

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

გიორგი ხაბურზანია

**საბაჟო მომსახურების სტრატეგიული მენეჯმენტის
მოდელები**

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნესის ადმინისტრირება

შიფრი - 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარდგენილი დისერტაციის

ავტორ ე ფ ე რ ა ტ ი

თბილისი

2019 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტში
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ბიზნეს ადმინისტრირების დეპარტამენტი დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი: ასოცირებული პროფესორი ხათუნა ხარხელაური

რეცენზენტები: -----

დისერტაციის დაცვა შედგება 2019 წლის ”-----” -----, ----- საათზე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების
ფაკულტეტის სადისერტაციო კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი VI,
აუდიტორია -----

მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ის ბიბლიოთეკაში,
ხოლო ავტორეფერატისა - სტუ-ს ვებ-გვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი:

ასოც. პროფესორი

/ლია ბერიკაშვილი/

Abstract

The thesis of Mr. Giorgi Khaburzania “Strategic Management Models of Customs Service” consist of 109 pages and according to the “Instruction of Thesis for the Doctoral degree award” the work includes: title page, signatures page, copyright page, summary, content, copyright page, list of tables, schemes and histograms, main text, list of used literature, resume in two languages (Georgian-English). Discussion of the results is presented in 3 chapters.

Chapter I: Considered Evolution of the Development of Custom service Management Theory and International Experience, which consists of three subsections: **In the first subsection**, the peculiarities of public service management are considered by the management of automation management, marketing management and integrated management of service management in public service. Their main characteristics, advantages and disadvantages are explained. **In the second subsection**, the customs system of customs service management is discussed as a management object, an integrated complex of interconnected elements and a unique single community of its external environment, which is characterized by structured and purposeful functioning and development. The subsection reviews the approaches used in the management of customs services, namely: A systemic approach that characterizes the customs system, as a set of interactive elements, Such as people, structure, tasks and activities that are aimed at achieving different goals in a constantly changing environment. Situational approach focuses on the fact that the situation determines the management decisions. Since there are different factors operating on the customs system, there is not one “best way” of managing the organization. In a particular situation, the most effective method is: Holistic - evolutionary or cognitive approach of the customs system, as evolutionary integrity evolves in the changing environment, forming, accumulating and utilizing knowledge. **Third subsection:** Customs service classification and monitoring - Customs services are classified according to services provided to consumers. Here are the following stages of monitoring: Define a custom organizational service quality and comfort monitoring, implementation monitoring, research stage determines the informational field and implements collecting secondary information ; the analytical phase consists collected information processing and systematization.

Chapter II: The Marketing Concept of Organizing Customs Service, composed of three subsections. **In the first subsection**, The strategy of customs service segmentation is particularly important as a method of competition for modern customs services. Customs service segmentation requires deviding of consumers in different groups, which may require individual service and products. The Customs Service determines the different ways of service segmentation, receives the segments profile and evaluates the attractiveness each of them. **In the second subsection**, The strategic model of the management of customs risks

suggests the identification of customs risks according to the types of violations of customs rules, with its essence the customs risks carry economic-legal character, related to the different types of customs rules on the customs border while transporting goods. **Third subsection** The purpose of the concept of customs marketing system is to improve the quality and competitiveness of customs administration, which provides the preconditions for promoting international trade and foreign trade turnover acceleration.

Chapter III: Prospects of Customs Service Development in Georgia There are three sub-chapters: **In the first subsection**, Trends of development of customs system and regulations, where the stages of formation of Georgian customs system are discussed. At present, the border crossing is controlled by the Customs Department of the Revenue Service of the Ministry of Finance of Georgia and by the Patrol Police Department of the Ministry of Internal Affairs of Georgia. While the Revenue Service carries out all customs procedures, including sanitary and phytosanitary control, the Patrol Police Department carries out passport control and regulates migration issues. **In the second subsection**, The existing approaches to strategic development of Georgia's customs system are discussed in the Strategy for improving customs procedures, including the obligations to be implemented in the customs sphere of Georgia in order to harmonize the customs legislation with the EU and international customs standards. The Customs Service is focused on the following tasks: Improvement of effectiveness on the basis of foreign economic activity in the field of state control; Establishing stable favorable environmental conditions for foreign trade, including a combination of state and private services, to promote foreign trade. **Third subsection** We assisted in assessing the efficiency of service in the customs system of Georgia while crossing the customs border And survey time spent on concluding procedures, which was implemented in the customs control zone: Customs crossing point "Sarpi", customs crossing point "Poti and Kulevi ports and Poti free industrial zone" as well as in the economic zones of the "Tbilisi", "Batumi" and "Poti". The completed study showed the gaps in the customs service system, which is due to inefficient distribution of human resources. also conducted qualitative research with focus groups cooperation, which enabled us to get a new model called **Customs Clearing Previous Procedural Modeling**.which can be introduced in the following English language terminology in international science: **Customs Clearing Previous Procedural Modeling**. The introduction of this model will decrease the duration of the customs procedure in the customs system of Georgia and improve the quality of service. Finally the conclusion and the literature used.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

ზოგადი დახასიათება. საქართველოს საბაჟო დამოუკიდებლად არსებობს 1991 წლიდან. ქვეყნის გეოპოლიტიკური მდებარეობიდან გამომდინარე საბაჟო სამსახურის მიმართ ყოველთვის იყო

რეფორმატორული მიდგომა. ამ ხნის განმავლობაში ხელისუფლება ათვითცნობიერებდა, რომ ქვეყანა შეძლებდა სამხრეთ კავკასიაში ტრანზიტული დერეფნის ფუნქციის შესრულებას მხოლოდ ეფექტური საბაჟო და სატრანსპორტო სისტემის პირობებში.

თემის აქტუალობა. წარმოდგენილი ნაშრომის თემა- „საბაჟო მომსახურების სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელები“ - მოიცავს ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხების შესწავლას, როგორცაა საბაჟო მომსახურების მართვის სტრატეგიები. სწორედ საბაჟოზე ექმნება პირველადი შთაბეჭდილება ტურისტებს, ბიზნესმენებსა და იმპორტიორებს ჩვენს ქვეყანაზე, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია საქართველოს ეკონომიკის განვითარებისთვის, ქვეყნის ევროინტეგრაციისთვის.

ქვეყანაში მიმდინარე რეფორმები, რომელიც მნიშვნელოვნად შეეხო საბაჟო სფეროსაც, მოითხოვს საბაჟო კანონმდებლობის სფეროში არსებითი ცვლილებების განხორციელების აუცილებლობას, რომელიც თანამედროვე მოთხოვნათა დონეზე დაარეგულირებს საბაჟო კონტროლის, საბაჟო დეკლარირების, საბაჟო გადასახდელებით დაბეგვრის, საბაჟო დავის გადაწყვეტის, ასევე ქართული საბაჟო კანონმდებლობის ევროკავშირის საბაჟო კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაციის საკითხებს. აღსანიშნავია, რომ საგარეო-ეკონომიკური ურთიერთობებში საბაჟოების თანამშრომლობა მსოფლიოში მიღებული პრაქტიკაა. თანამშრომლობა აისახება საერთაშორისო კონვენციით განსაზღვრული საბაჟო პროცედურების გამარტივებასა და ჰარმონიზაციაში. არსებობს ობიექტური აუცილებლობა საბაჟო დეპარტამენტის ინოვაციური მართვის ეფექტური მექანიზმების შემუშავებისა და არსებულ საბაჟო მომსახურების მართვის სისტემის მოდერნიზაციის, რაც წარმოადგენს თემის აქტუალობას და განაპირობებს გარკვეული კვლევა ძიებების ჩატარებისა და შედეგების დამუშავების მნიშვნელობას ამ მიმართულებით.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. კვლევის მიზანი და ერთ-ერთი მთავარი მიმართულებაა გაუმჯობესდეს საბაჟო მომსახურების, მართვის

ტექნოლოგიებისა და პროცედურების ხარისხი. დაინერგოს საბაჟო მართვის ახალი ტექნიკა და ინოვაციური მოდელები. მოხდეს საბაჟო პროცედურების გამჭვირვალობის დაჩქარება.

დასახული მიზნიდან გამომდინარე კვლევის ძირითადი ამოცანებია:

- საბაჟო სფეროში მოღვაწე მეცნიერთა და პრაქტიკოსთა თეორიული ნაშრომებისა და პრაქტიკული კვლევების შესწავლა და ანალიზი;
- საბაჟო მომსახურების მართვის არსებული მოდელების განხილვა და მათი შედარებითი ანალიზი;
- საბაჟო მომსახურების სტრატეგიულ მართვაში განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების გაცნობა;
- საქართველოს საბაჟო სამსახურის მართვის თავისებურებების შესწავლა და არსებული ნაკლოვანებების გამოვლენა, რომელიც ხელს უშლის საბაჟო მომსახურების ეფექტიანობას.

კვლევის ობიექტი და საგანი. კვლევის საგანია საქართველოს საბაჟო სისტემაში არსებული მომსახურების სეგმენტების ეფექტიანობა, ასევე საქართველოში იმპორტირებული და ტრანზიტულად გამავალი ყველა კატეგორიის (სახეობის) საქონელი, წარმოშობის ქვეყნის, სასაქონლო ნომენკლატურული კოდის, გადამზიდავი სატრანსპორტო საშუალების, სასაქონლო პარტიის მოცულობის და სხვა ფაქტორების განურჩევლად.

კვლევა განხორციელდა რამდენიმე საბაჟო კონტროლის ზონაში: საბაჟო გამშვები პუნქტები „სარფი“, „ფოთისა და ყულევის პორტები და ფოთის თავისუფალი ინდუსტრიული ზონა“, ასევე გაფორმების ეკონომიკური ზონებში: „თბილისი“, „ბათუმი“ და „ფოთი“. საბაჟო პუნქტების შერჩევას მთავარი კრიტერიუმი იყო მოძრაობის მაღალი ინტენსივობა და ტვირთების მრავალფეროვნება.

კვლევის მეთოდები და მეთოდოლოგია. მოცემულ სადისერტაციო ნაშრომში კვლევა ჩატარებულია თვისებრივი და რაოდენობრივი კვლევის მეთოდების გამოყენებით:

კვლევის პირველ ეტაპზე განხორციელდა **დაკვირვება**. ჩატარდა ცალკეულ საბაჟო პროცედურებზე და ყველა კატეგორიის საქონლის გაფორმებაზე დახარჯული დროის მონიტორინგი. მისი შედეგები ასახულია ნაშრომის მესამე თავში. (82-96)

ანკეტური გამოკითხვა ჩატარდა კითხვარით, რომელიც ერთობლივად შემუშავდა შემოსავლების სამსახურისა და სადისერტაციო თემის ავტორის, როგორც მებაჟე ოფიცერის მიერ. მიღებული ინფორმაციის შედეგები წარმოდგენილია მესამე თავში კითხვარის სახით მოცემულია. (97-98)

სტატისტიკურად მონაცემების შეყვანა და დამუშავება განხორციელდა SPSS-ის ბაზაზე შექმნილ სპეციალური პროგრამის ფორმატში. აღნიშნულ პროგრამას გააჩნია რიგი უპირატესობები, მათ შორის: შეყვანის დროს შეცდომების მნიშვნელოვანი შემცირება (გადასვლები, კოდირების შეცდომები, კითხვების თანმიმდევრობა და ა.შ), კვლევის ამოცანებისა და მიზნების გათვალისწინებით და მომზადდა შესაბამისი სტატისტიკური ცხრილები.

კვლევის მეორე ეტაპზე ჩატარდა **თვისობრივი კვლევა**. გამოვიყენეთ არაალბათური შერჩევის ტიპი და შევადგინეთ **ფოკუს ჯგუფი**, რომელშიც შევიდა 12 ბიზნეს სუბიექტი, რომლებმაც საბაჟო მომსახურებით სარგებლობენ არანაკლებ თვეში ხუთჯერ. კვლევის შედეგები ასახულია მესამე თავში. (98-101)

პრაქტიკული მნიშვნელობა. კვლევის შედეგად მიღებული ფაქტობრივი და ანალიტიკური მასალა შეიძლება იყოს გამოყენებული საბაჟო მომსახურების ხარისხის მართვის ეფექტიანობის გაუმჯობესების

მიზნით, ასევე სამეცნიერო-კვლევით და სასწავლო-პედაგოგიურ საქმიანობაში „საბაჟო საქმის“ სასწავლო კურსის სილაბუსების შემუშავებისა და განხორციელებისას.

სადისერტაციო ნაშრომის მეცნიერული სიახლე. წარმოდგენილი სადისერტაციო ნაშრომი არის პირველი მეცნიერული კვლევა საბაჟო მომსახურების სფეროში.

საბაჟო მომსახურების მართვის არსებული თეორიებისა და მიდგომების ანალიზის საფუძველზე შემოთავაზებულია საბაჟო მენეჯმენტის სრულყოფის ავტორისეული ხედვა.

შესწავლილია საბაჟო მარკეტინგის კონცეფციის უპირატესობები და შემუშავებულია საბაჟო სერვისების კლასიფიცირების შესაძლებლობები მისი მომხმარებლების სრულად დაკმაყოფილებაში.

საბაჟო მომსახურებაზე დახარჯული დროის კვლევის ანალიზმა საშუალება მოგვცა მიგველო განბაჟების მენეჯმენტის ძირეული გამარტივების მოდელი, რომელსაც ჩვენ ვუწოდებთ განბაჟების წინა პროცედურული მოდელირება, რომელიც შესაძლოა საერთაშორისო მეცნიერებაში დაინერგოს შემდეგი ინგლისურ ენოვანი ტერმინით: Customs Clearing Previous Procedural Modeling.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. ნაშრომი შედგება შესავლის, ლიტერატურის მიმოხილვის, სამი თავისა და და დასკვნისაგან. იგი მოიცავს 109 გვერდს და თვალსაჩინოებისთვის მასში გამოყენებულია სტატისტიკური და სხვა მონაცემები 21 ცხრილის, 3 სქემისა და 11 ჰისტოგრამის სახით. ნაშრომს თან ერთვის 55 დასახელების გამოყენებული ლიტერატურის სია.

ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

შესავალი

ლიტერატურის მიმოხილვა

თავი I. საბაჟო მომსახურების მენეჯმენტის თეორიის განვითარების ევოლუცია და საერთაშორისო გამოცდილება

1.1 საჯარო მომსახურების მენეჯმენტის თავისებურებები

1.2 საბაჟო მომსახურების მართვის მიმართულებები

1.3 საბაჟო სერვისების კლასიფიცირება და მონიტორინგი

თავი II. საბაჟო სამსახურის ორგანიზების მარკეტინგული კონცეფცია

2.1 საბაჟო მომსახურების სეგმენტირების სტრატეგია

2.2 საბაჟო რისკების მართვაზე ორიენტირებული სტრატეგიული მოდელი

2.3 საბაჟო მარკეტინგული სისტემის კონცეფცია

თავი III. საქართველოში საბაჟო სამსახურის განვითარების პერსპექტივები

3.1 საბაჟო სისტემისა და რეგულაციების განვითარების ტენდენციები

3.2 საქართველოს საბაჟო სისტემის სტრატეგიული განვითარების არსებული მიდგომები

3.3 საქართველოს საბაჟო სისტემაში მომსახურების ეფექტიანობის შფასება

დასკვნა

გამოყენებული ლიტერატურა

შესავალში ტრადიციულად განსაზღვრულია თემის აქტუალობა, კვლევის მიზნები და ამოცანები. განხილულია ნაშრომის მეცნიერული სიახლე და პრაქტიკული მნიშვნელობა, აღწერილია კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.

ლიტერატურის მიმოხილვაში განხილულია და გაანალიზებულია საკვლევი თემის საკვანძო საკითხები. შესაბამისად, თემატურად მიმოხილულია საკითხები იმის თაობაზე, თუ: საიდან მომდინარეობს სადისერტაციო ნაშრომში დასმული პრობლემა, რა არის უკვე ცნობილი ამ პრობლემის შესახებ, რა ალტერნატიული მეთოდებია შემუშავებული დასმული პრობლემის გადასაჭრელად და რომელი მათგანია გამოყენებული

წინამდებარე ნაშრომში. ამასთან დაკავშირებით, დამუსავებული და შეჯერებულია სხვადასხვა ავტორთა ნაშრომები.

ნაშრომის პირველი თავი „საბაჟო მომსახურების მენეჯმენტის თეორიის განვითარების ევოლუცია და საერთაშორისო გამოცდილება“ მოიცავს შემდეგ პარაგრაფებს: 1.1 საჯარო მომსახურების მენეჯმენტის თავისებურებები; 1.2 საბაჟო მომსახურების მართვის მიმართულებები; 1.3 საბაჟო სერვისების კლასიფიცირება და მონიტორინგი.

მასში მოცემულია საბაჟო სისტემაში არსებული მომსახურების მენეჯმენტის თავისებურებები, მენეჯმენტს საჯარო სამსახურში იგივე ძირითადი მახასიათებლები აქვს, როგორც კომერციულ ორგანიზაციაში. მენეჯმენტი როგორც ბიზნესში, აქაც არის ორგანიზაციის მართვა, მათ შორის ადამიანთა ჯგუფების ქმედებების კოორდინაცია საერთო მიზნების მისაღწევად. მართვა საჯარო სამსახურში ერთ-ერთია მენეჯმენტის იმ სპეციფიური სახეებიდან, რომლებიც შეისწავლიან განსაკუთრებულ სპეციფიურ თვისებებს, ფუნქციებსა და ტენდენციებს, რომელთაც გამოირჩევა საჯარო სამსახური.

მართვის თავისებურებები საჯარო სამსახურში პირველ რიგში გამოიხატება მიზნებში, ფუნქციების შესრულების სპეციფიკაში, შედეგების შეფასების მეთოდებში, ანგარიშგებაში, კონტროლის პროცედურებში, ანგარიშვალდებულებასა და სტიმულირების სისტემებში.

საჯარო სამსახურში მენეჯმენტის თითოეული ფუნქციის განხორციელება ხასიათდება სათანადო სპეციფიკით:

- საჯარო დაწესებულებებში როგორც წესი, ზემდგომი ორგანოების მიერ დასახული მიზნებით გნისაზღვრება ანალიზი, პროგნოზირება და დაგეგმვა.
- საჯარო სამსახურის ორგანიზაციზაციას, როგორც წესი, აქვს იერარქიული სტრუქტურა და შესაბამისი მართვის პროცედურები. აქედან გამომდინარე, საჯარო სამსახურის ფარგლებში, შენარჩუნებულია ადმინისტრაციული ბიუროკრატიული მართვის სისტემა, რომელიც, სხვათა

შორის, ბევრ იერარქიული კომერციული ორგანიზაციების მენეჯმენტის სტილიცაა;

- საჯარო სამსახურის ფარგლებში შედეგების მონიტორინგი და შეფასება ხორციელდება როგორც უმაღლესი სტრუქტურული ერთეულების თანამდებობის პირების მიერ, ასევე საზოგადოების მხრიდან, როგორც უშუალოდ ისევე მედიასაშუალებებისა და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების დახმარებით.

საჯარო სივრცეში წარმატებული მენეჯმენტის თანამედროვე და პერსპექტიული ტექნოლოგიების მახასიათებლებია: **ინოვაცია** ხდება საჯარო სამსახურში წარმატებული მენეჯმენტის ძირითადი მახასიათებელი. სახელმწიფო დაწესებულებების საქმიანობის პრაქტიკაში ინერგება გუნდური მართვის ტექნოლოგია, რომელიც გულისხმობს მოქნილ დროებით შემოქმედებით ჯგუფებს, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან ძველი "პროდუქტის" სრულყოფაზე ან ახლის შექმნაზე.

ადამიანურ კაპიტალში ინვესტირება არის შედარებით ახალი მიდგომა საჯარო სამსახურის მენეჯმენტში. ის გულისხმობს განგრძობით სწავლებას და კვალიფიკაციის ამაღლებას, პროფესიული განვითარებას, პერსონალის ფრთხილად შერჩევას, დასაქმების გარანტიების უზრუნველყოფას. **"გუნდური" მართვის ტექნოლოგია** - ბოლო წლებში მენეჯმენტის განვითარების ზოგადი ტენდენცია არის მცირე გუნდების ავტონომიურობის მნიშვნელობის წარმოჩენა, რომლებსაც დამოუკიდებელი "გუნდების" ან დამოუკიდებელ ფილიალების უფლებები ენიჭებათ. "გუნდური" მართვის ტექნოლოგიებმა აქტიურად შეაღწიეს სახელმწიფოს მომსახურების პრაქტიკაში. **ფოკუსირება მიზნებსა და მისიაზე** (ნაცვლად წესებსა და პროცედურებზე აქცენტირებისა), საჯარო სამსახურში მენეჯმენტის ტრადიციულ ბიუროკრატიულ მოდელიდან გადასვლა მუდმივად წარმოქმნადი პრობლემების ეფექტური გადაწყვეტის მიებაზე, ხასიათდება - მიზნებსა და ამოცანებზე უფრო მეტად ორიენტირებულობით; ბიუჯეტით, რომელიც ორიენტირებულია შედეგზე. **შედეგზე**

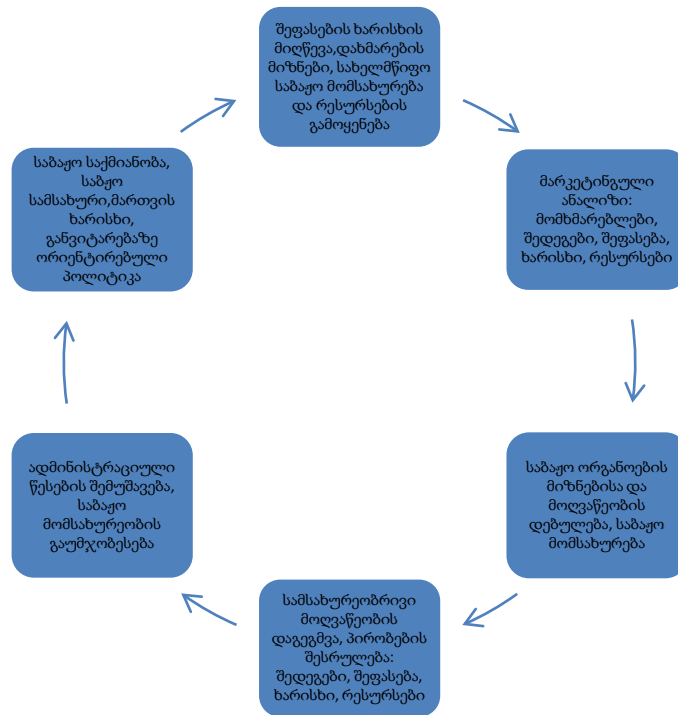
ორიენტაციისას ხდება აქცენტების გადაადგილება, კერძოდ, ხარჯების გაზომვიდან სიმძიმის ცენტრი გადადის შედეგების გაზომვაზე. საჯარო ადმინისტრირების ტრადიციული მიდგომა მუდმივად ყურადღებას ამახვილებს სახელმწიფო რესურსების ხარჯვის მოცულობაზე, ხოლო რეალური შედეგი რჩება ჩრდილში. მენეჯმენტის ახალეზური მიდგომა საჯარო სფეროში აქცენტს აკეთებს შედეგების გაზომვასა და მონიტორინგზე, რომლებიც მიიღება საჯარო სამსახურის ამა თუ იმ ქმედებების პროცესში.

ხელისუფლებაში საბაჟო ორგანოების მართვის საქმიანობის და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია. ამიტომ, საბაჟო ორგანიზაციული სტრუქტურების მართვის განვითარება, გამოყენების მეთოდები და ტექნიკური ბაზის მართვა უნდა ეფუძნებოდეს პერსონალის შერჩევას, მათ მომზადებას თანამედროვე სტანდარტების შესაბამისად. ყველაზე ზოგადი სახით, კონტროლის ფუნქცია განისაზღვრება, რომლითაც მართვის საგანს აქვს გავლენა საქმიანობის მართვის ობიექტზე და მისი მრავალი ხარისხის მომსახურების შენარჩუნებაზე. ფუნქციური გამიჯვნის პოზიცია ეფუძნება კონტროლის კონცეფციას, რომელიც უზრუნველყოფს მართვის ობიექტურობას და ასევეა შემსურლებლების მიმართაც.

ინტეგრაციის ფუნქციები გამოხატავს ისეთ გარდაქმნებს, როგორცაა გუნდის აწყობა, მშენებლობის პროცესის კონტროლს, სახსრების რაოდენობის შემცირების კონტროლს პროცესების შემდგომი ოპტიმიზაციის შემცირების თავიდან ასაცილებლად. ინტეგრირებული მოდელის ფუნქციები და მოვალეობები უკავშირდება ტექნოლოგიურ და კონტროლის პროცესების სტრატეგიას.

განვითარებული ქვეყნების საბაჟო სტრუქტურების ანალიზმა გვაჩვენა, რომ ყველაზე დიდ ინტერესს იწვევს ოპერაციული მართვის სახელმწიფო მოდელი. ამ მოდელის მეშვეობით შეიძლება სახელმწიფო საბაჟო ორგანიზაციულ სისტემაში მომსახურების განახლებული ამოცანები

წინაპლანზე წარმოჩინდეს. საბაჟო კონტროლის სისტემაში ინერგება მომსახურების განვითარების ადმინისტრაციული წესების მონიტორინგი და მარკეტინგული კვლევის მეთოდები, რომელიც დაფუძნებულია ოპერაციულ მოდელებზე. ეს პრინციპი ახალი კომპონენტია სახელმწიფო საბაჟო სამსახურის მართვის სისტემაში. (სქემა1.)



სქემა1. საბაჟო სამსახურის ოპერაციული რეგულირების მოდელი.

ვინაიდან საბაჟო ორგანოების საქმიანობა შეიძლება განვიხილოთ როგორც სამომსახურებო საქმიანობა (საქმიანობა მომსახურების გაწევაზე), მაშინ საბოლოო ჯამში გაწეული სახელმწიფო საბაჟო მომსახურების ხარისხი და ეფექტურობა განისაზღვრება სახელდობრ მისი წარმოების პროცესის სტრუქტურითა და ორგანიზაციით.

დისერტაციის მეორე თავი „საბაჟო სამსახურის ორგანიზების მარკეტინგული კონცეფცია“ შედგება შემდეგი პარაგრაფებისგან: 2.1 საბაჟო მომსახურების სეგმენტირების სტრატეგია; 2.2 საბაჟო რისკების მართვაზე ორიენტირებული სტრატეგიული მოდელი; 2.3 საბაჟო მარკეტინგული სისტემის კონცეფცია.

ამ თავში განხილულია მარკეტინგის როლი საბაჟო მომსახურებაში, შეიძლება ითქვას, რომ მარკეტინგის ტექნოლოგია დაკავშირებულია ადამიანების საჭიროებებისა და ინტერესების შესწავლასთან, მომხმარებლის რეაგირების ანალიზთან, კომუნიკაციური პროცესის კომპეტენტურ ორგანიზებასთან - ეს ყველაფერი უდავოა არა მარტო კერძო, არამედ საჯარო სექტორის მიმართ. ამგვარი გარემოებები განსაზღვრავს საჯარო ადმინისტრირების სფეროში მარკეტინგული მიდგომის გამოყენების შესაძლებლობას, ასევე საჯარო სამსახურის საქმიანობის განხორციელების მექანიზმების სამეცნიერო კვლევას.

მარკეტინგის ერთერთ სტრატეგიულ მიმართულებას წარმოადგენს სეგმენტაცია, რომლის გამოყენება საბაჟო მომსახურების პროცესში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როგორც მეთოდი თანამედროვე საბაჟო მომსახურების სტანდარტებთან გათანაბრების პირობებში. საბაჟო მომსახურების სეგმენტაცია მოითხოვს მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფებად დაშლას, რომელთაგან თითოეულმა შეიძლება მოითხოვოს ცალკეული პროდუქტი. საბაჟო სამსახური განსაზღვრავს მომსახურების სეგმენტაციის სხვადასხვა გზებს, იღებს სეგმენტების პროფილებს და აფასებს თითოეული მათგანის მიმზიდველობის ხარისხს.

საბაჟო მომსახურების მართვის სისტემების გაუმჯობესება მარკეტინგის საფუძველზე, რომლის საქმიანობა თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლების შემუშავება და ამ სფეროში მარკეტინგული კონცეფციის დანერგვაა, რაც იმას ნიშნავს, რომ საბაჟო მომსახურება არის ერთერთი ძირითადი პროდუქტი საგარეო ეკონომიკური საქმიანობის მონაწილე სუბიექტისთვის, სადაც საბაჟო ადაპტირებული უნდა იყოს მარკეტინგის კონცეფციასთან. **საბაჟო მარკეტინგის** ცნება, კონცეფცია წარმოადგენს საერთაშორისო ვაჭრობის ხელშეწყობისა და საგარეო ვაჭრობის დაჩქარების საბაჟო მომსახურების ახალ ფილოსოფიას.

საბაჟო მარკეტინგის მიზანია საბაჟო ადმინისტრირების ხარისხისა და კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესება, საერთაშორისო ვაჭრობის ხელშეწყობის წინაპირობებისა და პირობების უზრუნველყოფა, საგარეო სავაჭრო ბრუნვის დაჩქარება, საბაჟო კონტროლის ეფექტურობის შემცირების გარეშე უცხოური სავაჭრო საქმიანობის განხორციელების კომფორტის უზრუნველყოფა.

ამ მიზნის მისაღწევად საბაჟო მარკეტინგული სისტემა ისახავს მთავარ ამოცანებს, რომლებიც შეიძლება ითვალისწინებდეს:

- საბაჟო ოპერაციების პრაქტიკაში ვაჭრობის ხელშეწყობის იდეის დანერგვა;
- საბაჟო წესების დარღვევის გარეშე საგარეო ეკონომიკური საქმიანობის მონაწილეთა მიერ განხორციელებული საქმიანობისთვის პირობების შექმნა, ორგანიზაციული და ეკონომიკური მექანიზმის მოდერნიზაცია, ურთიერთობების გაუმჯობესების მიზნით საინფორმაციო სივრცის რეფორმირება საბაჟო მოხელეებსა და ბიზნეს-სტრუქტურულ ერთეულებს შორის;
- უცხოური ვაჭრობის სფეროში მეწარმეობის განვითარების პირობების შექმნა ჯანსაღი კონკურენტუნარიანი გარემოს შექმნის გზით, საბაჟო სამსახურის პოზიტიური იმიჯის ფორმირება;
- საბაჟო ინფრასტრუქტურის, საბაჟო პროცედურების და ტექნოლოგიების სისტემური გაუმჯობესება, მარკეტინგის პრინციპების საფუძველზე საბაჟო პერსონალის ფორმირება.

თავისი არსით მომსახურების გაუმჯობესება იწვევს საბაჟო რისკების ზრდას, რომლებიც ატარებენ ეკონომიკურ-სამართლებრივ ხასიათს, რაც უკავშირდება საბაჟო წესების სხვადასხვა სახის დარღვევას საბაჟო საზღვრებზე საქონლის და სატრანსპორტო საშუალებების გადაადგილებისას. ამ კონტექსტში გვთავაზობენ საბაჟო რისკების იდენტიფიცირებას საბაჟო წესების დარღვევის ტიპების მიხედვით.

არსებობს ევროკავშირის საბაჟო ადმინისტრაციაში რისკების მართვის სტანდარტიზირებული სტრუქტურაა, რომლის ყველა ელემენტი წარმოადგენს ღონისძიებების ოთხეტაპიან კომპლექტს:

I ეტაპი წარმოადგენს გარემოს აღნიშვნას, მიზნების, ამოცანების განსაზღვრას, რისკების მართვის სტრატეგიის გამომუშავება საბაჟო ორგანიზაციებისათვის. ვლინდება გარემო, რომლის ქვეშაც იგულისხმება „გარემოცვა“, რომელშიც სრულდება რისკის მართვის პროცესი. მხედველობაში მიიღება შემდეგი ფაქტორების გავლენა გარემოზე: პოლიტიკური, იურიდიული და სოციალური. განისაზღვრება საბაჟოს საქმიანობის მიზნები, ამოცანები და მომავალი მიმართულებები, შემდეგ მუშავდება რისკების მართვის სტრატეგია.

II ეტაპი - რისკების შესახებ ინფორმაციის დამუშავება და რისკების შეფასება. ხდება რისკების შესაძლო წარმოშობის შესახებ მთელი ინფორმაციის გამოკვლევა, შეფასება, აუცილებლობის შემთხვევაში მიეწოდება სხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს ოპერატიული სამუშაოების ჩასატარებლად. ინფორმაციის წყარო შეიძლება იყოს საბაჟო წარმომადგენლობები, საგადასახადო ინსპექცია, პრესა, კომერციული და სავაჭრო ორგანიზაციები, სხვადასხვა საერთაშორისო ორგანიზაციები და სხვა.

III ეტაპი - მოქმედებები რისკების მიმართ (პრაქტიკული გამოყენება). რისკების მართვის მეთოდების რეალიზება მოიცავს დასაბუთებულ და ფაქტიურ კონტროლს.

დასაბუთებული კონტროლი - ეს არის, როგორც წესი, აუდიტორული შემოწმება, რომელიც უფრო დაწვრილებითაა წარმოდგენილი (საბაჟო კონტროლი) კიოტოს კონვენციის გენერალურ დანართში.

ფიზიკური კონტროლი ხორციელდება გამოვლენილი რისკის მიმართ დამუშავებული ზომების შესაბამისად.

IV ეტაპი - მიღებული ზომების აღსრულების კონტროლი, შედეგების განხილვა. შედეგების კონტროლი და განხილვა ავლენს რისკების მართვის

სისტემის ეფექტურობას და ეკონომიურ სარგებლიანობას, ამიტომაც შედეგების შეფასება და განხილვა უნდა ტარდებოდეს რეგულარულად, დამუშავებული მოქმედი წესების შესაბამისად. შედეგების კონტროლისა და განხილვის პროცესის ეფექტურობა იძლევა გარანტიას, რომ საქმესთან დაკავშირებული მთელი ინფორმაცია, რომელიც ეფუძნება ვარაუდებსა და მიღებულ გადაწყვეტილებებს, ზუსტია, ნამდვილია და საჭიროა. ასეთი კონტროლი უნდა ტარდებოდეს ყველა საბაჟო სამსახურში.

მესამე თავი „საქართველოში საბაჟო სამსახურის განვითარების პერსპექტივები“ მოიცავს შემდეგ პარაგრაფებს: 3.1 საბაჟო სისტემისა და რეგულაციების განვითარების ტენდენციები; 3.2 საქართველოს საბაჟო სისტემის სტრატეგიული განვითარების არსებული მიდგომები; 3.3 საქართველოს საბაჟო სისტემაში მომსახურების ეფექტიანობის შეფასება.

აღნიშნული თავი წარმოადგენს საქართველოში საბაჟო სამსახურის განვითარების ანალიზს, საბაჟო მომსახურების სტრატეგიული განვითარების არსებული მიდგომებისა და მისი ეფექტიანობის შეფასებას.

საქართველოს საბაჟო სისტემის ჩამოყალიბებისას გამოიყოფა **ოთხი ეტაპი**:

პირველი ეტაპი მოიცავს 1990-1991 წლებს, ამ ეტაპზე შეიქმნა საქართველოს საბაჟო სამსახური, მიღებულ იქნა კანონი საქართველოს რესპუბლიკის საბაჟოს შესახებ და სხვა ნორმატიული აქტები, რომლებშიც განისაზღვრა საბაჟო საქმის ძირითადი მიმართულებები და პრობლემები, საბაჟოების ფუნქციები და ამოცანები.

მეორე ეტაპი დაკავშირებულია საქართველოს პირველი საბაჟო კოდექსის, საბაჟო ტარიფების შესახებ, საქართველოს კანონის „საბაჟო გადასახადის“ შესახებ, დებულებების, ინსტრუქციების მიღებასთან ეს ეტაპი მოიცავს 1992-1996 წლებს. ამ წლებში მოხდა საბაჟო კანონმდებლობის შექმნა და მისი სრულყოფა.

მესამე ეტაპი დაიწყო 1997 წელს, როდესაც საქართველოს პარლამენტმა დაამტკიცა საბაჟო კოდექსი, 1998 წელს მითებულ იქნა ასევე

საქართველოს კანონები საბაჟო ტარიფის, გადასახადის, მოსაკრებლების შესახებ, სხვა კანონქვემდებარე აქტები და დოკუმენტები. ახალი საბაჟო კოდექსი მიღებულ იქნა 2006 წელს, რითაც დაიწყო საბაჟო სფეროს შემდგომი სრულყოფის პროცესი.

მეოთხე ეტაპი 2007 წელს შემოსავლების სამსახურის შექმნით, რომელშიც გაერთიანდა საბაჟო და საგადასახადო სამსახურები, დაიწყო საბაჟო სისტემის რეფორმირების და მოდერნიზაციის ყველაზე მასშტაბური ეტაპი.

2007 წლიდან საბაჟო სამსახური ფუნქციონირებს საბაჟო მონაცემთა ავტომატიზებულ სისტემა ASYCUDA World ბაზაზე, რომელიც 2010 წელს შეიცვალა ASYCUDA+. ამჟამად, საბაჟო სამსახურში მინდინარეობს სისტემის განახლება და ფუნქციონირებს განახლებული ASYCUDA World ე.წ. eCustoms სისტემა. პროგრამა ASYCUDA-ში ჩადებული იდეოლოგიის თანახმად საბაჟო გაფორმების პროცესი სამ ქვეპროცესებადაა დაყოფილი. ეს პროცესები ე.წ. მწვანე, ყვითელ და წითელ ზონებად იყოფა. თითოეულ მათგანში დეკლარაციის დამუშავება განსხვავებულია. ASYCUDA-ს მეშვეობით დეკლარირებული საქონლის მონაცემების რისკის **კრიტერიუმებთან** თანხვედრის შემთხვევაში სისტემაში რეგისტრირებული დეკლარაციისათვის განისაზღვრება შესაბამისი დერეფანი, რაც გულისხმობს საბაჟო კონტროლის განსახორციელებელ შემდეგ ღონისძიებებს:

ა) **მწვანე დერეფანი** - საქონლის მიმართ იმპორტის საბაჟო დამუშავების ოპერაციის განხორციელებისას საქონლის გაშვებას დეკლარაციის და თანდართული დოკუმენტების კამერალური შემოწმებისა და საქონლის დათვალიერების გარეშე;

ბ) **ყვითელი დერეფანი** - საქონლის მიმართ იმპორტის საბაჟო დამუშავების ოპერაციის განხორციელებისას დეკლარაციისა და თანდართული დოკუმენტების კამერალურ შემოწმებას;

გ) **წითელი დერეფანი** - საქონლის მიმართ იმპორტის საბაჟო დამუშავების ოპერაციის განხორციელებისას დეკლარაციისა და თანდართული დოკუმენტების კამერალურ შემოწმებას, აგრეთვე დეკლარირებული საქონლის დათვალიერებას;

დ) **ლურჯი დერეფანი** - საქონლის მიმართ იმპორტის საბაჟო დამუშავების ოპერაციის განხორციელებისას დეკლარაციისა და თანდართული დოკუმენტების კამერალური შემოწმებების შედეგად საქონლის გაშვების შემდგომ პერიოდში დოკუმენტების უტყუარობისა და საბაჟო გადასახდელების დარიცხვის სისწორის შემოწმებას.

2016 წლის 16-21 თებერვალს ჩატარდა კვლევა „საბაჟო საზღვრის კვეთისას და გაფორმების პროცედურების დროს დახარჯული დროის გაზომვა“, კვლევა განხორციელდა შემოსავლების სამსახურის სამუშაო ჯგუფთან თანამშრომლობით. საწყის ეტაპზე სამუშაო ჯგუფის მიერ განსაზღვრულ იქნა კვლევის არეალი და გადაწყდა, რომ გამოკვლეული იქნებოდა ძირითადი საბაჟო პროცედურები „სარფის“ საბაჟო გამშვებ პუნქტზე, თბილისის, ბათუმისა და ფოთის გაფორმების ეკონომიკურ ზონებში, ასევე საბაჟო გამშვები პუნქტ „ფოთისა და ყულევის პორტები და ფოთის თავისუფალი ინდუსტრიული ზონა“ - ში. საბაჟო პუნქტების შერჩევისას მთავარი კრიტერიუმი იყო მოძრაობის მაღალი ინტენსივობა და ტვირთების მრავალფეროვნება. კიდევ ერთი ფაქტორი, რამაც განაპირობა აღნიშნული პუნქტების შერჩევა, გახლდათ მათი ერთმანეთისაგან განსხვავება საქმიანობის სფეროს მიხედვით. ამ თვალსაზრისით აღნიშნული საბაჟო კონტროლის ზონები გარკვეულწილად ავსებდა ერთმანეთს და ქმნიდა საბაჟო პროცედურების მიმდინარეობის საერთო სურათს.

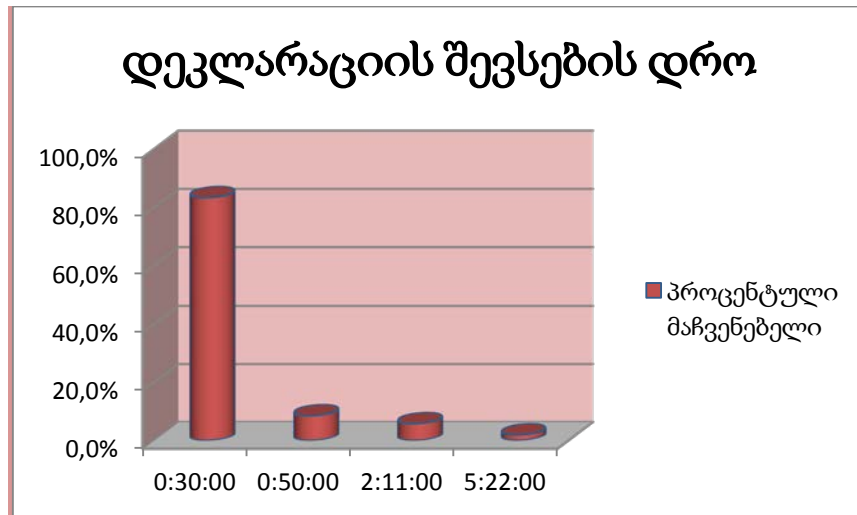
გაფორმების ეკონომიკური ზონები - თბილისი, ბათუმი, ფოთი. საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობის შესაბამისად, ეკონომიკურ ოპერატორს სურვილისამებრ შეუძლია აირჩიოს იმპორტის სასაქონლო

ოპერაცია განახორციელოს, როგორც საქონლის საქართველოს ტერიტორიაზე შემოსვლამდე (წინასწარი დეკლარირება), ასევე საქონლის საქართველოს საბაჟო ტერიტორიაზე შემოსვლის შემდეგ (სტანდარტული დეკლარირება). გაფორმების ფორმის არჩევა თავისუფალია და არ საჭიროებს რაიმე განსხვავებულ რეგულაციას.

დეკლარაციის შევსების დრო გამომდინარეობს კოდების რაოდენობიდან. მოცემულ პერიოდში 697 დეკლარაციაზე კოდების რაოდენობა შემდეგნაირად გადანაწილდა: ცხრ. 1.

კოდების რაოდენობა	1 – 5	5 – 10	10 – 20	20 - ზე მეტი
დეკლარაციების რაოდენობა (%)	540 (77%)	89 (13%)	46 (7%)	22 (3%)

ცხრილი 1. დეკლარაციების შევსების რაოდენობა კოდების მიხედვით.



ჰისტოგრამა 1. დეკლარაციის შევსების დრო გეზ-ში.

მოცემული ჰისტოგრამის მიხედვით, მებაჟე-ოფიცრის მიერ დეკლარაციის შევსებას, კვლევის მონაცემების 84% შემთხვევაში სჭირდება 30 წთ-ზე ნაკლები დრო, 8% შემთხვევაში - 50 წთ-ზე ნაკლები, ხოლო 2 საათზე მეტი დრო სჭირდება მხოლოდ მონაცემების 8%.

დერეფანი	მინიმალური დრო	მაქსიმალური დრო	საშუალო დრო
მწვანე	0 წთ.	21 წთ.	1 წთ.
ლურჯი	0 წთ.	1 წთ.	0 წთ.
ყვითელი	0 წთ.	54 სთ და 28 წთ.	3 სთ და 4 წთ.
წითელი	37 წთ.	27 სთ და 59 წთ.	4 სთ და 46 წთ.

ცხრილი 2. დეკლარაციის რეგისტრაციიდან (სარეგისტრაციო C ნომრის მინიჭებიდან) დერეფნის დასრულებამდე (A ნომრის მინიჭებამდე) დრო.

მოცემულ პერიოდში 697 დეკლარაციიდან, მწვანე დერეფანში მოხვდა 564 დეკლარაცია, ლურჯ დერეფანში - 2 დეკლარაცია, ყვითელში (დოკუმენტის კამერალური შემოწმება) 89 დეკლარაცია, ხოლო წითელში, ანუ ტვირთის ფიზიკური დათვალიერება - 42 დეკლარაციამ.

მწვანე/ლურჯ დერეფანზე მინიმალური დროითი ინტერვალი 0 წუთი, გამომდინარეობს იმ ფაქტიდან, რომ მცირეკოდიანი დეკლარაციის რეგისტრაციიდან შეფასებამდე ინტერვალს გამართული პროგრამული უზრუნველყოფის პირობებში 1 წუთიც არ სჭირდება

ყვითელი დერეფნის შემთხვევაში მინიმალური დრო 0 წუთი, განპირობებულია იმ გარემოებით რომ, რისკის პროფილის კრიტერიუმის მოთხოვნის შესაბამისად ეკონომიკურ ოპერატორს თან ქონდა გადახდის დამდასტურებელი ქვითარი, ხოლო მაქსიმალური დრო 54 სთ და 28 წუთი გამოწვეულია შემდეგი ფაქტორით: ყვითელი დერეფნის შერჩევა მოხდა გადასახდელების გადახდის რისკის პროფილის თანხვედრით, რაც გულისხმობს იმას, რომ ეკონომიკური ოპერატორი ვალდებულია დეკლარაციით დარიცხული გადასახდელები გადაიხადოს ან წარადგინოს საბანკო გარანტია აღნიშნული გადასახდელების ოდენობაზე საქონლის გაშვებამდე. ვიანიდან მოცემულ შემთხვევაში ეკონომიკურმა ოპერატორმა ვერ მოახდინა თანხების მობილიზება, მყისიერად გაიზარდა ყვითელი დერეფნის დასრულების დრო.

ჩვენს მიერ განხორციელდა ხარისხობრივი კვლევა. ფოკუს ჯგუფში ჩვენს მიერ შეკრებილ იქნა 12 ბიზნესმენი, რომლის დროსაც გაფორმების ეკონომიკურ ზონაში (გეზ) მისულ მომხმარებლებს დავუსვით კითხვები:

1) კმაყოფილი ხართ თუ არა გაფორმების ეკონომიკური ზონის მიერ თქვენს მომსახურებაში? თუ არა რა შენიშვნები გაქვთ.

a) ზედმეტად დიდი დრო მეხარჯება ამ პროცესში.

b) დიდ დროს ვანდომებ რიგში დგომას.

c) თუ ჩემი საქონელი მოხვდა არა მწვანე არამედ წითელ დერეფანში, დიდხანს ვუნდები საკითხის გარკვევას.

d) საქონელი ვერ ასწრებს დახლზე შესვლას და ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე ვკარგავ კონკურენტულ უპირატესობას ბაზარზე.

რესპოდენტებს ფოკუს ჯგუფის მოდერატორმა დაუსვა შემდეგი შეკითხვები:

1) გთხოვთ თქვენი პროფესიონალიზმიდან გამომდინარე მოგვაწოდეთ განბაჟების სქემის გამარტივების ახალი შესაძლებელი იდეები, რომელიც დღეს იქნება ჩვენს მიერ განხილული.

ფოკუს ჯგუფის წევრებიდან ერთერთმა რესპოდენტმა განაცხადა შემდეგი რამ, „თითქმის თხუთმეტი წელია ბიზნეს საქმიანობას ვეწევი, ძალიან დიდ დროს ვატარებ სხვადასხვა საბაჟოებზე, ჩემთვის გაფორმების ეკონომიკური ზონა გახლავთ ძალიან კარგი ორგანიზაცია, მაგრამ აქაც შეინიშნება ის არასწორი ქმედებები, რომელთა გამარტივება საშუალებას მოგვცემს ბიზნესმენის დროის 20% დავზოგოთ და ეს დიდ ეკონომიკურ შედეგს მისცემს ქვეყანას, კერძოდ მე გთავაზობთ სასაქონლო კოდების შესაბამისი ძებნის გამარტივებისათვის იმ სასაქონლო ჯგუფებთან, რომლებიც შემოდის მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებიდან, შევიმუშავოთ განბაჟების წინა პროცედურული მეთოდი“.

ამ პროცესში ჩაერთო შემდეგი გამოკითხული რესპოდენტი, რომელმაც განაცხადა: „ძალიან დიდ დროს მართმევს იმის გარკვევა თუ რატომ მოხდა ჩემი საქონელი განბაჟებისთვის არასასურველ წითელ დერეფანში და რამ გამოიწვია განბაჟების პროცესის შენელება, ასეთი პროცესების გამარტივებისათვის მეც გთავაზობთ ჩემს იდეებს, შემუშავებულ იქნეს რაიმე მეთოდი, რომელიც საშუალებას მოგვცემდა წინასწარ გვცოდნოდა დოკუმენტების ნაკლოვანობებიდან გამომდინარე შესაძლო შეფერხებების შესახებ, რათა ხშირ შემთხვევებში თავიდან იქნეს აცილებული პროცესის გახანგრძლივება“.

ფოკუს ჯგუფის საკითხთან დაკავშირებით იგივე მოსაზრება გამოთქვეს სხვა რესპოდენტებმა, რომლებმაც თავიანთი აზრი შემდეგნაირად ჩამოაყალიბეს; „თუ ქართველ ბიზნესმენებს ექნებათ საშუალება წინასწარ მიაწოდონ სრულყოფილი ინფორმაცია მათ მიერ შემოსატანი პროდუქტის შესახებ საბაჟოს, მაშინ განბაჟების სისტემაში ის ხარვეზი აღმოიფხვრება, რაც დაკავშირებულია პროცედურების დიდხანს გაჭიანურებაზე, შესაბამისად პროდუქციის ბაზარში გვიან შესვლაზე, რაც იწვევს პროდუქტის უკვე დაბალ ფასად გაყიდვას და ზარალს, შედეგი საბოლოო ჯამში იქნება ათასობით დოლარის დაზოგვა ბიზნესმენებისთვის იქიდან გამომდინარე რომ ჩვენ გავამარტივებთ განბაჟების პროცედურებს და შემოვიღებთ ახალ ოპტიმალურ მოდელებს“.

არსებულ საკითხებთან მიმართებაში ჯგუფის მოდერატორმა დასვა შემდეგი კითხვა: „ძვირფასო ბიზნესმენებო როგორ ფიქრობთ შესაძლებელია დღეს ახალი უფრო ოპტიმალური მოდელის დანერგვა ქართულ საბაჟოზე და ხელს ხომ არ შეუშლის ამ მოდელის დანერგვას ადამიანური რესურსების პრობლემა?“ რაზეც ფოკუს ჯგუფის წევრებმა შემდეგი პასუხი წარმოადგინეს:

რამოდენიმე რესპოდენტებმა გამოთქვეს თავიანთი აზრი: „ქართული საბაჟო პროფესიონალურად ძალიან კარგად ვითარდება, განბაჟების მომსახურე სხვა პირები ძირითადად არარაციონალურად ხარჯავენ თავიანთ სამუშაო დროს და მთლიანობაში პროცესი არის ნაკლებად ოპტიმალური და კარგი იქნებოდა თუ მას დავუქვემდებარებდით რაიმე სწორ მარკეტინგულ მოდელს“.

ფოკუს ჯგუფში გაერთიანებულმა კიდევ ერთმა რესპოდენტმაც თავისი აზრი გამოთქვა: „ჩვენ გვჭირდება ახალი მოდელი, რომელიც მარტივი და გასაგები იქნება ყველასთვის, მათ შორის საბაჟოს თანამშრომლებისთვისაც“.

შესაბამისად მოდერატორმა ფოკუს ჯგუფის წევრებს შესთავაზა მიეღოთ მათ მონაწილეობა ჩვენს მიერ შექმნილი მოდელის განხილვაში

ერთი კვირის შემდეგ, რაც ზუსტად ასე განხორციელდა, ჩვენს მიერ ჩამოყალიბდა მოდელი ფოკუს ჯგუფის წევრების გამოთქმული შეხედულებების თანახმად და ეს მოდელი შემდეგში მდგომარეობს: **ახალი მოდელი**. ჩვენს მიერ ფოკუს ჯგუფის წევრების შეხედულებების დამუშავების შედეგად გამოვლინდა შემდეგი მთავარი ბლოკი ცვლილებებისა, რომელიც უნდა იქნეს საბაჟოს სისტემაში ექსპერიენტის წესით დანერგილი:

ბლოკი ა) ბიზნესმენები, რომლებიც სხვადასხვა საქონლის შემოტანას გეგმავენ საქართველოში, ისინი პირველყოვლისა აანალიზებენ ბაზრის მოთხოვნას და ატარებენ მარკეტინგულ კვლევას, როდესაც მათ მიერ საბოლოო ჯამში გადაწყვეტილია გარკვეული საქონლისა თუ ნახევარ ფაბრიკატების იმპორტირება, ისინი იმპორტის პროცედურების გამარტივებისთვის და დროის შემცირებისთვის უნდა დაუკავშირდნენ „განბაჟების წინა პროცედურულ სამსახურს“, რომელიც უნდა შეიქმნას საქართველოს საბაჟო სტრუქტურების წიაღში, როგორც დამხმარე რგოლი საქმიანობის გაუმჯობესებისთვის.

განბაჟების წინა პროცედურული სამსახური ახდენს პროდუქციის ქართული სახელწოდების, მისი მთავარი ტექნოლოგიურ-ტექნიკური პარამეტრების დადგენასა და მონიტორინგს, ასევე აუცილებელი დოკუმენტაციის მონიტორინგს, რომელიც თან უნდა ახლდეს ამ საქონელს.

განბაჟების წინა პროცედურული სამსახური კონსულტაციებს გაუწევს და რჩევებს მიაწვდის იმ ბიზნესმენებს, რომლებიც ამა თუ იმ საქონელის შემოტანასთან დაკავშირებით არ იცნობენ საჭირო ინფორმაციას, რომელიმე საქონელთან დაკავშირებით შესაბამის განსაკუთრებულ პროცედურებს რაც უნდა გაიაროს საქონელმა. განბაჟების წინა პროცედურული განყოფილება ბიზნესმენტთან ურთიერთობის საშუალებით მოიპოვებს საჭირო ინფორმაციას განბაჟებამდე, რაც მნიშვნელოვანწილად შეამცირებს განბაჟების პროცესში გაჩენილ ხარვეზებს და შეამცირებს განბაჟების დროს, მინიმუმამდე დაიყვანს რიგებს და გაამარტივებს განბაჟების პროცედურებს.

ბლოკი ბ) განბაჟების წინა პროცედურული სამსახური პროდუქტის სასაქონლო და სასერთიფიკატო მდგომარეობიდან გამომდინარე წინასწარ დაადგენს ხომ არ შეიძლება აღიძრას საჯარიმო სანქციები რომელიმე კატეგორიის საქონლის დოკუმენტური ხარვეზების მიერ და რა ხარვეზები შეიძლება იყოს ეს, რათა ბიზნესმენტა ნაწილმა არაინფორმირების გამო არ დაკარგოს თანხები.

ბლოკი გ) განბაჟების წინა პროცედურული სამსახური შეისწავლის საქონლის მონაცემებს წინასწარ, ჩამოაყალიბებს წინასწარ მისი განბაჟების და ბაზარზე შესვლის საუკეთესო პერიოდს და ბიზნესმენს თვითონვე მიაწვდის ინფორმაციას იმ დროითი ჩარჩოს შესახებ რა დროსაც უმჯობესია საბაჟო პროცესების სწრაფად დაწყება და სწრაფადვე დასრულება.

დასკვნები და რეკომენდაციები

სადისერტაციო ნაშრომის მიზანი და ამოცანები შესრულებულია, როგორც საბაჟო მომსახურების სტრატეგიული მენეჯმენტის მოდელების განხილვამ გვიჩვენა მართვის ინტეგრირებული მოდელი, რომელიც აერთიანებს ტრადიციულ-ბიუროკრატიული მართვისა და მარკეტინგული მართვის პრინციპებს, იძლევა ყველაზე ფართო შესაძლებლობებს პრობლემების გადაწყვეტაში, რომელიც წამოიჭრება საბაჟო საქმეში მისი გაწევის ნებისმიერ დონეზე: ინსტიტუციურ, ორგანიზაციულ, საპროცესო, სარესურსო ან გაწეული მომსახურების დონეზე. ინტეგრირების როლს ასრულებს ევოლუციური მიდგომა, რომელიც აერთიანებს საპროცესო, სიტუაციურ და სისტემურ მიდგომებს ცოდნის ფორმირების დონეზე საბაჟო პროცესებისა და საბაჟო სისტემის შესახებ მთლიანობაში.

საბაჟო მომსახურება მისი გაუმჯობესებისთვის იყოფა სეგმენტებად და ხდება მათი დამუშავება, სეგმენტაცია მოითხოვს მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფებად დაშლას, რომელთაგან თითოეულმა შეიძლება მოითხოვოს ცალკეული პროდუქტი და ასევე კადრები უნდა იყვნენ შესაბამისად მომზადებულები.

ხელისუფლებაში საბაჟო ორგანოების მართვის საქმიანობის და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია. ამიტომ, საბაჟო ორგანიზაციული სტრუქტურების მართვის განვითარება და ტექნიკური ბაზის მართვა უნდა ეფუძნებოდეს პერსონალის შერჩევას და მათ მომზადებას თანამედროვე სტანდარტების შესაბამისად.

დისერტაციული კვლევის შედეგად შესრულებულია შემდეგი ამოცანები:

- შესწავლილია კონცეფციის "საბაჟო მომსახურების ხარისხის" არსი და შინაარსი;
- გაანალიზებულია საბაჟო სფეროში მოღვაწე საბროკერო ფირმების საქმიანობა და მათი მომსახურების ხარისხი;
- შესწავლილია და გაანალიზებულია საბაჟო სფეროში მოღვაწე მეცნიერების ნაშრომები;
- გაანალიზებულია 2011 და 2013 წლებში გამოქვეყნებული ანგარიშები "ევროპის სამეზობლო პოლიტიკის სამოქმედო გეგმის შესრულებასთან" დაკავშირებით, სადაც აღნიშნულია, საბაჟო პროცედურების გაუმჯობესების სტრატეგიები, მათ შორის საქართველოს საბაჟო სფეროში განსახორციელებელი ვალდებულებები, რომლებიც მიზნად ისახავს საბაჟო კანონმდებლობის ჰარმონიზაციას ევროკავშირისა და საერთაშორისო სტანდარტებთან.
- გამოკვლეულია საბაჟო მომსახურების ხარისხზე მოქმედი ფაქტორები: საკანონმდებლო და ადმინისტრაციული რეგულაციები, ტექნოლოგიური და პროგრამული სისტემები, ადამიანური რესურსები, საბაჟო მომსახურების სტანდარტები, როგორც საბაჟო მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფის ორგანიზაციული საფუძველი.
- გავეცანით და გავაანალიზეთ ევროკავშირის საბაჟო ადმინისტრაციაში არსებული რისკების მართვის სტანდარტიზირებულ სტრუქტურას, რომელიც უზრუნველყოფს საბაჟო რისკების მართვის

სტრატეგიების შემუშავებას, ინფორმაციის დამუშავებასა და რისკების შეფასებას.

- შემოსავლების სამსახურის სამუშაო ჯგუფთან თანამშრომლობით ჩატარდა კვლევა „საბაჟო საზღვრის კვეთისას და გაფორმების პროცედურების დროს დახარჯული დროის გაზომვა“-ზე, რომელმაც გვაჩვენა საბაჟო მომსახურების სისტემაში არსებული ხარვეზები, რაც განპირობებულია ადამიანური რესურსების არაეფექტური გადანაწილებით.

- სასაზღვრო საბაჟო პროცედურების განხორციელების დრო შეიძლება მივიჩნიოთ ოპტიმალურად, თუმცა კვლევამ გამოავლინა ცალკეული არეალები სადაც არსებობს აშკარა გაუმჯობესების შესაძლებლობა. შეიძლება ითქვას, რომ ფიტო-ვეტერინარული კონტროლი წარმოადგენს ამ მომენტისთვის ყველაზე დიდ გამოწვევას საბაჟო დეპარტამენტისთვის. კვლევის შედეგებიდან ჩანს, რომ სწორედ ამ პროცედურებში ხდება გარკვეულწილად კანონზომიერი შეფერხებები, რაც სერიოზული ზიანის მომტანი შეიძლება გახდეს გადამზიდავი ან იმპორტიორი კომპანიისთვის. თავად საზღვარზე ჩატარებული კონტროლის პროცედურები სრულდება ევროკავშირის სტანდარდების შესაბამისად.

ჩატარებული კვლევები დაგვეხმარა საბოლოო დასკვნების გაკეთებაში, კონკრეტულად პროცედურების დროის განსაზღვრით გავიგეთ თუ სად შეიძლება გავაკეთოთ მეტი აქცენტები და რა საკითხებშია საჭირო უფრო მეტი ყურადღების მიქცევა, ასევე იმ პირებთან, რომლებიც არიან უშუალოდ საბაჟო პროცესების უშუალო მონაწილეები და საბაჟო მომსახურების მიმღებები, მათთან კონსულტაციამ ბევრი რამ სხვაგვარად დაგვანახა, რაც დაგვეხმარა სამუშაოს შესრულებაში.

ჩატარებული ხარისხობრივი კვლევის შედეგად, ფოკუს ჯგუფთან ერთად შემუშავებულ იქნა საბაჟო სერვისების გაუმჯობესების ახალი მოდელი განბაჟების წინა პროცედურული მოდელირება, რომელიც გვინდა საერთაშორისო მეცნიერებაში დაინერგოს შემდეგი ინგლისურ ენოვანი

ტერმინით: **Customs Clearing Previous Procedural Modeling**, აღნიშნული მოდელის მთავარი მიზანია მოახდინოს საიმპორტო საქონლის ქართული სახელწოდების, მისი მთავარი ტექნოლოგიურ-ტექნიკური პარამეტრების დადგენა და მონიტორინგი, ასევე აუცილებელი დოკუმენტაციის მონიტორინგი, რომელიც თან უნდა ახლდეს ამ საქონელს, რათა განბაჟების პროცესის დროს არ აღმოჩნდეს რაიმე სახის ხარვეზები და არ შეფერხდეს საბაჟო პროცედურების განხორციელება.

განბაჟების წინა პროცედურული სამსახური კონსულტაციებს გაუკეთებს და რჩევებს მიაწვდის იმ ბიზნესმენებს, რომლებიც ამა თუ იმ საქონელის შემოტანასთან დაკავშირებით არ იცნობენ საჭირო ინფორმაციას, რომელიმე საქონელთან დაკავშირებით შესაბამის განსაკუთრებულ პროცედურებს რაც უნდა გაიაროს საქონელმა. განბაჟების წინა პროცედურული განყოფილება ბიზნესმენებთან ურთიერთობის საშუალებით მოიპოვებს საჭირო ინფორმაციას განბაჟებამდე, რაც მნიშვნელოვანწილად შეამცირებს განბაჟების პროცესში გაჩენილ ხარვეზებს და შეამცირებს განბაჟების დროს, მინიმუმამდე დაიყვანს რიგებს და გაამარტივებს განბაჟების პროცედურებს.

ნაშრომის აპრობაცია

დისერტაციის თემაზე კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტში ბიზნესის ფაკულტეტზე დაცული იქნა შემდეგი კოლოქვიუმები:

1. კოლოქვიუმი 1 - საბაჟო მომსახურების სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიის არსი, განვითარების ევოლუცია და საერთაშორისო გამოცდილება;
2. კოლოქვიუმი 2 - საბაჟო სერვისების მომხმარებელთა სეგმენტირების თეორია და პრაქტიკა;
3. კოლოქვიუმი 3 - საბაჟო სტრატეგიული მენეჯმენტის ახალი მოდელის დანერგვის თეორია და პრაქტიკა, კვლევის შედეგების მიხედვით ჰოლისტიკური მიწოდებისა და დაკმაყოფილების მოდელირება.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია

შემდეგ პუბლიკაციებში:

სამეცნიერო სტატიები:

1. „მარკეტინგული კონტროლის როლი საბაჟო მართვის სისტემაში“, გ. ხაბურზანია. ყოველთვიური საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა“. (მთ. რედაქტორი რ. შენგელია). თბილისი 2018 წ., გვ. 174-182.
2. „საბაჟო რისკების მართვის განვითარების თანამედროვე მდგომარეობის ანალიზი“, გ. ხაბურზანია. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის საერთაშორისო რეცენზირებადი და რეფერირებადი სამეცნიერო ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“. (მთ. რედაქტორი ვ.დათაშვილი). თბილისი 2018 წ., გვ.38-41.
3. „Customer Retention with Bundle Services Matrix for Banks in the Second Decade of 21 Century“, Kakhaber Djakeli, Salome Togonidze, Giorgi Khaburzania. Journal of Business (JB) is an official scholarly referred multi-disciplinary peer-reviewed scientific journal of the faculty of Business Management of International Black Sea University issued Biannually. (Editor in chief Metin Mercan). Tbilisi 2017, გვ. 25-29.

კონფერენციები:

1. „საქართველოს საბაჟო მომსახურების გაუმჯობესების მიზნით არსებული პრობლემების წარმოჩენა და გადაჭრის გზები“. გ. ხაბურზანია. პროფესორ გიორგი პაპავას დაბადებიდან 95-ე წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია. თბილისი- 2016წ.
2. „საბაჟო მომსახურების გაუმჯობესების მექანიზმები“ გ. ხაბურზანია. მე-3 საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“. თბილისი 2019წ.

