs office is playing an increasingly bigger role at national level. Customs office is transforming and has not only to prevent possible infringements but also to ensure safety and guarantees to business subjects and collect taxes to the state budget. Due to growing international trade, workload of customs office officers automatically increases. For reasons mentioned above the main thesis problem was raised – due to constantly increasing number of checks on documents of origin, some risks may occur regarding incorrect calculation of import duties and thus uncollected taxes to the budget. The aim of this thesis is to analyse the process of risk management at Vilnius Territorial Customs Office and determine key risk areas. In order to achieve the aim four main objectives were set. Firstly, procedures of determining the preferential origin of goods were discussed and risk management at Vilnius Territorial Customs Office was analysed on a theoretical level. A quantitative research was carried and risk areas faced by customs office staff were identified, the analysis of risk management was conducted and suggestions for improving risk management were given. Research methodology consists of an overview of scientific literature used in theoretical part and the analysis of legal documents; survey method, expert evaluation and statistical data analysis were used in the methodological part.

A hypothesis was raised during the empirical research saying that it is possible to improve the effectiveness of risk management at Vilnius Territorial Customs Office only by paying close attention to automation of performance of processes. After conducting quantitative and qualitative researches, this hypothesis was confirmed. During quantitative research it was noticed that Vilnius Territorial Customs Office is most affected by the operational risk. The main factors contributing to this risk: mechanical work, high workload and stress experienced by employees at work. It was found during the qualitative research that the main possibility to reduce the consequences of operational risk is to invest in process automation and pay more attention to employee motivation and stress at work. One of the suggestions is to use more uncomplicated software packages such as "Excel macros" which can help to perform tasks more efficiently and does not demand additional investment.

This Master's thesis consists of two theoretical parts, empirical research consisting of research methodology and two separate researches: qualitative and quantitative and general research conclusions. General conclusions and recommendations regarding the improvement of the efficiency of risk management at Vilnius Territorial Customs Office are provided in the end of the thesis.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2022 m. balandžio 22 d.

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), verslo ir ekonomikos instituto, tarptautinės prekybos studentas Žilvinas Karlas patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už šiurkštų akademinės etikos pažeidimą.

_____ _____

(parašas) (vardas, pavardė)

2 PRIEDAS. MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO RENGIMO PLANAS IR PROGRAMA

MYKOLO RIOMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

TARPTAUTINĖ PREKYBA - IŠTĘSTINIŲ MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMOS STUDENTO MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO RENGIMO PLANAS IR PROGRAMA

Magistrantas Žilvinas Karlas

Magistratūros trukmė nuo 2020 metų iki 2022 metų

TEMA Prekių preferencinė kilmė, jos rizikos valdymas ir vertinimas Vilniaus teritorinėje muitinėje.

Vadovas Doc. dr. Artūras Balkevičius, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Verslo ir ekonomikos institutas.

Darbo santrauka:

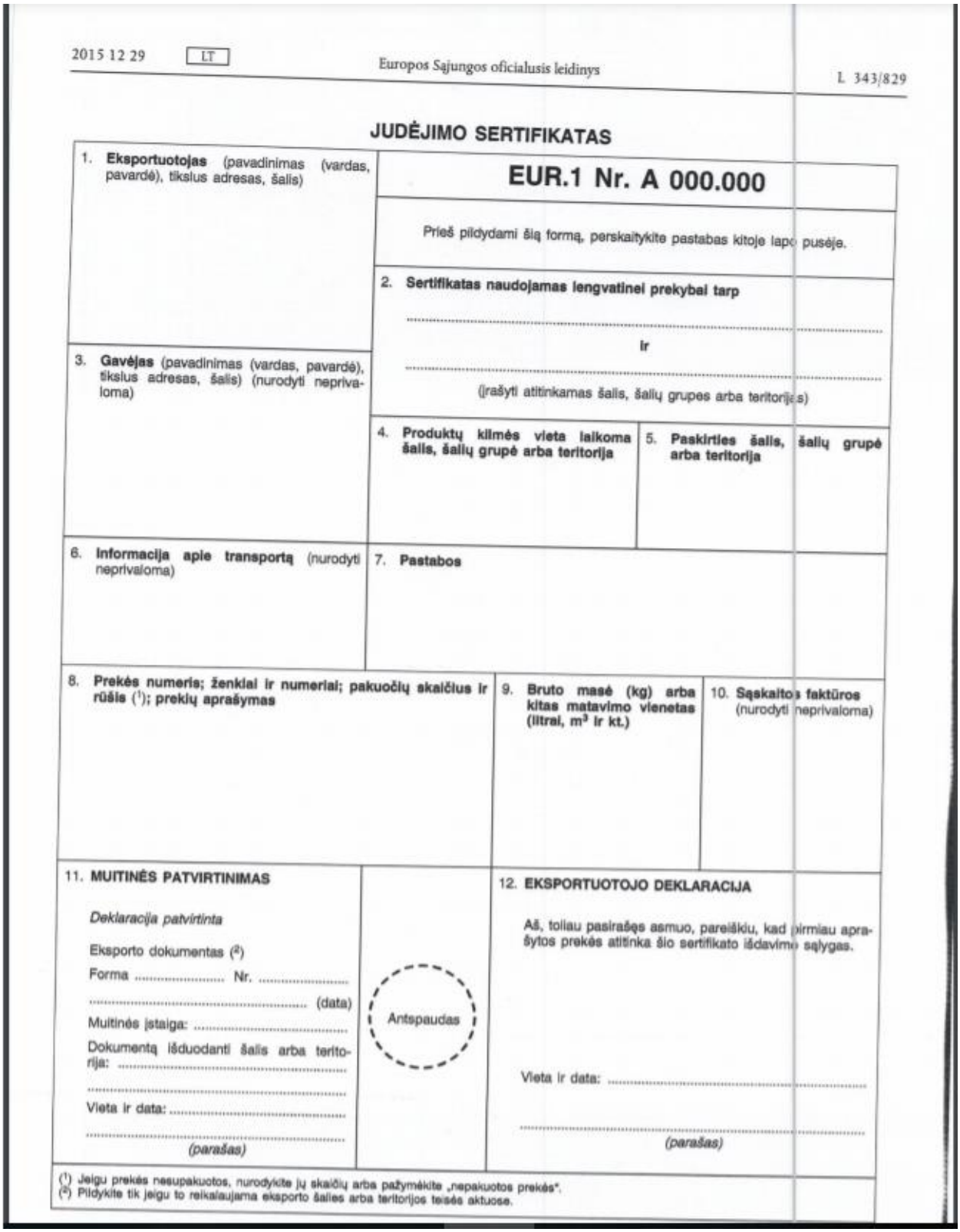
Tikslas: Išanalizuoti, Vilniaus teritorinės muitinės, prekių preferencinės kilmės, rizikos valdymo procesą.

Uždaviniai: Aptarti prekių preferencinės kilmės nustatymo procedūras. Išnagrinėti rizikų valdymą, Vilniaus teritorinėje muitinėje. Identifikuoti pagrindines rizikas su kuriomis susiduria Vilniaus teritorinės muitinės darbuotojai savo kasdieniniame darbe. Atlikti prekių preferencinės kilmės rizikos valdymo analizę ir pateikti rizikos valdymo tobulinimo galimybes.

Medžiaga ir metodai: Europos Sąjungos Laisvos prekybos sutartys, Komisijos reglamentai, Europos Sąjungos oficialūs leidiniai, Muitinės departamento prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos generalinio direktoriaus įsakymai, įvairūs teisės aktai, susijusieji su prekių preferencine kilme. Darbo metu panaudoti teisinių dokumentų analizių tyrimo metodas, kokybinis ir kiekybinis empiriniai tyrimai.

Laukiami rezultatai: atlikus, prekių preferencinės kilmės kontrolės ir rizikos valdymo analizę, atskleisti prekių preferencinės kilmės nustatymo, rizikos valdymo teigiamus aspektus ir problemas.

3 PRIEDAS. PREKIŲ JUDĖJIMO SERTIFIKATAS EUR.1.



2015 12 29 LT Europos Sąjungos oficialusis leidinys L 343/829

JUDĖJIMO SERTIFIKATAS

EUR.1 Nr. A 000.000

1. **Eksportuotojas** (pavadinimas (vardas, pavardė), tikslus adresas, šalis)

Prieš pildydami šią formą, perskaitykite pastabas kitoje lapo pusėje.

2. **Sertifikatas naudojamas lengvatinei prekybai tarp**

.....

ir

.....

(įrašyti atitinkamas šalis, šalių grupes arba teritorijas)

3. **Gavėjas** (pavadinimas (vardas, pavardė), tikslus adresas, šalis) (nurodyti neprivaloma)

4. **Produktų kilmės vieta laikoma šalis, šalių grupė arba teritorija**

5. **Paskirties šalis, šalių grupė arba teritorija**

6. **Informacija apie transportą** (nurodyti neprivaloma)

7. **Pastabos**

8. **Prekės numeris; ženklai ir numeriai; pakuočių skaičius ir rūšis** (1); **prekių aprašymas**

9. **Bruto masė (kg) arba kitas matavimo vienetas (litrai, m^3 ir kt.)**

10. **Sąskaitos faktūros** (nurodyti neprivaloma)

11. **MUITINĖS PATVIRTINIMAS**

Deklaracija patvirtinta

Eksporto dokumentas (2)

Forma ..... Nr. .....

..... (data)

Muitinės įstaiga: .....

Dokumentą išduodanti šalis arba teritorija: .....

.....

Vieta ir data: .....

.....

(parašas)

Antspaudas

12. **EKSPORTUOTOJO DEKLARACIJA**

Aš, toliau pasirašęs asmuo, pareiškiu, kad pirmiau aprašytos prekės atitinka šio sertifikato išdavimo sąlygas.

Vieta ir data: .....

.....

(parašas)

(1) Jeigu prekės nesupakuotos, nurodykite jų skaičių arba pažymėkite „nepakuotos prekės".
(2) Pildykite tik jeigu to reikalaujama eksporto šalies arba teritorijos teisės aktuose.

EKSPORTUOTOJO DEKLARACIJA

Aš, toliau pasirašęs kitoje lapo pusėje aprašytų prekių eksportuotojas,

PAREIŠKIU, kad prekės atitinka pridedamo sertifikato išdavimo sąlygas;

NURODAU aplinkybes, dėl kurių šios prekės atitinka pirmiau nurodytas sąlygas:

.....

.....

.....

.....

PATEIKIU šiuos deklaraciją papildančius dokumentus ([1]):

.....

.....

.....

.....

ĮSIPAREIGOJU atitinkamų institucijų prašymu pateikti visus patvirtinamuosius įrodymus, kurių gali prireikti šioms institucijoms išduodant pridedamą sertifikatą, ir įsipareigoju, jei reikia, sutikti, kad minėtos institucijos atliktų bet kokius mano sąskaitų ir pirmiau minėtų prekių gamybos procesų patikrinimus;

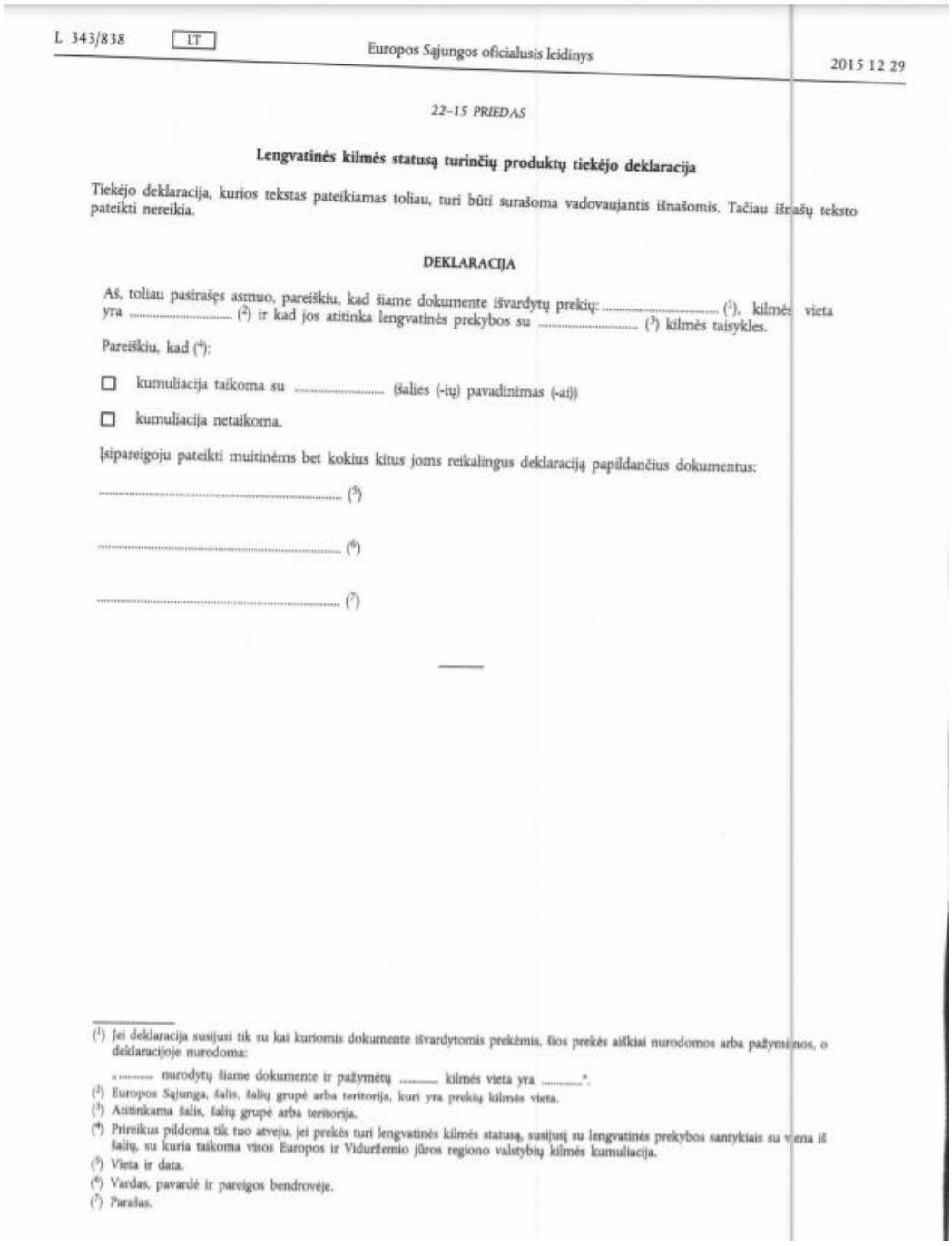
PRAŠAU išduoti pridedamą šioms prekėms skirtą sertifikatą.

.....
(Vieta ir data)

.....
(Parašas)

Šaltinis: OL L 343, 2015 p.829

4 PRIEDAS. LENGVATINĖS KILMĖS STATUSĄ TURINČIŲ PRODUKTŲ TIEKĖJO DEKLARACIJA



L 343/838 LT Europos Sąjungos oficialusis leidinys 2015 12 29

22–15 PRIEDAS

Lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaracija

Tiekėjo deklaracija, kurios tekstas pateikiamas toliau, turi būti surašoma vadovaujantis išnašomis. Tačiau išrašų teksto pateikti nereikia.

DEKLARACIJA

Aš, toliau pasirašęs asmuo, pareiškiu, kad šiame dokumente išvardytų prekių: ..... (1), kilmės vieta yra ..... (2) ir kad jos atitinka lengvatinės prekybos su ..... (3) kilmės taisykles.

Pareiškiu, kad (4):

☐ kumuliacija taikoma su ..... (šalies (-ių) pavadinimas (-ai))

☐ kumuliacija netaikoma.

Įsipareigoju pateikti muitinėms bet kokius kitus joms reikalingus deklaraciją papildančius dokumentus:

..... (5)

..... (6)

..... (7)

(1) Jei deklaracija susijusi tik su kai kuriomis dokumente išvardytomis prekėmis, šios prekės aiškiai nurodomos arba pažymimos, o deklaracijoje nurodoma:

„..... nurodytų šiame dokumente ir pažymėtų ..... kilmės vieta yra .....“.

(2) Europos Sąjunga, šalis, šalių grupė arba teritorija, kuri yra prekių kilmės vieta.

(3) Atitinkama šalis, šalių grupė arba teritorija.

(4) Prireikus pildoma tik tuo atveju, jei prekės turi lengvatinės kilmės statusą, susijusį su lengvatinės prekybos santykiais su viena iš šalių, su kuria taikoma visos Europos ir Viduržemio jūros regiono valstybių kilmės kumuliacija.

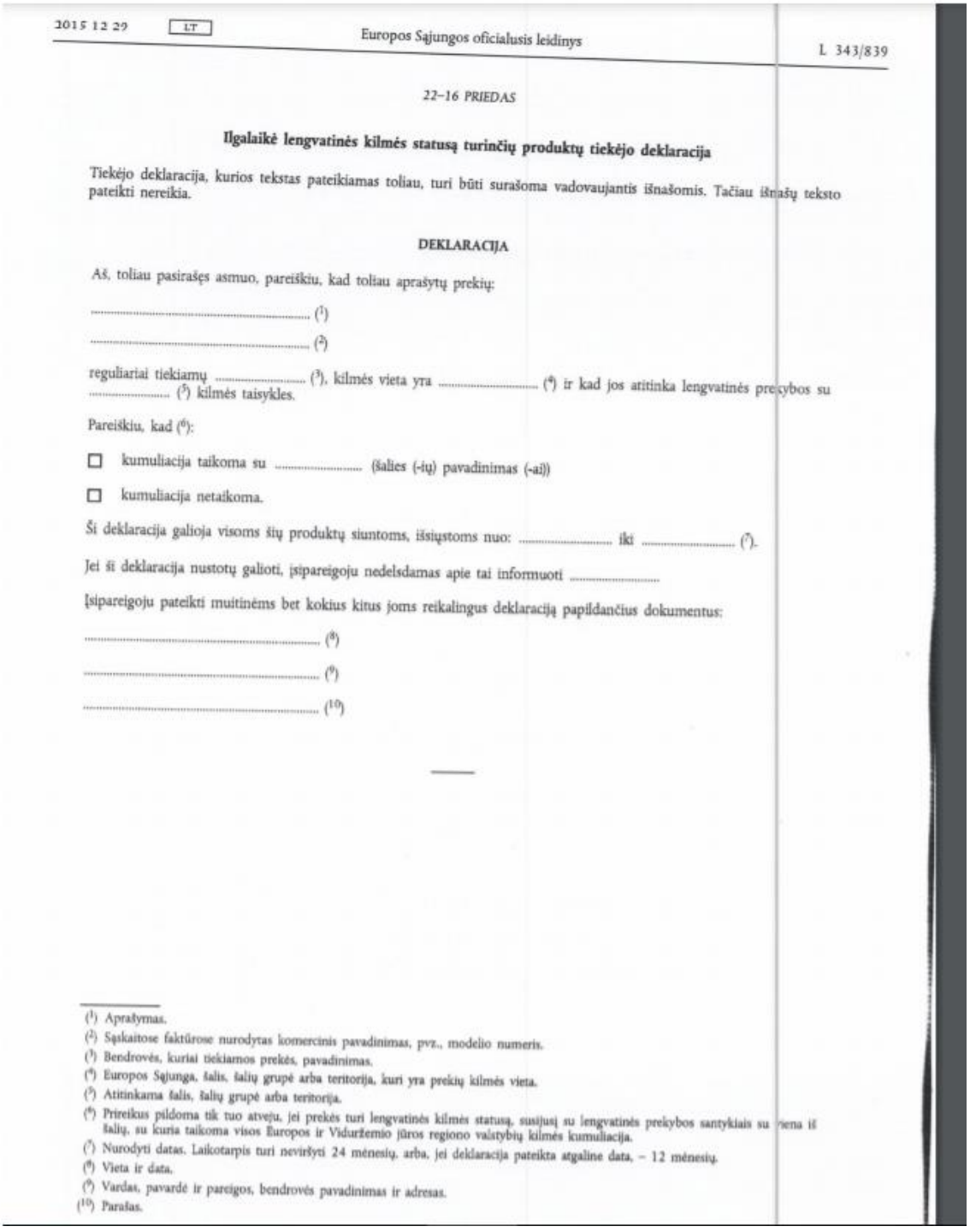
(5) Vieta ir data.

(6) Vardas, pavardė ir pareigos bendrovėje.

(7) Parašas.

Šaltinis: OL L 343,2015 p.838

5 PRIEDAS. ILGALAIKĖ . LENGVATINĖS KILMĖS STATUSĄ TURINČIŲ PRODUKTŲ TIEKĖJO DEKLARACIJA



2015 12 29 LT Europos Sąjungos oficialusis leidinys L 343/839

22–16 PRIEDAS

Ilgalaikė lengvatinės kilmės statusą turinčių produktų tiekėjo deklaracija

Tiekėjo deklaracija, kurios tekstas pateikiamas toliau, turi būti surašoma vadovaujantis išnašomis. Tačiau išnašų teksto pateikti nereikia.

DEKLARACIJA

Aš, toliau pasirašęs asmuo, pareiškiu, kad toliau aprašytų prekių:

..... (1)

..... (2)

reguliariai tiekiamų ..... (3), kilmės vieta yra ..... (4) ir kad jos atitinka lengvatinės prekybos su ..... (5) kilmės taisykles.

Pareiškiu, kad (6):

☐ kumuliacija taikoma su ..... (šalies (-ių) pavadinimas (-ai))

☐ kumuliacija netaikoma.

Ši deklaracija galioja visoms šių produktų siuntoms, išsiųstoms nuo: ..... iki ..... (7).

Jei ši deklaracija nustotų galioti, įsipareigoju nedelsdamas apie tai informuoti .....

Įsipareigoju pateikti muitinėms bet kokius kitus joms reikalingus deklaraciją papildančius dokumentus:

..... (8)

..... (9)

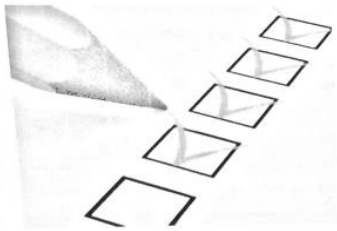
..... (10)

(1) Aprašymas.
(2) Sąskaitose faktūrose nurodytas komercinis pavadinimas, pvz., modelio numeris.
(3) Bendrovės, kuriai tiekiamos prekės, pavadinimas.
(4) Europos Sąjunga, šalis, šalių grupė arba teritorija, kuri yra prekių kilmės vieta.
(5) Atitinkama šalis, šalių grupė arba teritorija.
(6) Prireikus pildoma tik tuo atveju, jei prekės turi lengvatinės kilmės statusą, susijusį su lengvatinės prekybos santykiais su viena iš šalių, su kuria taikoma visos Europos ir Viduržemio jūros regiono valstybių kilmės kumuliacija.
(7) Nurodyti datas. Laikotarpis turi neviršyti 24 mėnesių, arba, jei deklaracija pateikta atgaline data, – 12 mėnesių.
(8) Vieta ir data.
(9) Vardas, pavardė ir pareigos, bendrovės pavadinimas ir adresas.
(10) Parašas.

Šaltinis: OL L 343, 2015 p.839

6 PRIEDAS. UŽPILDYTA, ŽVALGOMOJO TYRIMO ANKETA.

APKLAUSA



Mieli, LR Muitinės darbuotojai. Prašau Jūsų atsakyti į keletą pateiktų klausimų, susijusių su Jūsų darbu.

Anketa anoniminė.

Šis tyrimas yra žvalgomasis, kuriuo siekiama kuo geriau parinkti, bei suformuluoti klausimus, galutiniam tyrimui.

Atsakydami į klausimus, atitinkamą variantą pažymėkite (X) arba nurodytoje vietoje įrašykite savo nuomonę.

Iš anksto dėkoju.

Žilvinas Karlas VI kurso, tarptautinės prekybos magistratūros studentas.

1. Jūsų užimamos pareigos?

- [X] Posto pareigūnas;
- [ ] Muitinės specialistas (vyr. specialistas);

2. Kiek laiko dirbate LR Muitinėje?

- [ ] Iki 1 metų;
- [X] 1-5 metus;
- [ ] 5-10 metų;
- [ ] virš 10 metų;

3. Kada paskutinį kartą keitėte savo prisijungimų slaptažodžius prie pagrindinių sistemų, kurias naudojate darbe?

- [X] 3 mėnesių laikotarpyje;
- [ ] vienerių metų laikotarpyje;
- [ ] nekeičiau niekada;

4. Ar dirbote/dirbate iš namų?

- [X] Dirbu ir dirbau tik iš savo darbo vietos (prašau praleisti 4.1. klausimą ir atsakyti į visus kitus likusius);
- [ ] Šiuo metu dirbu iš darbo vietos, bet yra tekę dirbti iš namų;
- [ ] Dirbu mišriai, tiek iš namų, tiek iš darbo vietos;
- [ ] Dirbu tik iš namų;

4.1. Pasirinkite tinkamiausią apibūdinimą, kuris nusakytų Jūsų darbą iš namų.

- [ ] Darbas iš namų vyko ir vyksta taip pat sklandžiai, kaip ir iš darbo vietos;
- [ ] Darbas iš namų vyksta ganėtinai sklandžiai, retkarčiais susiduriu su smulkiais trikdžiais;
- [ ] Darbas iš namų vyko/vyksta blogai, dažnai iškyla įvairiausių trikdžių;

Įrašykite su kokiais pagrindiniais trikdžiais susidūrėte_____

5. Pažymėkite, kaip dažnai savo darbe susiduriate su spaudimu, bei stresu.

- [ ] Streso bei spaudimo beveik nepatiriu;
- [ ] Stresą ir spaudimą savo darbe patiriu gana retai;
- [X] Stresą ir spaudimą savo darbe patiriu dažnai;

6. Žemiau rasite įvarius veiksnius. Prašome pažymėti, kaip konkretus veiksnys veikia Jūsų patiriamą stresą darbe.

Veiksnys	Kelia didelį stresą	Stresą kelią iš dalies	Streso nekelia visiškai
Bendravimas su išoriniais žmonėmis (klientai ir pan.).		X	
Bendravimas su tiesioginiu vadovu.			X
Kompiuterinė ir kita būtina darbui įranga.		X	
Darbo sistemų gedimai, bei kiti IT incidentai.		X	
Didelis darbo krūvis.	X		
Kolegų pavadavimas, atostogų, bei kitais atvejais.		X	

Įvairių dokumentų ruošimas, bei rengimas.			
Duomenų suvedinėjimas į sistemas.			X
Dalyvavimas susitikimuose, konferencijose ir pan.			
Įvairių mokesčių skaičiavimas.			X

7. Kaip dažnai Jūsų atliekamos procedūros pasikartoja?

- [X] Pasikartoja dažnai bent kartą ir daugiau į dieną;
- [ ] Pasikartoja keletą kartų per savaitę;
- [ ] Pasikartoja keletą kartų per mėnesį;

8. Ar savo tiesioginiam darbe įžvelgiate procesus, kuriuos, pasitelkus IT pagalbą būtų galima automatizuoti ir robotizuoti palengvinant procesų atlikimą. (Galite įrašyti konkrečius pavyzdžius).

- [ ] Taip yra daug procesų, kuriuos būtų galima atlikti lengviau ir paprasčiau, pritaikius išmanius IT sprendimus;
- [X] Yra tik keletas procesų, kurių automatizacija būtų įmanoma;
- [ ] Tokių procesų nėra;

Įrašykite konkrečius pavyzdžius_____

9. Koks būdas dažniau naudojamas vedant duomenis į sistemas, bei skaičiuojant įvarius mokesčius.

- [x] Rankinis (beveik viskas vedama ir skaičiuojama rankiniu būdu);
- [ ] Pusiau rankinis (kai kas atliekama rankiniu darbu, kai kas automatizuotomis sistemomis);
- [ ] Automatizuotas (visi duomenys ir skaičiavimai yra suvedami, bei suskaičiuojami automatinių sistemų pagalba);

10. Ar yra naudojamas vidinės darbo instrukcijos?

- [ ] Vidinės darbo instrukcijos nėra naudojamos;
- [x] Yra naudojamos tik pagrindinių, darbo procesų atlikimo instrukcijos;
- [ ] Kiekvienos, darbe atliekamos procedūros atlikimas, yra apibrėžtas vidine darbo instrukcija;

11. Kaip greitai sulaukiate pagalbos sustreikavus pagrindinėms darbo sistemoms?

- [x] IT komanda operatyviai reaguoja, ir sprendžia problemą nedelsiant;
- [ ] Tai užtrunka šiek tiek laiko, bet problemos galiausiai būna išspręstos;
- [ ] Pagalba dažnu atveju nėra suteikiama, ir tenka dirbti su įvairiais sistemų bei kompiuterinės įrangos gedimais;

12. Įrašyti pastebėjimus ir neaiškumus dėl pateiktų klausimų formuluočių.

Jūs 6 klausimu su dviejais veiksmais
savo darbe visiškai nenaudojate. Tad
jūs išbraukiau.

7 PRIEDAS.KIEKYBINIO TYRIMO, ANKETA.

APKLAUSA



Mieli, LR Muitinės darbuotojai. Prašau Jūsų atsakyti į keletą pateiktų klausimų, susijusių su Jūsų darbu.

Anketa anoniminė.

Gauti duomenys bus naudojami tik rengiant magistro baigiamąjį darbą.

Atsakydami į klausimus, atitinkamą variantą pažymėkite (X) arba nurodytoje vietoje įrašykite savo nuomonę.

Iš anksto dėkoju.

Žilvinas Karlas VI kurso, MRU viešojo valdymo fakulteto tarptautinės prekybos magistratūros studentas.

1. Jūsų užimamos pareigos?

   ☐ Posto pareigūnas;

   ☐ Muitinės specialistas (vyr. specialistas);

2. Kiek laiko dirbate LR Muitinėje?

   ☐ Iki 1 metų;

   ☐ 1-5 metus;

   ☐ 5-10 metų;

   ☐ virš 10 metų;

3. Kada paskutinį kartą keitėte savo prisijungimų slaptažodžius prie pagrindinių sistemų, kurias naudojate darbe?

   ☐ 3 mėnesių laikotarpyje;

   ☐ vienerių metų laikotarpyje;

   ☐ nekeičiau niekada;

4. Pažymėkite, kaip dažnai savo darbe susiduriate su spaudimu, bei stresu.

   ☐

Streso bei spaudimo beveik nepatiriu;

☐ Stresą ir spaudimą savo darbe patiriu gana retai;

☐ Stresą ir spaudimą savo darbe patiriu dažnai;

5. Žemiau rasite įvarius veiksnius. Prašome pažymėti, kaip konkretus veiksnys veikia Jūsų patiriamą stresą darbe.

Veiksnys	Kelią didelį stresą	Stresą kelią iš dalies	Streso nekelia visiškai	Savo darbe su tuo nesusiduriu arba susiduriu labai retai, kad galėčiau įvardinti
Bendravimas su išoriniai žmonėmis (klientai ir pan.);				
Bendravimas su tiesioginiu vadovu;				
Kompiuterinė ir kita būtina darbui įranga;				
Darbo sistemų gedimai, bei kiti IT incidentai;				
Didelis darbo krūvis;				
Kolegų pavadavimas, atostogų, bei kitais atvejais;				
Įvairių dokumentų ruošimas, bei rengimas;				
Duomenų suvedinėjimas į sistemas;				
Dalyvavimas susitikimuose, konferencijose ir pan.;				
Įvairių mokesčių skaičiavimas;				

6. Kaip dažnai Jūsų atliekamos procedūros pasikartoja?

☐ Pasikartoja dažnai bent kartą ir daugiau į dieną;

☐ Pasikartoja keletą kartų per savaitę;

☐ Pasikartoja keletą kartų per mėnesį;

7. Ar savo tiesioginiam darbe įžvelgiate procesus, kuriuos, pasitelkus IT pagalbą būtų galima automatizuoti ir robotizuoti palengvinant procesų atlikimą. (Galite įrašyti konkrečius pavyzdžius).

☐ Taip yra daug procesų, kuriuos būtų galima atlikti lengviau ir paprasčiau, pritaikius išmanius IT sprendimus;

☐ Yra tik keletas procesų, kurių automatizacija būtų įmanoma;

☐ Tokių procesų nėra;

Įrašykite konkrečius pavyzdžius_____

_____

_____

_____

___

8. Koks būdas dažniau naudojamas vedant duomenis į sistemas, bei skaičiuojant įvarius mokesčius.

☐ Rankinis (beveik viskas vedama ir skaičiuojama rankiniu būdu);

☐

Pusiau rankinis (kai kas atliekama rankiniu darbu, kai kas automatizuotomis sistemomis);

☐ Automatizuotas (visi duomenys ir skaičiavimai yra suvedami, bei suskaičiuojami automatinių sistemų pagalba);

9. Ar yra naudojamas vidinės darbo instrukcijos?

☐ Vidinės darbo instrukcijos nėra naudojamos;

☐ Yra naudojamos tik pagrindinių, darbo procesų atlikimo instrukcijos;

☐ Kiekvienos, darbe atliekamos procedūros atlikimas, yra apibrėžtas vidine darbo instrukcija;

10. Kaip greitai sulaukiate pagalbos sustreikavus pagrindinėms darbo sistemoms?

☐ IT komanda operatyviai reaguoja, ir sprendžia problemą nedelsiant;

☐ Tai užtrunka šiek tiek laiko, bet problemos galiausiai būna išspręstos;

☐ Pagalba dažnu atveju nėra suteikiama, ir tenka dirbti su įvairiais sistemų bei kompiuterinės įrangos gedimais;

8 PRIEDAS. KOKYBINIO TYRIMO INTERVIU PERRAŠYMAS

Ar yra naudojamos kažkokios metodikos, siekiant įvertinti kiekvieno darbuotojo darbo krūvį bei paskirstyti darbo krūvį kuo tolygiau?

Ekspertas 1. Jeigu kalbėti apie metodikas dėl kiekvieno darbuotojo darbo krūvių paskirstymo, pirmiausiai norėčiau pasakyti, kad Lietuvos muitinė yra suskirstyta pagal administracinius vienetus į 3 teritorines muitines, tai priklausomai matyt nuo ūkio subjektų skaičiaus buvimo tose teritorijose labai netolygiai yra įforminamų deklaracijų skaičius: pvz. Vilniaus zonoje įforminama 60 proc. nuo visų Lietuvos muitinėje įforminamų deklaracijų skaičiaus, o Klaipėdos ir Kauno zonose sudaro 40 proc. Iš tų skaičių aiškiai matosi, kad ir darbo krūviai nevienodi netgi lyginant tarp skyrių ar kitų padalinių, kad krūviai netolygūs ir nevienodi.

Įdiegus elektroninę muitinę ir atlikus tam tikrus įforminimo algoritmų pakeitimus buvo suintegruota tokia sistema, t. y. įformintų deklaracijų priskyrimas kurioje muitinėje jos turėtų būti įformintos, reiškia skirstoma kreaguojant įformintų deklaracijų skaičių. Ir dabar skaičiai tarp įformintų deklaracijų yra panašūs ir tolygus, tačiau kalbant apie atliekamus taisymus po muitinio įforminimo ar kreipiasi ūkio subjektai, ar pati muitinė inicijuoja taisymus, tai tie skaičiai lyginant muitinėse atliekamus taisymus labai skiriasi, ir darbuotojams tenkantys krūviai yra nevienodi. Jeigu kalbėti skyriuose apie kažkokią konkrečią taikomą darbų skirstymo metodiką, tai labai sunku pasakyti kokią galima taikyti. Skyriaus vadovas ar padalinio viršininkas tiesiog subjektyviai darbuotojams pagal jų darbo sritis, kompetenciją skirsto darbus. Galėčiau pasakyti, kad kažkada buvo bandyta taikyti skyriuje pabandymui, kaip pilotą taikyti LYN metodiką. Negaliu pasakyti kad buvau labai giliai į tą metodiką įsigilinusi, bet esmė buvo tokia, kad vadovas buvo dalyvavęs LYN metodikos taikymo mokymuose ir buvo norima tas žinias pritaikyti tiesiogiai darbe. Ta sritis buvo tokia, kad jeigu darbuotojas turi labai daug užduočių, sakykim vienu metu 50 ar 30 užduočių atlikti, tai tiesiog psichologiškai per didelis krūvis ir žmogus pasimeta ir puola prie vienos, prie kitos užduoties vykdymo, todėl buvo bandoma, kad jeigu pateikiami ūkio subjektų prašymai dėl kažkokių duomenų deklaracijose taisymo, tai laikomasi tokios tvarkos, kad darbuotojas negali turėti daugiau kaip 5 ar 7 nagrinėjamus prašymus vienu metu. Kai darbuotojas prašymą išnagrinėja, duomenis suveda į reikiamas sistemas ir prašymas yra įvykdytas, eina pas skyriaus viršininką, kad jam paskirtų naują darbą. Bet praktikoje, taikant šią metodiką apie kokius vienerius metus ji nepasiteisino, nes rezultate pas skyriaus viršininką prisikaupė šimtai nenagrinėtų prašymų, atsirado pavojus neišnagrinėti prašymų per nustatytą prašymo nagrinėjimo terminą, nes darbuotojai sakykim subjektyviai vieni atėjo paimti prašymų, kiti vis dar tebenagrinėjo ir t. t. Rezultate paaiškėjo, kad ta metodika nepasiteisino. Visi kiekvieno darbuotojo atlikti darbai yra fiksuojami suvedant į darbų atlikimo statistines sistemas. Šiuo metu kažkokios darbų skirstymo metodikos nėra, padalinio vadovas subjektyviai dalina darbus.

Ar sezoniškumas veikia prekių preferencinės kilmės nustatymo darbo apimtis ir tam ar tikrais metų laikotarpiais darbų krūvis ženkliai padidėja?

Ekspertas 1. Atsakant į šį klausimą galiu pasakyti, kad darbo krūvis padidėja apie šventinius laikotarpius, kaip prieš Šv. Kalėdas, Naujuosius Metus tai susiję su aplamai suaktyvėjusia visa tarptautine prekyba. Prieš šventes daugiau įforminama ir importo ir eksporto deklaracijų ir tuo pačiu tai susidaro daugiau ir su preferencine kilme įforminamų deklaracijų. Konkrečiai pasakyti, kad sezoniškumas veiktų prekių būtent preferencinės kilmės nustatymo darbo apimtis negalėčiau, nes pavyzdžiui vaisiai, daržovės iš egzotinių šalių, su kuriomis pasirašytos Laisvos prekybos sutartys dėl lengvatinio importo tarifo taikymo yra importuojamos praktiškai visus metus.

Ar Jūsų nuomone yra galimybių sumažinti rankinį darbą, automatizuojant kai kurias procedūras, ar procedūros yra tokios specifinės, kad jų dalinis ar tuo labiau visiškas automatizavimas yra praktiškai neįmanoma?

Ekspertas 1. Labai sunku pasakyti, ką turima omenyje visiškas automatizavimas... Pavyzdžiui telefonas ar kompiuteris pats savaime be žmogaus įsikišimo nieko nepadarys, jeigu galvosime, kad telefonas turi paskambinti, vis tiek turi žmogus įsikišti ar suvesti duomenis. Kadangi dabar Lietuvos muitinė yra elektroninė ir rankom nereikia daug darbų daryti, tačiau į sistemas, kad elektroniškai vyktų procesai, mokesčių skaičiavimai tai be abejo tuos duomenis turi suvesti žmogus. Tai jeigu muitinės deklarantas deklaruoja prekes, tai pildant importo deklaraciją jis turi suvesti duomenis į 54 muitinės deklaracijos langelius, nes jie yra tušti, reikia užpildyti kokia įmonė importuoja/eksportuoja, kokios prekės, koks prekės kodas, kokie yra svoriai neto ir bruto ir t. t. O toliau jau automatiškai sistemoje vyksta tikrinimai, negalima įvesti neegzistuojančio įmonės kodo, prekės muitinės kodo, prekių kilmės ar prekių preferencinės kilmės dokumento kodo ir panašiai. Sistema patikrina ir rodo loginę klaidą, kad būtina atlikti taisymus. Lietuvos muitinėje nėra tarp visų sistemų labai tampraus ryšio, tačiau kaip ir visame pasaulyje einama į priekį, tai rodo, kad netolimoje praeityje buvo tik popierinės muitinės deklaracijos. Dabar muitinė yra elektroninė. O kad atlikti taisymus jau po muitinio įforminimo tai galima padaryti tik suvedus taisomus duomenis rankiniu būdu. Galiu pateikti pavyzdį, jeigu prekių kilmės šalis deklaracijoje buvo nurodyta Rusija, o pagal pateiktus kilmės dokumentus yra Norvegijos kilmė, tai be rankinio taisymo neįmanoma bus pataisyti. O jeigu po muitinio įforminimo yra pateiktas kilmės dokumentas, kuris suteikia importo mokesčių lengvatą, tik rankiniu būdu užpildžius reikiamą langelį, mokesčius per atitinkamus algoritmus sistema pati paskaičiuoja, t. y. nereikia skaičiuoti rankomis. Šiuo metu Lietuvos muitinėje yra naudojama muitinės leidimų sistema (LMS), kur per tą sistemą ūkio subjektas ar jo atstovas gali pateikti prašymą ir matyti toje sistemoje priimtą sprendimą. Tačiau kol dar šios sistemos veikimo tik pradžia, tai yra įvairių nesklandumų, trikdžių, tai dar skyriuose ruošiami ir popieriniai sprendimai, kurie ūkio subjektams siunčiami registruotais laiškais paštu arba elektroniniu laišku. Tačiau einama prie

to, kad jeigu prašymas yra pagrįstas, tai atsakymas apie sprendimą bus sistemoje ir ūkio subjektas, pateikęs prašymą, matys.

Kalbant apie elektroninius preferencinės kilmės dokumentus, tai Europos Sąjunga nėra priėmusi teisės aktų dėl elektroninių preferencinės kilmės dokumentų, galioja tik popieriniai dokumentai, tai tuo pačiu tokių nėra ir Lietuvos muitinėje. Daugelis kitų ne Europos Sąjungos šalių naudoja elektroninius preferencinės kilmės dokumentus. Muitinės sistemoje tai yra ateities klausimas ir perspektyva, nes nepreferencinės kilmės dokumentus Lietuvos Prekybos ir Pramonės rūmai jau išduoda.

Kuo specifinis prekių preferencinės kilmės nustatymo procesas ir kokias pagrindines rizikas šiame procese įžvelgiate?

Ekspertas 1. Jeigu kalbėti apie specifinį preferencinės kilmės nustatymo procesą, tai ne iš kiekvienos šalies importuojamoms prekėms, nors ir pateikiami kažkokie kilmės dokumentai yra pritaikoma importo mokesčių lengvata. Specifinis procesas gal būt yra tai, kad taikoma lengvata tik toms importuojamoms prekėms iš tų šalių, su kuriomis yra pasirašyti su Europos Sąjunga Laisvos prekybos daugiašaliai ar vienašaliai susitarimai, sutartys. Tai reiškia, kad ir importo mokesčių lengvatą galima taikyti ne visoms prekėms.

Rizika įžvelgiama, kad nepagrįstai ar netinkamai išduoti preferencinės kilmės dokumentai gali būti priimami muitinio įforminimo metu pritaikant importo mokesčių lengvatą. Tai gali atsitikti dėl žmogiškumo klaidos, dėl techninių klaidų, ar dėl nepatyrimo arba, kad pareigūnas neturi pakankamai žinių ar kompetencijos.

Ar daug dėmesio yra skiriama darbuotojų bendrai savijautai darbe, jų patiriamam stresui?

Ekspertas 1. Matyt yra bendra šiandieninė mobingo ar kitokia psichologinė darbuotojų problema. O kad pasakyti, kad tiesiogiai yra atliekami veiksniai dėl darbuotojų bendros savijautos, nėra jokių tvarkų nei nurodymų, išskyrus bendrąsias valstybines tvarkas dėl pandemijos. Kalbant apie bendrą psichologinį aspektą darbe galiu pasakyti, kad vienam darbuotojui ta pati problema gali būti stresas, o kitam labai elementarus dalykas. Lietuvos muitinėje laikas nuo laiko yra vykdomos anoniminės apklausos, visiems darbuotojams siunčiamos užpildyti anketos, nes žmonės neišdrįsta pasisakyti vadovui apie savo psichologines problemas. Tačiau ne visi darbuotojai jas pildo, nors jos yra ir anoniminės, todėl vienos išvados apie darbuotojų bendrą savijautą darbe, apie jų patiriamą stresą kaip ir nėra. Lietuvos muitinėje visi statutiniai pareigūnai kas 2 metus turi pasitikrinti sveikatą Centrinėje Ekspertizės komisijoje, kurioje tikrinama ne tik fizinė, bet ir psichologinė statutinio pareigūno sveikata, tai čia irgi yra pakankamas įvertinimas ir įsivertinimas savo psichologinės savijautos.

Muitinės departamente yra 2 psichologai, į kuriuos galima kreiptis jeigu reikia kažkokios pagalbos, bet kiek darbuotojų kreipiasi tai negaliu pasakyti, nes tai nėra skelbiama.

Muitinės mokymo centre vykdomi mokymai dėl bendravimo, savęs pažinimo, streso valdymo, įvairių situacijų valdymas, bet nėra daug norinčių, nes vykstant mokymams turi pats žmogus dalyvauti, kalbėti,

kartais filmuojamos situacijos ir jos po to aptariamos. Vieni iš kitų sužinoję apie tokius mokymus ne visi darbuotojai nori dalyvauti. Daug kas priklauso ir nuo bendro pobūdžio.

Ar yra rizika, kad suinteresuoti verslo subjektai, dėl asmeninės naudos galėtų bandyti paveikti dėl preferencinės kilmės pritaikymo, darbuotojus atlikti savo darbą neteisingai? Kokia vykdoma prevencija siekiant užkirsti, neleisti darbuotojams piktnaudžiauti savo pareigomis.

Ekspertas 1. Noras matyt buvo, yra ir bus, nes ir verslo atstovai, ir mokesčius renkanti institucija turi bendrauti. Abi jos yra skirtingose barikadų pusėse, todėl ir yra suinteresuotumas iš verslo pusės mokėti mažesnius mokesčius. Kaip kalbėjau pradžioje ir sakiau, kad Lietuvos muitinėje yra įdiegta elektroninė muitinė, tai reiškia, kad prekės gali būti pateikiamos vienoje muitinėje, sakykim Vilniaus teritorinėje muitinėje, o dokumentų įforminimas gali vykti Kauno ar Klaipėdos teritorinėje muitinėje. Tai susiję su tuo, kad kiek įmanoma būtų galima sumažinti kontaktus tarp verslo atstovų, muitinės deklarantų ir muitinės pareigūnų, ar muitinės darbuotojų. Šiaip tai muitinė turi ir padalinį – imuniteto tarnybą, kuri aiškinasi įvairias situacijas. Aišku, kaip ir visose institucijose, taip ir Lietuvos muitinėje yra numatytos korupcijos užkardymo priemonės ir planai.

Kaip vyksta bendravimas tarp skyriaus vadovų ir žmonių atsakingų už rizikos valdymą?

Ekspertas 1. Lietuvos muitinėje riziką valdo ne patys darbuotojai, ar skyrių vadovai, o yra Muitinės kriminalinė tarnyba. Ši institucija vykdo centralizuotą rizikos valdymą, numato ir kuria rizikos profilius. Gali būti ir lokali rizika, ją vykdo teritorinių muitinių Pažeidimų prevencijos skyriai. Posto, ar skyriaus darbuotojai pastebėję kažkokią riziką ją gali teikti. Tam yra numatyti teisės aktai, teikimo formos, kurios pildomos, o po to teikiamos Muitinės kriminalinei tarnybai, o ji spręs ar pateikta rizika yra pagrįsta ar ne. Pareigūnas, dirbantis kilmės srityje be abejo gali žymiai geriau pastebėti riziką, kur galima piktnaudžiauti ir nemokėti priklausančių sumokėti mokesčių. Apie pastebėtą riziką visada galima teikti pasiūlymus, tačiau kiek daug ir kaip dažnai pastebi ir šią informaciją teikia, klausimas yra. Galiu pasakyti, kad pavyzdžiui dėl preferencinės kilmės neprisimenu nei vieno atvejo, nei užpernai, nei pernai, nei šiemet kad būtų teiktas nors vienas pranešimas. Tai tiesiog klausimas būtų, ar rizika yra pakankamai gerai sukurta ir suvaldyta, ar nepavyko jokios rizikos pastebėti, ar tiesiog nesivargino teikti, o apsiribojo esama padėtimi ir sukurta esama rizika.

Ar jūsų nuomone, Vilniaus teritorinėje muitinėje prekių preferencinės kilmės rizikų valdymui skiriama užtektinai dėmesio ir resursų?

Ekspertas 1. Kalbant apie resursus tai negaliu pasakyti, nes ne skyrius kompetencija yra rizikos valdymas. O dėl dėmesio, tai kalbant apie Vilniaus teritorinėje muitinėje prekių preferencinės kilmės rizikos valdymą, tai yra įdiegtas toks pats centralizuotas rizikos valdymo modelis, kaip ir visoje Lietuvos muitinėje. Dėl kažkokių išskirtinų lokalių neteisingų kilmės tikrinimų Vilniaus teritorinėje muitinėje per paskutinius keletą metų nebuvo atlikta ir kažkokių pastebėtų rizikos požymių nebuvo teikta.

Kokia naudą kokybiškas rizikų valdymas gali suteikti organizacijai?

Ekspertas 2. Na iš tiktųjų organizacijos vertės didinimo naudą. Bet koks visiškas rizikos vengimas t.y yra labai brangu, aklas rizikų prisiėmimas yra brangu, na nes tiesiog tu gali patirti didelių nuostolių. Tuo tarpu jei tu viska avoidinis (vengsi), tiesiog neuždirbsi. Tai va tas subalansuotas arba kitaip sakant rizikos valdymo mechanizmas tikriausiai geba padėti organizacijai optimaliai arba efektyviai išnaudoti resursus ir uždirbti galima kažkokią naudą.

Kuo skiriasi požiūriai į rizikos valdymą viešajame ir privačiame sektoriuose?

Ekspertas 2. Jeigu ankščiau pati pradžia rizikos valdymo apskritai buvo būtent finansinis sektorius, daugiausiai dėmesio buvo skiriama kreditiniai rizikai valdyti, tai yra klientų įsiskolinimo, grąžinimo, rizikos vertinimų ir pan. Tuo tarpu dabartiniai verslai ar jie privatūs ar viešasis sektorius, labai daug dėmesio skiriama nefinansiniai rizikai valdyti. Pradedant nuo dabar aktualių kibernetinių atakų, tai tarkim ir viešas sektorius, irgi jis lygiai tame pačiame pavojuje kaip ir bet koks privatus. Gali būti įsilaužiama, gali būti vagiama informacija, pasinaudojama jų resursais ar pan. Tad manau, kad skirtumo nėra tarp viešo ir privataus. Kai kalbam apie kitas nefinansines rizikas, tokias kaip procesų valdymas. Tai vėlgi viešasis sektorius manau kad jie turi labai apibrėžtus ir griežtus procesus, kurių laikymasis yra taip pat ir jų reputacinės rizikos elementai. Jeigu jie kažkur feilina (suklysta) gali ir postų netekti ir pan. Privačiame sektoriuje procesų įvertinimas priklauso nuo jų kaštų ir naudos balanso. Jei yra kažkoks procesas, tu jo laikaisi, tu jį įvertinai, kad jis tau yra efektyvus ir naudingas, tai reiškia, kad tu išvengsi nepamatuotų rizikų prisiėmimo. Manau kad tų skirtumų tikriausi teoriškai neturėtų būti tiek daug, nes ir vieni ir kiti siekia tikslų, t.y kad turi pasiekti rezultatus. Tiek pas vienus tiek pas kitus būna tiek finansiniai rezultatai, tiek efektyvumo, tiek kažkokie nefinansiniai tikslai keliami. Rizikos valdymas ir yra tas mechanizmas kuris, padeda pasiekti tų tikslų kaip sakau efektyviausiai, pagal priimtus rizikos rėžius.

Kokias rizikas kelia didelis darbo krūvis ir kaip tokias rizikas galima valdyti? Ar išviso vertėtų matuoti darbuotojų darbo krūvį, nes vis dėlto tai yra gana subjektyvu?

Ekspertas 2. Matuoti vienareikšmiškai, nes, kaip sakėm pirmiausia įmonės turi tikslus, ar finansinius ar nefinansinius tai reiškia, kad jeigu tu nematuosi tai tu ir nežinosi ar efektyvumas yra atliepiamas ar ne. Kiekvieno reagavimas į tai kas man yra didelis krūvis kas ne yra subjektyvus. Tai pamatavus leidžia objektyviau su tuo pačiu darbuotoju bendrauti ir sakyti. Na jei tau yra didelis, bet mums atrodo tu atlieki mažiau negu vidutiniškai, kažkokių veiksmų, tai galbūt tiesiog nėra macho (suderinamumo) tarp to žmogaus galimybių ir organizacijos siekių. Kita vertus tas krūvio matavimas padeda vėlgi įsivertinti tikriausiai ir tą objektyvesni tokį veiksmą, kiek yra tikrai didelis tas krūvis, nes per didelis krūvis galų gale atliepia motyvacija, o motyvacija vėl yra didžiulis veiksnys. Tai kaip mes atidžiai atliekam darbus,

kaip gerai atliekam. Arba netgi ta prasme nemotyvuoti žmonės yra linkę nusižengti kažkokiam procesui. Jam neįdomu, arba jis nemato perspektyvos, žino, kad čia ilgai nedirbs, ir tas būna psichologinis faktorius, irgi lemiantis, kad būna pažeidimai, procesuose. Aš manau, kad darbo krūvio matavimas yra vienas iš objektyvesnių faktorių, kaip po to tu gali kaip į subjektus į žmones į jų darbo efektyvumo vertinimą gali suvest į organizacijos siekius ir kaip sakau jei tas krūvis tikrai netolygus, ir pan. Tai galbūt net žiūrėti ir reaguoti, tam kad išvengti kažkokių operacinės rizikos elementų, tokių kurie gali atsirasti dėl skubos ar dėl demotyvacijos.

Rankinis darbas yra neatsiejamas nuo klaidos atsiradimo tikimybės. Kokiais būdais galima valdyti kylančias rizikas dėl mechaninio darbo, siekiant minimalizuoti atsiradusių klaidų žalą organizacijai?

Ekspertas 2. Mano asmenine nuomone vis dėlto proceso produkto owneris (kurėjas) yra atsakingas už visas klaidas vykstančias proceso metu, nes jis apskritai sukūrė negerą procesą, kur randasi vietos klaidoms, tai maksimali automatizacija galėtų būti spendimas, bet jeigu kažkas automatizuojama turi būti gerai ištestuota, nes tu gali lygiai taip pat palikti kažkokias klaidas, ir automatizuotame procese, kas tada jau vestų prie šimtaprocentinių klaidų, kur dar turi būti kažkoks kontrolės ar reconciliation (suderinimo) mechanizmas, kad įsitikintum kad tų klaidų nėra sisteminių. Tai čia vienas automatizuoti. Bet irgi automatizavimas turi būti labai ištestuotas ir reconciliation (suderintas) jau tas post, kaip veiksnys. Tai sakau mano tokia yra pirminė nuostata, kad ne žmonės vykdytojai yra atsakingi už klaidas o procesų sukūrėjas. Tačiau, kaip ir tu sakei yra tikslingas klaidos elementas, tai čia yra jau visiškai nepateisinta žmogaus veikla, ir tada irgi reikia pasižiūrėti ar yra kažkokių kontrolės mechanizmų, kurie galėtų surasti, identifikuoti bei įvertinti ar tai yra sąmoningi/nesąmoningi veiksmai kodėl tos klaidos yra daromos. Tai grįžtant prie to klausimo, kaip tas procesas galėtų būti tobulintinas per automatizacija ir kažkokias kontrolės priemones.

Ar darbuotojų patiriamas stresas darbe gali sukelti papildomas rizikas organizacijai, ir kaip svarbu nustatyti ir reguliariai stebėti bendrą darbuotojų savijautą darbe.

Ekspertas 2. Priėmimo metu įvertinti, ar nėra kažkokio interesų konflikto, ar yra tinkamos kompetencijos tam darbui atlikti. Jeigu specifiškai, muitinei galbūt kažkokie reputaciniai dalykai, tai tiesiog reikia įsivertinti kokie kriterijai reikalingi vertinant kandidatus. Antras etapas aišku yra mokymai. Nes jie turi būti apmokyti, kaip ta funkciją atlikti. Nei viena funkcija nėra savaime suprantama. Tai reiškia jau priimant turi būti atitinkamai apmokyti daryti tą funkcija ir turi būti reguliarus grįžtamojo ryšio gavimas iš darbuotojų. Kaip ir tu sakei ta pati motyvacija tai tu ją gali gauti su grįžtamuoju ryšiu per reguliarius susitikimus kur tai bebūtų viešam sektoriui ar kažkur. Turi būti procesas kaip yra gaunamas grįžtamasis ryšys iš to darbuotojo. Ar jam aišku, ar jam patinka, ar jis supranta, ką jis nori toliau daryti, ta prasme

kad tu pajustum tą pačia jo vidinę motyvaciją arba gebėjimą atlikti vis dar tą funkciją gerai. Nes priėjimo vertinimo metu vertini vienaip, o po to praktikoje pamatai kad yra šiek tiek kitaip. Turi būti reguliarus susitikrinimas ar yra machas (suderinamumas) tarp žmogaus siekių, organizacijos siekių ir rezultatų. Tokie dalykai kur darome priėmimo į darbą metu, tas pats interesų konfliktas tai irgi turi būti mechanizmai kurie reguliariai atnaujinami ir žiūrima ypač tokiose viešo sektoriaus vietose, kad stebėsena ar reguliarus updatas (liet. atnaujinimas) ar nėra interesų konflikto ar nėra kitokių prieštaravimų kaip etikos daliai, kodeksui, kompetencijos tikrinimui ir pan. Tai manau priėmimo apmokymo ir reguliaraus mecho susitikrinimui ar kompetencija motyvacija atitinka įmonės rezultatus.

Kokius esminius kriterijus turi atitikti procesas, kad jį būtų galima automatizuoti?

Ekspertas 3. Pagrindinis kriterijus, kad procese galima būtų apibrėžti konkrečias taisykles, kad pvz nebūtų ten išimtis ant išimties, tam kad kuo geriau nurodyti procesus, ką po ko reikia atlikti, kad kuo mažiau reikėtų to žmogaus įsitraukimo, nes jei būtinas žmogaus įsitraukimas, tada tas procesas tiktais dalį jo apims, nes robotas negali veikti, padaryti dalį proceso tada palaukti kol žmogus kažką padarys ir tada vėl robotas. Reikia tokio proceso, kuris gali padaryti, kad ir ilgą, kad ir su išimtimi schema, tam kad robotas visą laiką žinotų ką jam reikia atlikti, tam kad kuo mažiau būtų tų išimčių. Aišku atsiranda tų atvejų kai jis pasitikrina ir nežino ką daryti, tai galima padaryti kad čia ekseptionas (išimtis) ir palikti tam kad žmogus pats jį padarytų o ne robotas. Tai galima trumpai tariant, kad tos taisyklės būtų aiškios ir kuo aiškiau tu gali apibrėžti darbo procesą tuo tas robotas bus sėkmingesnis ir jeigu tas procesas visai neapibrėžiamas, tas robotas bus labai neefektyvus. Ir kitas dalykas tuo pačiu tu balansuoji kiek tau reiks įdėti pastangų developmentant (kuriant). Nes gali būti labai paprastas procesas, kur tu per savaitę gali daryti, arba gali būti, kur tu pusę metų darysi. Ir reikia paimti tą balansą, tarkim jei tas robotas sutaupys 5 žmonių darbą, tada jo verta jį ilgai develompneti (kurti), o jeigu jis sutaupo 5 min per diena ir reikia ilgai developmenti (kurti) tai žiūri tą balansą kas atsiperka.

Ar automatizuojant procesus skiriamas dėmesys rizikoms galinčioms atsirasti dėl roboto techninių sutrikimų ir kitų nenumatytų atvejų?

Ekspertas 3. Taip visa laiką žiūrime į procesą, kokia yra galimybė kad tas robotas suklys. Jeigu žmogus padaro klaidą yra galimybė atsekti, tačiau jei robotas tą klaidą padaro atsekti yra labai sunku. Kita vertus, robotai kai reikia suvesti kažkokią informacija tai jie tiksliau daro negu žmones, tai kartais netgi robotas gali būti, kaip būdas sumažinti klaidas. Jei yra automatizuotas bet koks procesas, vis tiek yra mechaninė galimybė sugrįžti, jeigu pavyzdžiui robotas sustreikuoja tai vis tiek žmogaus gali perimti ir tą procesą ir jį atlikti. Tik aišku tie procesai jeigu tai yra kažkoks speimentas (mokėjimas) tai robotas jeigu jau atliko tai jau bet kokiu atveju net jeigu žmogui reiks jį taisyti arba perdaryti, tai tada jau vis tiek čia jau yra klaida. Bet kita vertus galima padaryti daug saugiklių, tam kad robotas jeigu jau mato, kad trūksta

kažkokių duomenų tai jis tiesiog neatlieka ir išsiunčia ataskaitą tam kad žmogus pats padarytų tą procesą. Bet jo, rizika yra svarbus dalykas, nes mes žiūrime kad iš dalies robotai sumažina rizika, nes jie klaidų nepadaro, bet nebent jeigu procese tu negalėsi tiksliai apibrėžti visų išimčių, tada atsiranda ta rizika, kad tu padarysi tokia klaidą, kuri tiesiog kartosis ir kartais gali net būti sunku pamatyti, kad ten yra klaida nebent žmones ten vis peržiūrinės roboto darbą. Tam kad mes tai užtikrintume pradžiai kai mes paleidžiame robotą pirmas dvi savaites kiekvienas atvejis nuo pradžių iki galo turi būti peržiūrėtas, tam kad žinotume, kad viskas bent jau dvi savaites veikė idealiai, be jokių tokių nematomų klaidų. O jei jos yra mes turime išspręsti. Ir kai pasibaigia sėkmingai tas dviejų savaičių laikotarpis, automatizavimas yra paleidžiamas, o jei jis nesėkmingas mes pratęsiam laikotarpį ir robotą vis taisom ir jei jis toliau kitur padaro klaidą mes jį ir vėl taisom, kol įsitikinam, kad viskas stabilu ir gražu tada mes jau kai tas robotas veikia produkcijoje, irgi nurodom, kad žmones, to roboto savininkai kad jie karts nuo karto grįžtu atsitiktinai prie tam tikrų keisų (atvejų), tam kad pasižiūrėti, kaip atsitiktinę peržiūrą - mini auditas, tam kad žmogus praeina į savaitę bent kelis keisus (atvejus) patiktina, ten ten ten kad atsitiktinai, kad bent kažkokią papildomą kontrolę turėtų.

Ar Jūsų nuomone Lietuvos organizacijos skiria pakankamai dėmesio automatizacijos plėtrai? Tiek privačios tiek viešasis sektorius?

Ekspertas 3. Sunku pasakyti, bet akivaizdu tai, kad iš darbo skelbimų matoma, kad tikrai daugiau įmonių užsiima robotika, nes ankščiau buvo retas dalykas, kad įmonėje tai būtų. Aišku dažniausiai būna didelės įmonės kur daug operacinių darbų, nedirbančių tiesiogiai su klientais darbų, bet vienas dalykas kad tikrai daugėja robotikos, kitas dalykas aš žinau kad yra ir tokių nuomonių apie robotiką, kad ta tokia yra primityvi. Procesų automatizavimas gali greitai išsisemti. Jos šiek tiek pereina į next levelį, tam kad jos ne tik naudotų automatizavimą, bet jos naudoja skirtingus būdus kaip automatizuoti, tai kažkokias duomenų bazes sukuria, tam kad jos galėtų veikti su robotu, o žmogus tik spaudžia mygtukus visur. Eina trendas (naujovė), kad būtų kuo mažiau to klikinimo (paspaudimų).

Ar įmanoma robotizuoti organizacijos darbo procesus, neskiriant papildomų resursų robotikos specialistų įdarbinimui, o keliant esamų organizacijos darbuotojų kompetencijas, juos apmokant automatizavimo pagrindų? Nuo ko reikėtų pradėti ?

Ekspertas 3. Iš tiesų geras piontas (atspirties taškas) kur yra viešasis sektorius ir ne viešasis, nes viešajame sektoriuje tų skelbimų beveik nėra su robotika, kadangi pati robotika, ne tik žmonių reikalauja bet ir licencijų. Vien kad tą robotą paleisti neužtenka vien sukurti, bet reikia ir už licencija mokėti tą prenumeratą, už kiekvieną mėnesį. Tai irgi kainuoja, tad viešajame sektoriuje tokį visą projektą apsiimti manau privengiama. Aš manau kas yra tikrai nepakankamai atliekami apskritai patys procesai, nes jie gali būti net ir su exelio microsais ar skirptais atliekami ir tai yra kur kas pigiau. Aišku tam gal žinių

reikėtų panašiai kaip ir robotikoje bet aš manau kad įmanoma tikrai ir viešajame sektoriuje rasti žmonių, padaryti mokymus, tam kad visą tą kultūra kelti tą automatizavimą nebūtinai turi būti robotai. Žinau kad Lietuvos paštas su robotika kažkiek yra daręs ir daro. Reziumuojant viešasis sektorius gan ženkliai atsilieka nuo privačių įmonių būtent šioje srityje, ir galbūt ateitį turėtų į tą pusę daugiau judėti.

Ar automatizavimas yra finansiškai naudingas įmonėms? Per kiek laiko atsiperka automatizuoto proceso sukūrimas ir priežiūra jeigu lyginant kad tą pati procesą tiesiog vykdytų tas pats žmogus? Ir ar kreipiamas dėmesys į tą finansinį aspektą, kiek žmogaus atlyginimo sutaupo robotas, skaičiuojant jo sukūrimą priežiūrą ir licencijas?

Ekspertas 3. Taip be abejo tikrai žiūrima skaičiuojama kiek reikės tą developmentą (proejektą) sukurti kiek kainuoja ta licencija robotui ir tas sukūrimas iš esmės labai priklauso kur tu tai darai. Pavyzdžiui jei mes darom robotą, kuris atlieka tik penktadalį žmogaus darbo, tai mes tą robotą darom tris mėnesius. Galima skaičiuoti, kad mums reikia 15 mėnesių kad atsipirktų vien darbuotojų atlyginimas. Plius dažniausiai tuos darbus kuriuos mes automatizuojame daro žmones pvz. gal net studentai ar tie kurie gauna mažesnes algas nei robotikoj. Yra sritys, kur tikrai padaro robotus, kurie po kelių žmonių darbus atlieka ir ten labai dideli labai reikšmingas sutaupymas ir finansiškai tikrai apsimoka. Bet lygiai taip pat kaip ir prieš tai minėjau kad ta paprasta primityvi robotika, tik jeigu įmonėje yra labai daug primityvaus darbo, o tas primityvus darbas ir mažai apmokamas. Tikrai reikia skaičiuoti, kad tie procesai įmonei būtų tikrai dideli ir kad juos būtų įmanoma automatizuoti tam kad apsimokėtų juos pradėti automatizuoti. Nes vienas dalykas yra sukurti, bet tas procesas paskui pasikeičia, jį reikia prižiūrėti ir vis tiek keisti. Karts nuo karto kažkas sugenda ir reikia grįžt prie to proceso.

Prieš tai minėjote jog robotus jūs sukuriate, bet ir priežiūra taipogi būna Jūsų. Ar gali būti paprastas specialistas kuris būtų atsakingas už roboto priežiūra?

Ekspertas 3. Taip, kas sukuria, tas yra ir atsakingas. Kadangi ten vis tiek yra dar sudėtingiau nei sukurti tas administravimas, nes tu turi išsiaiškinti kur problema, kodėl ta problema kilo. Ir būtent tu aiškiniesi per savo developmenta (sukurtą robotą) eidamas. Ir ten jau yra toks ganėtinai sudėtingas procesas. Vienas dalykas sukurti kitas dalykas paskui palaikyti tą sistemą. Tarkim, kai būna updatai (atnaujinimai), pvz. chomas, tada procesai išsikraipo. O beveik visi robotai naudoja chroma, jis atsinaujina, tada nebegali kažko matyti, ir tada labai daug reikia tų robotų perdaryti. Žinau kad dansk tų robotų tikrai šimtais turi, tai tarkim aš įsivaizduoju, kad vien ten sukurti tuos robotus ir palaikyti juos kad jie dirbtų tai reikia didelės komandos. Kitas dalykas įsivaizduok jeigu sukuri robotą kuris atlieka vieno žmogaus darbą, ir jeigu jis sėkmingai be jokių problemų veikia 5 metus be didelių pokyčių tada taip, atsiperka, tai vėlgi čia kaip investicija, investuoji į laiką bet tada geriau kad tas procesas ne 10 proc. žmogaus darbo sutaupytų. Aš esu girdėjęs, kad ta tokia robotika, kai tiesiog iš inercijos paima įmones ir pradeda daryt,

nepasidomėję kiek ten kokios yra galimybės tų procesų automatizavimo, paskui pamato kad tik jie mažus procesus gali imtis su robotika daryti. Aš esu matęs tyrimą kad žmonės prieina prie išvados, kad ta robotika gali būti tik jeigu tu eini į next levelį, ji finansiškai tikrai daro gera sutaupymą. Dažnai įmonės pabando ir pamato, kad robotika finansiškai nėra tokia gera įmonėms, bet turi perspektyvą jei eisi į next level ir jeigu tikrai įmonė turi daug tų procesų ir yra daug ką automatizuoti.

Mano nagrinėjamos organizacijos pavyzdžiu yra daug mechaninių procesų, ir visiškai nėra jokių resursų ir nėra svarstoma apie procesų automatizavimą. Ką tokiu atveju reikėtų daryti ir kaip įsivertinti? Kokios būtų veiksmų sekos, norint palengvinti žmonių darbą? Koks būtų pasiūlymas, nuo ko pradėti?

Ekspertas 3. Aš manau, kad visų pirma reikėtų padaryti analizę, tam kad suprasti kokias aplikacijas naudoja. Turbūt tai bus ceraemai ir exel. Ir tiems dalykams klausimas ar automatizavimas pats geriausias dalykas, kadangi yra visokių skriptinimų arba net exelio mikrosai, kurie pilnai apima ir eskvelus ir cremus ir ten būtų nemokama. Ir žodžiu galima su exaliu padaryti labai daug dalykų be jokių papildomų licencijų aplikacijų ir tai yra daug lengviau rasti žmones ar apmokinti žmones tai daryti, nei robotus kurti. Ir vėlgi reikia daryti analizę, reikia žiūrėti, kokie tie procesai yra jeigu tai yra labai didelis kiekis bet labai skirtingų procesų nepasikartojančių. Tada jo, bus kad daug po biški darysi, bet jeigu tai yra skyrius 50 žmonių kurie visiškai tą patį darbą daro ir tai yra ganėtinai primityvus darbas ir vien tokiame skyriuje apsimokėtų tą robotiką daryti ir robotizuoti visą skyrių. Tai reikia žiūrėti, ant kiek yra sudėtingi procesai, ant kiek jie yra pasikartojantys, kokios jų apimtys yra ir jeigu didelės apimtys, pirmiausia reikia žiūrėti į paprastus būdus, dar neliečiant robotikos, bet irgi automatizavimą. Kadangi yra autoIT skriptinimo programa, paskui exel mikrosai, ir tikrai neabejoju dar ir visokių kitokių yra. Reikia pažiūrėti gal galima su paprastesniais būdais padaryti tą patį efektą ir nebūti įpareigotam mokėti už licencijas.

Gal galite trumpai apibūdinti, kaip vyksta rizikos valdymas Vilniaus teritorinėje muitinėje, kokie yra padaliniai ar skyriai atsakingi už rizikos valdymą, kokie pagrindiniai aspektai stebimi, kaip vyksta komunikacija su darbuotojais, kokios sistemos naudojamos ir pan.

Ekspertas 4. Vilniaus teritorinėje muitinėje lokaliai riziką vykdo posto pareigūnai, kurie stebi muitinės kontroliuojamus objektus t. y. prekes, transporto priemones, asmenis ir pan. bei ieško rizikos požymių muitinės poste pagal patvirtintus rizikos veiksnius, požymius bei atlieka tikrinimą. Pastebėję naujus rizikos požymius, užpildo nustatytą formą ir perduoda informaciją Vilniaus teritorinės muitinės Pažeidimų prevencijos skyriui, kuris valdo riziką teritoriniu lygiu. Pažeidimų prevencijos skyriaus pareigūnai analizuoja informaciją apie galimas rizikas t. y. tikėtinumą, kad gali būti pažeisti teisės aktai, už kurių įgyvendinimą ir (arba) už kurių vykdymo kontrolę visiškai ar iš dalies yra atsakinga muitinė.

Nustačius riziką, parenkamos priemonės, kuriomis siekiama sumažinti riziką. Priemonės įgyvendinamos informacinių sistemų pagalba.

Kokią naudą Vilniaus teritorinėje muitinėje suteikia kokybiškas rizikų valdymas ir kokią žalą gali patirti, jeigu rizika yra nekokybiškai valdoma?

Ekspertas 4. Kokybiškas rizikos valdymas užtikrina, jog būtų nustatyti pažeidimai už kurių įgyvendinimą atsakinga muitinė, kad būtų apsaugoti valstybės, ES finansiniai interesai, kad būtų užtikrinamas saugumas ir sauga, kad nekiltų žalos visuomenės sveikatai, aplinkai arba gyventojams. Tuo tarpu nekokybiškas rizikos valdymas apsunkina pareigūnams darbą, nukreipia į kitas sritis, kurios neužtikrina, kad būtų išvengta pažeidimų.

Ar Jūsų nuomone, bendrai Vilniaus teritorinėje muitinėje pakankamai dėmesio skiriama rizikų valdymui?

Ekspertas 4. Mano nuomone, Vilniaus teritorinėje muitinėje pakankamai dėmesio skiriama rizikos valdymui.

Jūsų nuomone, kokios būtų rizikos valdymo perspektyvos ir tobulinimo galimybės Vilniaus teritorinėje muitinėje?

Ekspertas 4. Rizikos valdymas procesai nuolat kinta, valdymo sritys plečiasi, teisės aktų kaita, reikalauja pritaikyti rizikos valdymo procesą prie besikeičiančių sąlygų. Tobulinimo galimybės labiausiai susijusios su informacinių sistemų tobulinimu.

Jūsų nuomone, ar pakankamai Vilniaus teritorinėje muitinėje rizikos valdymui skiriama dėmesio ir resursų?

Ekspertas 4. Mano nuomone, Vilniaus teritorinėje muitinėje rizikos valdymui skiriama pakankamai dėmesio bei resursų.