*N 1 hավելված*

*ՀՀ կառավարության 2024 թվականի*

*-ի N -Լ որոշման*

**Հայաստանի Հանրապետության պետական եկամուտների կոմիտեի մաքսային ծառայության առաջիկա հինգ տարիների զարգացման ռազմավարություն**

**Երևան 2024թ.**

Հապավումներ

|  |  |
| --- | --- |
| ԱՏԳ  | Արտաքին տնտեսական գործունեություն |
| ԱՀԿ | Առևտրի համաշխարհային կազմակերպություն |
| ԱՄՆ | Ամերիկայի Միացյալ Նահանգներ |
| ԵԱՏՄ | Եվրասիական տնտեսական միություն |
| ԵՄ | Եվրոպական միություն |
| ԼՏՕ | Լիազորված տնտեսական օպերատոր |
| ԿԶՆ | Կայուն զարգացման նպատակներին  |
| ՀՄԿ | Համաշխարհային մաքսային կազմակերպություն |
| ՀՆԱ | Համախառն ներքին արդյունք |
| ՀՀ | Հայաստանի Հանրապետություն |
| ՀՀ ՊԵԿ | Հայաստանի Հանրապետության պետական եկամուտների կոմիտե |
| ՄԴՊ | Մաքսանենգության դեմ պայքար |
| ՄՌԿ | Մարդկային ռեսոուսների կառավարում |
| ՏՏ | Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ |

**Բովանդակություն**

[Հապավումներ 2](#_Toc169015481)

[Աղյուսակների ցանկ 5](#_Toc169015482)

[Գծապատկերների ցանկ 5](#_Toc169015483)

[**1.Ամփոփագիր** 6](#_Toc169015484)

[2.Ներկա իրավիճակ 12](#_Toc169015485)

[2.1 Հիմնական շահագրգիռ խմբերը․ 12](#_Toc169015486)

[2.2 Ռազմավարության մշակման հիմքերը 15](#_Toc169015487)

[2.3 PEST(LE) վերլուծություն 18](#_Toc169015488)

[2.4 SWOT վերլուծություն 32](#_Toc169015489)

[2.5 Մաքսային ցուցանիշների վերաբերյալ վիճակագրություն 40](#_Toc169015490)

[**2.6** **STAPL նախագծի հիմնական առաջարկները՝ հիմնված ԵՄ մաքսային ուղեցույցների վերլուծության վրա** 54](#_Toc169015491)

[3.Ռազմավարական նպատակների սահմանում 59](#_Toc169015492)

[3.1 Ռազմավարական նպատակների սահմանման հենքը 59](#_Toc169015493)

[3.2 Ռազմավարական զարգացման շրջանակը 62](#_Toc169015494)

[3.3 **Նպատակ 1. Անվտանգ և ապահով․** 65](#_Toc169015495)

[**3.3.1** **Ենթանպատակ 1․1․ Բնակչության պաշտպանություն և սահմանների անվտանգություն** 68](#_Toc169015496)

[**3.3.2** **Ենթանպատակ 1․2․ Ապահով առևտուր** 70](#_Toc169015497)

[**3.3.3** **Ենթանպատակ 1․3. Հսկողական ենթակառուցվածքների արդիականացում** 72](#_Toc169015498)

[**3.3.4** **Ենթանպատակ 1․4․ Միջազգային ստանդարտների և պարտավորությունների համապատասխանություն……………………………………..** 73](#_Toc169015499)

[**3.3.5** **Ենթանպատակ 1․5․ Հանրության մոտ վստահության ամրապնդում և համապատասխանություն** 75](#_Toc169015500)

[**3.3.6** **Ենթանպատակ 1․6 Արդյունավետ մաքսային օրենսդրությունը** 78](#_Toc169015501)

[**3.4** **Նպատակ 2. Հարմարավետ.** 80](#_Toc169015502)

[**3.4.1** **Ենթանպատակ 2.1. Առևտրի դյուրացում և մրցունակություն** 82](#_Toc169015503)

[**3.4.2** **Ենթանպատակ 2.2 Բարենպաստ լոգիստիկ հանգույց** 84](#_Toc169015504)

[**3.4.3** **Ենթանպատակ 2.3․ Ընդլայնված ծառայությունների շրջանակ** 86](#_Toc169015505)

[**3.4.4** **Ենթանպատակ 2.4․ Առավելություններ օրինապահ ԱՏԳ մասնակիցների համար**……………………………………………………………………………………………….88](#_Toc169015506)

[**3.5** **Նպատակ 3. Նորարար․** 91](#_Toc169015507)

[**3.5.1** **Ենթանպատակ 3.1․ Առաջադեմ էլեկտրոնային կառավարման համակարգեր** 93](#_Toc169015508)

[**3.5.2** **Ենթանպատակ 3.2․ Տվյալների վերլուծություն՝ ռիսկերի վրա հիմնված թիրախավորման համար** 95](#_Toc169015509)

[**3.5.3** **Ենթանպատակ 3.3․ Արհեստական բանականության (AI) և մեքենայական ուսուցման (ML) օգտագործումը արդյունավետ հսկողություն իրականացնելու նպատակով** 96](#_Toc169015510)

[**3.5.4** **Ենթանպատակ 3.4․ Թվային ծառայություններ** 98](#_Toc169015511)

[**Նպատակ 4. Թիմ․** 101](#_Toc169015512)

[**Ենթանպատակ 4.1 ՊԵԿ մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդի համակարգի ներդնում** 104](#_Toc169015513)

[**Ենթանպատակ 4.2 Կադրային վարչարարության գործընթացների բարելավում** 107](#_Toc169015514)

[**Ենթանպատակ 4.3․ Անձնակազմի համալրման և պահպանման կառավարման գործառույթների զարգացում** 111](#_Toc169015515)

[**Ենթանապակ 4.4․ Մաքսային ծառայողների կատարողականի կառավարման արդիականացված համակարգի ներդնում** 114](#_Toc169015516)

[**Ենթանպատակ 4․5 Մաքսային ծառայողների աշխատանքի վարձատրության և սոցիալական երաշխիքների արդիականացված համակարգերի ներդնում** 116](#_Toc169015517)

[**Ենթանպատակ 4․6 Մասնագիտական կրթության, վերապատրաստման և որակավորման համակարգի արդիականացում, գիտելիքների փոխանակում** 118](#_Toc169015518)

[**Ենթանպատակ 4.7․ Ներքին հաղորդակցության գործընթացի բարելավում** 120](#_Toc169015519)

[**Ենթանպատակ 4.8․ Մարդկային ռեսուրսների տվյալների վերլուծություն** 122](#_Toc169015520)

[**Ենթանպատակ 4.9․ ՊԵԿ ծառայողների առողջության և աշխատանքի անվտանգության ապահովում** 124](#_Toc169015521)

[4. Ներդրման շրջանակը 127](#_Toc169015522)

[**4.1** **Կառավարման մոդել** 127](#_Toc169015523)

[**4.2** **Փոփոխությունների կառավարում** 133](#_Toc169015524)

[**4.3** **Ռազմավարական զարգացման ծրագրի իրականացման հնարավոր ռիսկերը** 138](#_Toc169015525)

[**4.4** **Ռազմավարական նպատակների համապատասխանեցում Կայուն զարգացման նպատակներին (SDGs)** 140](#_Toc169015526)

[5. ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության հաղորդակցման պլան 142](#_Toc169015527)

[5.1 Ներածություն 142](#_Toc169015528)

[**5.2** **Ներկա իրավիճակի ակնարկ** 144](#_Toc169015529)

[**5.3** **Թիրախային խմբեր** 150](#_Toc169015530)

[**5.4** **Փոփոխությունների տեսություն և արդյունքների շրջանակ** 151](#_Toc169015531)

[**5.5** **Նպատակներին հասնելու մոտեցումներ** 154](#_Toc169015532)

[Հավելված 1․ «Մաքսային վարչարարության զարգացման ծրագրի» շրջանակներում ընտրանքային հետազոտության և ֆոկուս խմբային քննարկումների արդյունքներ 156](#_Toc169015533)

Աղյուսակների ցանկ

[Աղյուսակ 1. PESTLE վերլուծություն 19](#_Toc159011950)

[Աղյուսակ 2․ SWOT վերլուծություն 33](#_Toc159011951)

[Աղյուսակ 3․ Մաքսատուրքերի, ԵԱՏՄ տուրքերի և միասնական մաքսային վճարի գծով մուտքերը (2018-2022), մլրդ դրամ 50](#_Toc159011952)

[Աղյուսակ 4․ Ներմուծման մաքսատուրքի տեսակարար կշիռը հարկային եկամուտներում, ներմուծման մաքսատուրքի հավելաճի տեմպը (2020-2022) 51](#_Toc159011953)

Գծապատկերների ցանկ

[Գծապատկեր 1. Մաքսային մարմնի ռազմավարական շրջանակները՝ հիմնված սահմանված տեսլականի, առաքելության, արժեքների և նպատակների վրա 10](#_Toc159011954)

[Գծապատկեր 2. Հայաստանի արտահանման և ներմուծման դինամիկա (2018-2023), մլրդ, դրամ 40](#_Toc159011955)

[Գծապատկեր 3․ Հայաստանի արտահանման դինամիկան (2018-2023), մլրդ, դրամ 41](#_Toc159011956)

[Գծապատկեր 4․Հայաստանի ներմուծման դինամիկան (2018-2023), մլրդ, դրամ 43](#_Toc159011957)

[Գծապատկեր 5․ ԵԱՏՄ անդամ-պետություններ արտահանման ծավալները (2018-2023), մլրդ, դրամ 45](#_Toc159011958)

[Գծապատկեր 6․ ԵԱՏՄ անդամ-պետություններից ներմուծում (ըստ արտահանող երկրների), (2018-2023), մլրդ, դրամ 46](#_Toc159011959)

[Գծապատկեր 7. ՀՆԱ-ի ցուցանիշներ (2018-2022), մլրդ, դրամ 47](#_Toc159011960)

[Գծապատկեր 8․ Հարկային եկամուտներ և պետական տուրքեր, հարկային եկամուտների և պետական տուրքերի և ՀՆԱ-ի հավելաճի տեմպը (2018-2022), մլրդ, դրամ 48](#_Toc159011961)

[Գծապատկեր 9․ Մաքսային մարմնի ռազմավարական շրջանակները՝ հիմնված սահմանված տեսլականի, առաքելության, արժեքների և նպատակների վրա 62](#_Toc159011962)

# **Ամփոփագիր**

1. Սույն փաստաթուղթը մշակվել է Համաշխարհային բանկի կողմից իրականացվող «Հայաստանում մաքսային վարչարարության զարգացման» ծրագրի շրջանակներում։ Վերջինս նախատեսում է Հայաստանի Հանրապետության պետական եկամուտների կոմիտեի (այսուհետ՝ ՀՀ ՊԵԿ) մաքսային ծառայության համար առաջիկա հինգ տարիների ռազմավարական առաջնահերթությունների, նպատակների և հնգամյա գործողությունների ծրագրի մշակում։
2. Համաշխարհային բանկի Մաքսային վարչարարության զարգացման ծրագիր-2-ը (Customs Administration Development Project-2) ներառում է հնարավոր զարգացման տարբերակների ուսումնասիրություն և մաքսային օրենսդրության և վարչարարության հնգամյա զարգացման ռազմավարության մշակում, ինչի նպատակն է բարելավել ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության ռազմավարական ուղղությունները:

Սույն փաստաթուղթն ուղղված է Հայաստանի մաքսային ծառայության և առևտրի դյուրացման ջանքերի ընդլայնմանը: Հաշվի առնելով արտահանման խթանման և առևտրի բացության միջոցով տնտեսական աճը խթանելու Հայաստանի հանձնառությունը՝ այս նախագիծը վճռորոշ դեր է խաղում մաքսային ընթացակարգերի արդիականացման և միջազգային առևտրի խթանման գործում:

1. Սույն ռազմավարական փաստաթղթում ներկայացված ռազմավարական նպատակներն ու առաջնահերթ ուղղությունները բխում են ներկայումս գործող մաքսային օրենսդրության, գործառնությունների, միջազգային չափանիշների, ինչպես նաև Համաշխարհային բանկի կողմից իրականացված «Աջակցություն հարկային վարչարարությանը և քաղաքականության առաջնորդմանը» (STAPL) ծրագրի արդյունքում մշակված առաջարկներից:

Ռազմավարական գերակա նպատակները բացահայտելու համար իրականացվել է վերլուծություն SWOT և PESTLE գործիքների միջոցով՝ բացահայտելու գործառնական լանդշաֆտը և կատարելագործման այնպիսի կարևոր ոլորտներ, ինչպիսիք են թիրախային մաքսային հսկողությունը, թվային գործիքակազմի զարգացումը, մաքսային գործընթացների և ընթացակարգերի ստանդարտացումը, ենթակառուցվածքային բարելավումները:

1. Սույն փաստաթղթի և ներկայումս ընդունված ռազմավարակական փաստաթղթերի միջև կապը և շարունակականությունը ապահովելու նպատակով իրականցվել է գործող իրավական շրջանակների և կանոնակարգերի ուսումնասիրություն, որն ապահովում է նաև սահմանվող նպատակների համապատասխանությունը ՀՀ ՊԵԿ-ի ներկայիս տեսլականին և առաքելությանը, ինչպես սահմանված է ՀՀ կառավարության 2019 թվականի դեկտեմբերի 12-ի թիվ 1830-Լ որոշմամբ: Նշված որոշմամբ հաստատված ռազմավարությունը առաջնահերթություն է տալիս թվային փոխակերպմանը, կառավարման համակարգի բարելավմանը, վարչարարության արդյունավետությանը, ենթակառուցվածքային և տեխնոլոգիական առաջընթացին, շահագրգիռ կողմերի ներգրավմանը, հանրային երկխոսությանը և մարդկային ռեսուրսների զարգացմանը: Բացի այդ, սույն փաստաթուղթը մշակվել է հաշվի առնվելով ՀՀ կառավարության 2021-2026 թվականների ծրագիրը, մասնավորապես՝ մաքսային վարչարարությանը վերաբերող դրույթները, որոնք ընդգծում են ծառայությունների բարելավման, սահմանահատման ընթացակարգերի արդյունավետության, ենթակառուցվածքների զարգացման և միջազգային համագործակցության ընդլայնման անհրաժեշտությունը։
2. Փաստաթղթում ներառած են նաև ԵՄ մաքսային ուղեցույցների վրա հիմնված ուսումնասիրության արդյունքները՝ վերհանված STAPL ծրագրի շրջանակներում, առանձնացնելով այնպիսի կարևոր ոլորտներ, ինչպիսիք են ամուր իրավական բազան, կազմակերպչական կառուցվածքը, կառավարումը, մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ համակարգերը, առևտրի դյուրացումը և ռիսկերի արդյունավետ կառավարումը: «Մաքսային վարչարարության զարգացման ծրագրի» շրջանակներում հարկ վճարող կազմակերպությունների, անհատ ձեռնարկատերերի, մաքսային բրոքերների և բեռնափոխադրող ընկերությունների 2022թ. ընտրանքային հետազոտության և ֆոկուս խմբային քննարկումների արդյունքում ստացված կարծիքների ուսումնասիրության արդյունքները վկայում են, որ էլեկտրոնային ծառայությունների նկատմամբ վերաբերմունքը դրական է, ընդգծվել են այն ոլորտները, որոնք բարելավման կարիք ունեն, ինչպիսիք են ծառայությունների որակը և տեխնոլոգիական առաջընթացի և ծառայությունների օպտիմալացման պահանջարկը: Այս արդյունքները ևս ազդել են առաջնահերթությունների սահմանման վրա՝ ընդգծելով էլեկտրոնային ծառայությունների որակի բարելավման, մաքսային ընթացակարգերի պարզեցման և գործառնությունների թափանցիկ և արդյունավետ լինելու կարևորությունը: Այս վերլուծական աշխատանքի արդյունքում վերհանվել են առաջնահերթ ոլորտներ, որոնք կարևոր են մաքսային ծառայության հետագա ռազմավարական զարգացման համար՝ անվտանգության բարձրացում, առևտրի դյուրացում, տեխնոլոգիական նորարարություն, կարողությունների զարգացում և բնապահպանական կայունություն: Այս ոլորտները արտացոլում են մաքսային արդիականացման համապարփակ մոտեցումը՝ անդրադառնալով ինչպես ներքին արդյունավետությանը, այնպես էլ արտաքին առևտրի դինամիկային: Վերհանված առաջնահերթությունների հիման վրա ձևակերպվել են չորս ռազմավարական նպատակներ՝ այս առաջնահերթությունները գործառնականացնելու համար՝ կենտրոնանալով անվտանգ և ապահով առևտրային միջավայրի ապահովման, առևտրի հարմարավետության բարելավման, նորարարության խթանման և թիմի գերազանցության խթանման վրա: Յուրաքանչյուր նպատակ մշակվել է՝ գիտակցելով դրա անմիջական ազդեցությունը Հայաստանի ավելի լայն տնտեսական և անվտանգության լանդշաֆտի վրա՝ ապահովելով, որ ռազմավարական շրջանակը համահունչ է ազգային առաջնահերթություններին և միջազգային լավագույն փորձին: Ցանկալի ապագան այնպիսի ժամանակակից մաքսային համակարգի ձևավորումն է, որը կհամապատասխանի համաշխարհային չափանիշներին, կապահովի սահմանների կայուն անվտանգությունը և կնպաստի Հայաստանի կայուն տնտեսական զարգացմանը: Այս տեսլականին աջակցում է կայուն, զարգացած, բարգավաճ, անվտանգ և մրցունակ պետության կայացմանը նպաստելու առաքելությունը՝ կիրառելով նորարարական մոտեցումներ, ձգտելով ծառայությունների գերազանցության և ապահովելով բարձր արդյունավետություն բոլոր շահագրգիռ կողմերի համար:
3. Վերհանված հիմնական ոլորտները, որոնք առաջնահերթ նշանակություն ունեն սույն ռազմավարության շրջանակներում, նարառում են.
4. Ապահովել բնակչության **անվտանգությունը** և խթանել կայուն տնտեսական զարգացումը` միաժամանակ դյուրացնելով առևտուրը: Այն ենթադրում է մաքսային հսկողության արդյունավետության բարձրացում՝ ներառյալ ապօրինի ապրանքների փոխադրումը հայտնաբերելու և կանխելու միջոցառումները, ներքին շուկայի պաշտպանությունը, տնտեսական աճի խթանումը և ապահով սահմանային և վերահսկող ենթակառուցվածքների ներդրումը:
5. Դիրքավորել Հայաստանը որպես **լոգիստիկ հանգույց** և նպաստել արտաքին առևտրի ընդլայնմանը: Այն ենթադրում է պարզեցված ընթացակարգերի, ընդլայնված ծառայությունների ներդրում, միջսահմանային համաձայնագրերի շրաջանակների ընդլայնում, անխափան և աննկատ մաքսային հսկողության իրականացում:
6. Կիրառել **նորարարական և տեխնոլոգիական լուծումներ**, այդ թվում՝ «անտեսանելի» հսկողության միջոցները: Այն ներառում է առաջադեմ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների (ՏՏ) համակարգերի, «մեծ տվյալների» վերլուծության, արհեստական բանականություն և ավտոմատացման գործիքների ներդրումը՝ մաքսային գործառնությունները թվային հարթակ տեղափոխելու նպատակով:
7. Մաքսային մարմնի **կարողությունների զարգացում**՝ ձևավորելու բարձր որակավորում ունեցող, հմուտ և դինամիկ թիմ և խթանելու համագործակցությունն ու գործընկերությունը ԱՏԳ մասնակիցների և այլ շահագրգիռ կողմերի հետ:
8. Խթանել «**կանաչ մաքսային»** պրակտիկան՝ տնտեսական աճի և էկոլոգիական պատասխանատվության միջև ներդաշնակ հավասարակշռություն սահմանելու համար՝ ապահովելով ավելի կանաչ ապագա բոլորի համար:
9. Այս բացահայտումները օգտագործվել են գործող ռազմավարության մեջ ուրվագծված միջոցառումների հետ համատեղ՝ նոր հեռանկարային ռազմավարական շրջանակ մշակելու համար՝ վերանայված առաքելությամբ, տեսլականով, արժեքներով և նպատակներով (տես Գծապատկեր 1):

Գծապատկեր 1. Մաքսային մարմնի ռազմավարական շրջանակները՝ հիմնված սահմանված տեսլականի, առաքելության, արժեքների և նպատակների վրա



Ռազմավարական նպատակները ներառում են հստակ գործողություններ, որոնք ներկայացված են համապատասխան բաժիններում՝ ըստ ռազմավարական նպատակների։

1. **Նպատակ 1. Անվտանգ և ապահով․** ներառում է վերահսկման ենթակառուցվածքների արդիականացում, միջազգային չափանիշներին համապատասխանություն, հանրային վստահության ամրապնդում և միջազգային համագործակցություն՝ նպատակ ունենալով պաշտպանել բնակչությանը ապօրինի ապրանքներից և խթանել անվտանգ առևտուրը՝ դրանով իսկ բարձրացնելով մաքսային ծառայության նկատմամբ հանրային վստահությունը: Այս գործողությունները ուղղված են ազգային անվտանգության առաջնահերթությանը, արտաքին տնտեսական գործունեության համար ապահով միջավայր ստեղծելուն և սահմանահատման հստակ, վերահսկելի և անվտանգ ընթացակարգերի ներդրմանը:
2. **Նպատակ 2. Հարմարավետ.** ներառում է արտաքին առևտրի խոչընդոտների նվազեցում, հստակ կանոնակարգերի սահմանում, մաքսային ընթացակարգերի օպտիմալացում և մասնավոր հատվածի ներգրավում՝ ծառայությունները բիզնեսի կարիքներին համապատասխանեցնելու համար: Այս գործողություններն ուղղված են Հայաստանն արտաքին առևտրի իրականացման համար ավելի գրավիչ դարձնելուն, միջազգային կապի ամրապնդմանը և շահագրգիռ կողմերի միջև համագործակցության խթանմանը:
3. **Նպատակ 3. Նորարարություն․** ներառում է ՏՏ ենթակառուցվածքների և համակարգերի արդիականացում և արհեստական բանականության, մեքենայական ուսուցման և տվյալների վերլուծության օգտագործում՝ «անտեսանելի» հսկողության գործիքակազմն արդյունավետ ներդնելու և կիրառելու համար: Այս գործողություններն ուղղված են արդյունավետ և թափանցիկ մաքսային գործընթացների ապահովմանը` միաժամանակ ապահովելով անվտանգությունն ու համապատասխանությունը:
4. **Նպատակ 4. Թիմ.** ներառում է մարդկային ռեսուրսների զարգացում՝ շարունակական վերապատրաստումների, մասնագիտական զարգացման ծրագրերի և կարողությունների զարգացման նախաձեռնությունների միջոցով, ինչպես նաև արդյունավետության վրա հիմնված կառավարման և հաշվետվողականության մեխանիզմների ներդրում: Այս գործողությունները նպատակաուղղված են լավ պատրաստված թիմ ստեղծելուն, որը կարող է դիմակայել մաքսային գործառնությունների ժամանակակից և ապագա մարտահրավերներին, ապահովել հանրային վստահություն, նպաստել գործարար միջավայրի բարելավմանը և կանոնավոր երկխոսություն հաստատել արտաքին սուբյեկտների և մասնավոր հատվածի հետ:
5. Այս գործողությունների իրագործմամբ՝ ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունը կարող է էապես նպաստել Հայաստանի տնտեսական և հասարակական անվտանգությանը՝ բարձրացնելով նրա մրցունակությունը համաշխարհային շուկայում։ Ռազմավարական շրջանակը նպատակ ունի ոչ միայն բարելավել մաքսային հսկողության որակն ու արդյունավետությունը և խթանել միջազգային առևտուրը, այլ նաև կառուցել ժամանակակից, թափանցիկ և հաշվետու մաքսային կառավարման համակարգ, որը համահունչ է միջազգային լավագույն փորձին և չափանիշներին: Նպատակահարմար է սույն ռազմավարական փաստաթուղթը վերանայել ամեն տարի՝ արտացոլելու նոր մարտահրավերները, ձեռքբերումները և ի հայտ եկած իրողությունները: Այս շարունակական գործընթացը կապահովի, որ մաքսային ծառայությունը պահպանի հստակ տեսլական հաջորդ հինգ տարիների համար՝ միաժամանակ արձագանքելով դինամիկ փոփոխվող հանգամանքներին:
6. Ներկա իրավիճակ

# 2.1 Հիմնական շահագրգիռ խմբերը․

1. Մաքսային վարչարարության բարելավման և բարեփոխման գործընթացն անհնար է դիտարկել որպես մեկուսացված նախաձեռնություն. այն ներառում է շահագրգիռ կողմերի լայն շրջանակ, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի առանձնահատուկ դիրքորոշում, հետաքրքրություն և ազդեցություն: Շահագրգիռ կողմերի վերլուծությունը ռազմավարական զարգացման կարևոր բաղադրիչ է, որը երաշխավորում է, որ ռազմավարությունը համապարփակ է, միտված է արդյունավետ լուծել տարբեր շահառուներից ներկայացված բազմաթիվ մտահոգություններն ու հաշվի առնել հնարավորությունները: Այս բաժնում ներկայացված են մաքսային ոլորտում առկա հիմնական շահագրգիռ կողմերը: Համագործակցելով և համապատասխանեցնելով առաջնահերթությունները շահագրգիռ կողմերի հետ՝ ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունը կարող է ապահովել գործընկերային մոտեցում իր ռազմավարական զարգացման ընթացքում՝ ներգրավելով նրանց ներուժը և ստեղծելով միջազգային առևտրի և տնտեսական կայուն աճի համար նպաստավոր միջավայր:

Ներքին շահագրգիռ կողմերն են․

1. Մաքսային մարմին․ այն առանցքային դեր է խաղում՝ առանձնահատուկ ուշադրություն դարձնելով արդյունավետ մաքսային ձևակերպումների իրականացման, թափանցիկ ընթացակարգերի ներդրման և եկամուտների հավաքագրման վրա՝ միաժամանակ պահպանելով երկրի տնտեսական անվտանգությունը: Մաքսային մարմնի աշխատանքն ուղղակիորեն ազդում է առևտրի հոսքերի և ընդհանուր բիզնես միջավայրի վրա՝ կանոնակարգերի կիրարկման, արդյունավետ վարչարարության իրականացման միջոցով: Ռազմավարական նպատակների հաջողության համար կարևոր է ժամանակակից տեխնոլոգիաների ինտեգրումը, հետևողական վերապատրաստման ծրագրերը, հանրային իրազեկվածության բարձրացումը և կանոնավոր հետադարձ կապի մեխանիզմների ապահովումը:
2. Հարկային մարմին․ հիմնական գործառույթը եկամուտների հավաքագրման մեխանիզմների օպտիմալացումն է, սահմանված պահանջներին համապատասխանության և գործարքների թափանցիկության ապահովումը: Մաքսային մարմնի հետ փոխգործակցությունը կարևոր նշանակություն ունի երկու մարմինների համար՝ սահմանված նպատակներին հասնելու համար: Մասնավորապես, կարևոր է մաքսային և հարկային մարմինների միջև տվյալների փոխանակման համապարփակ և արդի մեխանիզմների ներդրումը՝ ապահովելով ճշգրիտ, իրական ժամանակին մոտ տեղեկատվության փոխանակում: Նման մեխանիզմների ներդրումն առանցքային նշանակություն ունեն ՀՀ ՊԵԿ վերլուծական ներուժի ամբողջական կիրառման համար, այդ թվում՝ հավաքագրված «մեծ տվյալների» հիման վրա օգտագործելով մեքենայական ուսուցման և արհեստական բանականության գործիքակազմ։

Արտաքին շահագրգիռ կողմերն են․

1. ԱՏԳ մասնակիցներ․ նրանք գտնվում են միջազգային առևտրային հոսքերի գործունեության հիմքում և մաքսային մարմինների հետ իրենց փոխգործակցության փորձը հաճախ արտացոլում է մաքսային համակարգի արդյունավետությունը: Կարելի է ասել նաև, որ նրանց ճկունությունը և շուկայի արագ փոփոխվող պահանջներին արձագանքելու հնարավորությունը հաճախ փոխկապակցված է մաքսային ընթացակարգերի արդյունավետության և թափանցիկության հետ: ԱՏԳ մասնակիցների ներգրավումը, նրանց պահանջների և կարիքների գնահատումը, առանցքային նշանակություն ունեն հաճախորդակենտրոն (Client-Centric) քաղաքականության և ընթացակարգերի մշակման համար:
2. Մաքսային միջնորդներ․ նրանք հանդես են գալիս որպես կապող օղակ բիզնեսի և մաքսային մարմինների միջև՝ աջակցելով բարդ մաքսային ընթացակարգերի իրականացմանը: Նրանք նպաստում են ապրանքների արագ ձևակերպմանը և դրանց համապատասխանությանը ընդունված նորմերին և կանոնակարգերին: Ռազմավարական փաստաթուղթը պետք է նախատեսի դրույթներ մաքսային միջնորդների հետ կանոնավոր փոխգործակցության համար՝ հետադարձ կապ ստանալու, վերհանված խնդիրները լուծելու և բարեփոխումներ իրականացնելու համար, որոնք պարզեցնում են ընթացակարգերը և ընդլայնում ծառայությունների շրջանակը:
3. Օտարերկրյա կառավարություններ և անդամակցող միություններ․ Օտարերկրյա կառավարությունները և անդամակցությունը միջազգային միություններին, ինչպիսին է ԵԱՏՄ-ն, ներկայացնում են համագործակցության և փոխգործակցության բազմատարր շերտ: Նման համագործակցությունները խթանում են մաքսային վարչարարական ընթացակարգերի համապատասխանեցումը միջազգային չափանիշներին և հարթակներ են ստեղծում փորձի փոխանակման և երկխոսության համար: Հայաստանի և արտաքին գործընկերների միջև համագործակցության արդյունքում առաջացող սիներգիան կենսական նշանակություն ունի համաձայնեցված չափանիշների կիրառման և միջազգային առևտրային հարաբերությունների խթանման համար: Ռազմավարությամբ առանձնահատուկ նշանակություն պետք է տրվի ամուր հարաբերությունների պահպանմանը, միջազգային չափանիշներին համապատասխանեցման ապահովմանը և մաքսային գործառնությունների օպտիմալացմանն ու առևտրի դյուրացմանն ուղղված պոտենցիալ գործընկերների հետ համագործակցության ընդլայնմանը:
4. Պետական կառավարման մարմիններ, որոնք անմիջականորեն ներգրավված են սահմանահատման ընթացակարգերում․ որոշ պետական մարմիններ անբաժանելի դեր են խաղում ապրանքների միջսահմանային տեղաշարժը վերահսկելու և կարգավորելու գործում, որոնցից յուրաքանչյուրն իր ուրույն նշանակությունն ու դերն ունի մաքսային ընթացակարգերի արդյունավետության բարձրացման և կարողությունների զարգացման համար: Դրանք առանցքային են հսկողություն իրականացման, սահմանահատման գործընթացների կառավարման և միջգերատեսչական անխափան փոխգործակցության ապահովման համար: Այս մարմինների հետ համակարգերի ինտեգրումը, տեղեկատվության փոխանակումը և համահունչ ընթացակարգերի ներդրումը կարևոր նշանակություն ունեն դյուրին և անվտանգ միջսահմանային տեղաշարժ ապահովելու համար:
5. Բանկեր և ֆինանսական կառույցներ․ նրանք մաքսային գործառնություններում կարևոր դիրք են զբաղեցնում ֆինանսական գործարքների իրականացման և դրամական միջոցների անխափան հոսքի ապահովման գործում իրենց ունեցած դերի շնորհիվ: Նրանք հանդես են գալիս որպես միջնորդներ մաքսային վճարների և հարկերի հավաքագրման համար՝ դյուրացնելով բիզնեսի և մաքսային մարմինների միջև հարաբերությունները: Արագ և թափանցիկ մաքսային ընթացակարգեր ներդնելու համար կարևոր նշանակություն ունի ժամանակակից վճարային գործիքակազմի ներդրումն ու կիրարկումը:
6. Հասարակություն․ հասարակությունն, ընդհանուր առմամբ, անուղղակի շահագրգռվածություն ունի արդյունավետ մաքսային ձևակերպումների իրականացման մեջ, քանի որ այն ազդում է ներմուծվող ապրանքների արժեքի, մատչելիության և հասանելիության վրա: Բացի դրանից, նրանց կողմից մաքսային համակարգի նկատմամբ վստահությունը չափազանց կարևոր է սոցիալական ներդաշնակության և ազգային անվտանգության պահպանման համար։ Հասարակության իրազեկումը մաքսային բարեփոխումների և ընթացակարգերի վերաբերյալ կարևոր է, ինչպես կարևոր է ապահովել հանրության մտահոգություններին և դիմումներին արագ և արդյունավետ արձագանքը:

2.2 Ռազմավարության մշակման հիմքերը

1. Սույն բաժնում ներկայացված են իրականացված վերլուծությունների արդյունքները, որոնք հանդես են գալիս որպես ելակետ, որի հիման վրա սահմանվել են Մաքսային ծառայության հնգամյա ռազմավարության առաջնահերթ նպատակները: Բաժնում ներկայացված են PESTLE և SWOT վերլուծության արդյունքները՝ մաքսային ծառայության արտաքին միջավայրը և ներքին դինամիկան համակողմանիորեն հասկանալու համար: Այս մեթոդաբանություններն ընտրվել են՝ գնահատելու ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին ազդեցությունները մաքսային ծառայության գործունեության վրա: Արտաքին միջավայրի վրա, որտեղ գործում է մաքսային ծառայությունը, ազդում են մի շարք քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական, տեխնոլոգիական և իրավական գործոններ: Այս գործոնները միասին վերլուծվել են PESTLE (Քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական, տեխնոլոգիական, իրավական և բնապահպանական) մեթոդաբանության միջոցով: PESTLE[[1]](#footnote-1) մեթոդաբանությունն ընտրվել է Մաքսային ծառայության գործունեության վրա ազդող համապարփակ արտաքին գործոնների գնահատման համար: Այն ապահովում է կառուցվածքային շրջանակ՝ գործառնական միջավայրը գնահատելու համար: Քաղաքական գործոններից են ազգային հարկաբյուջետային և անվտանգության քաղաքականությունը, իսկ տնտեսական գործոնները ներառում են ֆինանսական և ներդրումային իրավիճակը, առևտրի և զբոսաշրջության միտումները: Սոցիալական գործոնները ներառում են ժողովրդագրական միտումները, ապօրինի ապրանքաշրջանառության և կոռուպցիայի մակարդակը, ինչպես նաև հասարակության վերաբերմունքը սահմանված նորմերի պահպանման և մաքսային հսկողության շրջանակներում իրականացվող գործողությունների ընդունման նկատմամբ։ Տեխնոլոգիական գործոններից են ավտոմատացման և ՏՏ օգտագործման մակարդակը, իսկ իրավական գործոնները վերաբերում են օրենսդրական դաշտի փոփոխություններին և գաղտնիության իրավունքներին։ Բնապահպանական գործոնները հաշվի են առնում էկոլոգիական մարըահրավերները և կլիմայական փոփոխությունը:
2. Մաքսային ծառայությունը նաև բախվում է ինստիտուցիոնալ (ներքին) ռիսկերի, որոնք կարող են ազդել միջնաժամկետ և երկարաժամկետ հեռանկարում իր հիմնական գործառույթների իրականացման գործընթացի վրա: Սրանք ռիսկեր են՝ կապված հեղինակության, մարդկային ռեսուրսների, ենթակառուցվածքների և դրանց կառավարման, իրավական դաշտի, կառավարման, ֆինանսների և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների հետ:
3. Սույն բաժնում ներկայացված է նաև SWOT[[2]](#footnote-2) (ուժեղ, թույլ կողմեր, հնարավորություններ, սպառնալիքներ) վերլուծություն՝ մաքսային ծառայության զարգացման ներքին դինամիկան գնահատելու համար: Այն հնարավորություն է տալիս ստանալ ընդհանուր պատկերացումներ մաքսային ծառայության ներկայիս հնարավորությունների և բարելավման ուղղությունների վերաբերյալ: Ներկայիս արտաքին և ներքին դինամիկայի համապարփակ գնահատման և մաքսային ծառայության զարգացման ռազմավարության մեջ ԱՏԳ մասնակիցների պահանջներն ու կարիքները ներառելու համար ուսումնասիրվել է նաև Համաշխարհային բանկի կողմից «Մաքսային վարչարարության զարգացման ծրագրի» շրջանակներում իրականացված հարկ վճարող կազմակերպությունների, անհատ ձեռնարկատերերի, մաքսային բրոքերների և բեռնափոխադրող ընկերությունների 2022 թ. ընտրանքային հետազոտությունների և ֆոկուս խմբային քննարկումների արդյունքները: Հիմնական բացահայտումները ներկայացված են 2․6 բաժնում:
4. Այս բաժինը ներառում է նաև Համաշխարհային բանկի STAPL ծրագրի արդյունքները, որի շրջանակներում իրականացվել է ԵՄ մաքսային ուղեցույցների վրա հիմնված տարբեր մաքսային ընթացակարգերի և գործողությունների մանրամասն վերլուծություն և գնահատում: Նշված ծրագրի որոշակի առաջարկներ հաշվի են առնվել սույն փաստաթղթի շրջանակներում ռազմավարական նպատակներ մշակելիս: Բացի այդ, փաստաթղթում ներկայացված են վիճակագրական տվյալներ՝ մաքսային ծառայության առջև ծառացած ներկա իրավիճակի վերաբերյալ ավելի լայն պատկերացում կազմելու համար:
5. Մաքսային ծառայության կողմից իրականացվող միջոցառումների և նախագծերի վերաբերյալ որոշակի տեղեկատվություն առկա է տարբեր ռազմավարական փաստաթղթերում, ինչպիսիք են՝ ՀՀ կառավարության 2021-2026 թվականների ծրագիրը, ՀՀ կառավարության 2019 թվականի դեկտեմբերի 12-ի թիվ 1830-Լ որոշմամբ հաստատված Հայաստանի Հանրապետության պետական եկամուտների կոմիտեի զարգացման և վարչարարության բարելավման ռազմավարությունը), միջազգային նախագծերը նախանշող փաստաթղթերը և համագործակցային գործողությունների ծրագրերը: Հետևողականություն և շարունակականությունն ապահովելու նպատակով իրականացվել է վերոնշյալ փաստաթղթերի ուսումնասիրություն, որի արդյունքում վեր են հանվել դեռևս չիրականացված և ակտուալ միջացառումները՝ սույն ռազմավարական փաստաթղթի միջոցառումների ցանկում արտացոլելու նպատակով։
6. ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության ռազմավարական զարգացման ուղղությունները պետք է համահունչ լինեն նաև հետևյալ փաստաթղթերին.
7. Հայաստանի վերափոխման ռազմավարություն 2050, մասնավորապես`

«Գործարարների համար գրավիչ Հայաստան»՝ խոչընդոտներից զերծ և ցածր ռիսկայնությամբ ներդրումային և գործարար միջավայրի ձևավորում,

1. Հայաստանի Հանրապետության ազգային անվտանգության ռազմավարություն, հուլիս 2020թ., մասնավորապես՝

հանրության շրջանում մաքսային կամավոր կարգապահության արմատավորում, մաքսային վարչարարության կատարելագործում։

Մշակվող ռազմավարական փաստաթղթի հիմք են հանդիսանում նաև ՀՀ վարչապետի 2021 թվականի դեկտեմբերի 30-ի «Պետական եկամուտների և ծախսերի վրա ազդեցություն ունեցող ռազմավարական փաստաթղթերի մշակման, ներկայացման և հսկողության իրականացման մեթոդական հրահանգը հաստատելու մասին» N 1508-Լ որոշմամբ նախատեսված պահանջները։

2.3 PEST(LE) վերլուծություն

1. Արտաքին աշխարհում մշտապես փոփոխվող պայմաններում մաքսային մարմինների խնդիրն է օպերատիվորեն արձագանքել ի հայտ եկող մարտահրավերներին և գտնել իրենց առջև դրված խնդիրների արդյունավետ լուծման ուղիներ։ Այս առումով հատկանշական է այն, որ մաքսային մարմինների նախաձեռնությունները փոխկապակցված են քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական և տեխնոլոգիական գործոններով և հնարավորություններով։ Ստորև ներկայացվում է ռազմավարության վրա նշված գործոնների ազդեցության PEST(LE) վերլուծությունը (Աղյուսակ 1).

Աղյուսակ 1. PESTLE վերլուծություն

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| PՔաղաքական (Political) | EՏնտեսական (Economic) | SՍոցիալական (Sociological) | TՏեխնոլոգիական (Technological) | LԻրավական (Legal) | EՇրջակա միջավայրի(Environmental) |
| 1. Հարևան երկրների՝ Իրանի Իսլամական Հանրապետության, Վրաստանի Հանրապետության հետ հարաբերությունների զարգացում,
2. «Պարսից ծոց-Սև ծով» տրանսպորտային միջանցքի ձևավորում,
3. Եվրասիական տնտեսական միության հետ առևտրատնտեսական համագործակցություն
4. Հարաբերությունների ամրապնդում և տնտեսական զարգացման խթանում համաշխարհային առանցքային գործընկերների հետ, ինչպիսիք են ԱՄՆ-ը, ԵՄ-ն, Չինաստանը, Հնդկաստանը, Ճապոնիան, Կորեայի Հանրապետությունը, Ավստրալիան, ինչպես նաև Մերձավոր Արևելքի, Աֆրիկայի և Հարավ-Արևելյան Ասիայի պետությունները[[3]](#footnote-3)
5. Փոփոխություններ միջազգային առևտրային երկկողմ կամ բազմակողմ համաձայնագրերում (օրինակ՝ տարածաշրջանային առևտրային բլոկներ)[[4]](#footnote-4)
 | 1. Մաքսային մարմինների և մասնավոր հատվածի միջև համագործակցություն
2. Տնտեսական իրավիճակի փոփոխություն և շուկայի առանձնահատուկ տնտեսական միտումներ[[5]](#footnote-5)
3. Փոխարժեքների կտրուկ փոփոխություն
4. Գնաճ և գնագոյացում[[6]](#footnote-6)
5. Համաշխարհային ֆինանսական շուկայի պայմաններ[[7]](#footnote-7)
 | 1. Հանրության ընկալումներ,
2. ՊԵԿ համբավի բարելավում
3. Ժողովրդագրական փոփոխություններ[[8]](#footnote-8)
 | 1. Տեխնոլոգիական կարողությունների և թվային նոր տեխնոլոգիաների կիրառություն,
2. Տեղեկատվական համակարգերի հսկողություն, անվտանգություն
3. Կիբեռանվտանգության սպառնալիքներ և ռիսկերը
 | 1. Համապատասխանություն ազգային և միջազգային օրենքներին, պայմանագրերին և չափանիշներին
2. Ադապտացվող նորմատիվ-իրավական միջավայր և մոնիթորինգ
3. Մտավոր սեփականության օբյեկտների նկատմամբ իրավունքների պաշտպանություն և կեղծ ապրանքների նկատմամբ հսկողություն
4. Ստանդարտների և մոնիթորինգի գործիքների ներդրում
 | 1. Կայուն (sustainable) առևտրային պրակտիկայի խթանում[[9]](#footnote-9)
2. Կլիմայի փոփոխություններին ադապտացում և դրա արդյունքների մեղմացում[[10]](#footnote-10)
 |

**Քաղաքական գործոններ**

1. **Հարևան երկրների՝ Իրանի Իսլամական Հանրապետության, Վրաստանի Հանրապետության հետ հարաբերությունների զարգացում։** Հարևան երկրների հետ հարաբերությունները էական ազդեցություն ունեն Հայաստանում մաքսային գործառնությունների վրա, մասնավորապես՝ անդրսահմանային առևտրի վրա։ Հայաստանի աշխարհագրական դիրքով պայմանավորված՝ այս հարաբերությունները դառնում են առանցքային երկրի արտաքին առևտրային կապերի զարգացման համար: Հայաստանի կողմից արդեն իսկ իրականացվել են մի շարք պայմանագրերի շրջանակներում միջոցառումներ՝ փոխադարձ առևտրի զարգացման, սահմանահատման ընթացակարգերի դյուրացման, ինչպես նաև նախնական տեղեկատվության փոխանակում, թե՛ Իրանի, թե՛ Վրաստանի հետ։ Այս ջանքերը նպատակ ունեն հեշտացնել ապրանքների և մարդկանց սահուն տեղաշարժը սահմաններով՝ ապահովելով առևտրի արդյունավետություն, անվտանգություն և անխոչընդոտ տեղաշարժ: Մաքսային մարմինները առանցքային դեր են խաղում այդ համաձայնագրերի կատարումն ապահովելու, մաքսային ընթացակարգերի դյուրացման և առևտրային հարաբերությունների շարունակական զարգացման միջոցառումներում:
2. **«Պարսից ծոց-Սև ծով» տրանսպորտային միջանցքի ձևավորում։** «Պարսից ծոց-Սև ծով» միջանցքի ստեղծումը էական ազդեցություն կարող է ունենալ Հայաստանի առևտրային հոսքերի և որպես արդյունք՝ մաքսային ընթացակարգերի վրա: Հաշվի առնելով Հայաստանի՝ դեպի ծով ելք չունենալու աշխարհագրական դիրքը, այլընտրանքային առևտրային միջանցքների հասանելիությունը կարևոր է առևտրային ուղիները դիվերսիֆիկացնելու և մեկ երթուղուց կախվածությունը նվազեցնելու համար: Միջանցքը Հայաստանին կարող է հնարավորություն ընձեռնել ընդլայնելու իր առևտրային կապերը Պարսից ծոցի և Սև ծովի տարածաշրջանների հետ։ Այս համատեքստում մաքսային մարմինները պետք է պատրաստ լինեն դյուրացնելու, վերահսկոլու և կարգավորելու առևտուրն այս միջանցքի երկայնքով՝ ապահովելով, որ այն սահուն գործի և աջակցի Հայաստանի տնտեսական զարգացմանը:
3. **Եվրասիական տնտեսական միության հետ առևտրատնտեսական համագործակցություն։** ԵԱՏՄ շրջանակներում համագործակցությունը էականորեն ազդում է Հայաստանում մաքսային վարչարարության, առևտրային հոսքերի և դրա դինամիկայի վրա։ ԵԱՏՄ-ն այսօր առանցքային առևտրային բլոկ է Հայաստանի համար, և արտաքին առևտրի զգալի մասը բաժին է ընկնում ԵԱՏՄ անդամ-պետությունների հետ փոխադարձ առևտրին (տե՛ս բաժին 2․5): Մաքսային օրենսդրությունը համահունչ է ԵԱՏՄ կանոնակարգերին և ստանդարտներին՝ միության շրջանակներում անխոչընդոտ և անխափան առևտուրը խթանելու համար: Մաքսային մարմինները սերտորեն համագործակցում են ԵԱՏՄ անդամ-պետությունների գործընկերների հետ՝ ապահովելու առևտրի դյուրացումը, ԵԱՏՄ կանոնների պահպանումը և առևտրային խոչընդոտների մինիմալացումը: Բացի այդ, մաքսային մարմինները շարունակաբար պետք է ընդլայնեն համագործակցությունը ԵԱՏՄ անդամ երկրների միասնական առևտրային շուկայի համատեքստում՝ ընդլայնելով առևտուրը և տնտեսական համագործակցությունը։
4. **Հարաբերությունների ամրապնդում և տնտեսական զարգացման խթանում համաշխարհային առանցքային գործընկերների հետ, ինչպիսիք են ԱՄՆ-ը, ԵՄ-ն, Չինաստանը, Հնդկաստանը, Ճապոնիան, Կորեայի Հանրապետությունը, Ավստրալիան, ինչպես նաև Մերձավոր Արևելքի, Աֆրիկայի և Հարավ-Արևելյան Ասիայի պետությունները։** Համաձայն ՀՀ կառավարության 2021 թվականի նոյեմբերի 18-ի թիվ 1902-Լ որոշմամբ հաստատված ՀՀ կառավարության 2021-2026 թվականների գործունեության միջոցառումների ծրագրի, Հայաստանը նպատակ ունի ընդլայնել առևտրային գործընկերությունները և տնտեսական կապերը այնպիսի երկրների հետ, ինչպիսիք են ԱՄՆ-ը, ԵՄ-ն, Չինաստանը, Հնդկաստանը, Ճապոնիան, Կորեայի Հանրապետությունը, Ավստրալիան, ինչպես նաև Մերձավոր Արևելքի, Աֆրիկայի և Հարավարևելյան Ասիայի երկրները, այդ տվում՝ ապահովելով արտաքին առևտրի դիվերսիֆիկացում: Այս ռազմավարական նախաձեռնությունն իրականացնելու համար կարևոր նշանակություն ունի այլ գերատեսչությունների մասնակցությունը և նրանց կողմից համապատասխան միջոցառումների իրականացումը։ Միաժամանակ մաքսային ծառայությունը նման նախաձեռնություններ իրականացնելիս պետք է լինի տեղեկացված և պատրաստված՝ նոր առևտրային հոսքեր կառավարելու և համապատասխան արձագանքելու նոր գործընկերություններին: Սա ներառում է ենթակառուցվածքների հարմարեցում, տեղեկատվության փոխանակման կազմակերպում և առևտրի դյուրացման գործիքակազմի կիրառում` աջակցելու միջազգային առևտրային հարաբերությունների ընդլայնմանը:
5. **Փոփոխություններ միջազգային առևտրային համաձայնագրերում:** Միջազգային առևտրային համաձայնագրերի փոփոխությունները, ինչպիսիք են ԵԱՏՄ շրջանակներում համագործակցության, երկկողմ կամ բազմակողմ։ համաձայնագրերի փոփոխությունը, կարող են էականորեն ազդել Հայաստանի մաքսային կարգավորումների վրա: Այս փոփոխությունները կարող են ներառել սակագների դրույքաչափերի փոփոխություններ, առևտրի դյուրացման միջոցառումներ, հսկողական մեխանիզմների կիրառումը և այլն: Մաքսային մարմինները պետք է ուշադիր հետևեն միջազգային առևտրի զարգացումներին և հարմարեցնեն իրենց կանոնակարգերն ու ընթացակարգերը՝ ակտուալ համաձայնագրերին համապատասխանեցնելու համար: Միջազգային առևտրի զարգացող օրենքներին և չափանիշներին համապատասխանության ապահովումը կենսական նշանակություն ունի համաշխարհային առևտրային ասպարեզում Հայաստանի մրցունակությունը պահպանելու և զարգացնելու համար:

**Տնտեսական գործոններ**

1. **Մաքսային մարմինների և մասնավոր հատվածի միջև համագործակցություն։** Սերտ համագործակցությունը մասնավոր հատվածի հետ կարող է նպաստել պարզեցնելու ընթացակարգերը և նվազեցնել առևտրային խոչընդոտները: ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունը՝ գիտակցելով ԱՏԳ մասնակիցների և ընդհանրապես հանրային հատվածի հետ վստահության և համագործակցության կարևորությունը, շարունակաբար նոր միջոցառումներ է նախաձեռնում հետադարձ կապ ապահովելու և արդյունավետ փոխգործակցելու նպատակով: Մաքսային ծառայությունն ակտիվորեն կիրառում է ծառայությունների մատուցման նոր մեթոդներ՝ բարձրացնելու թափանցիկությունն ու վստահությունը: Այնուամենայնիվ, շատ կարևոր է ընդունել, որ սա շարունակական գործընթաց է, և մաքսային մարմինները պետք է շարունակաբար վերլուծեն հանրության իրական կարիքներն ու պահանջները և միջոցառումներ նախաձեռնեն դրանք լուծելու համար:
2. **Տնտեսական իրավիճակի փոփոխություն և շուկայի առանձնահատուկ տնտեսական միտումներ։** Տնտեսական տատանումները կարող են ազդել առևտրի ծավալների վրա։ Հատկանշական օրինակները ներառում են այնպիսի իրավիճակներ, ինչպիսիք են կորոնավիրուսային համաճարակի ազդեցությունը, պատերազմը Լեռնային Ղարաբաղում, ռուս-ուկրաինական հակամարտությունը, ինչպես վկայում են Բաժին 2․5-ում ներկայացված վիճակագրությունը: Մաքսային մարմինները միշտ չէ, որ կարող է կանխատեսել նման իրադարձությունները, սակայն պետք է ընթացակարգերն ու գործընթացները լինեն ներդրված այնպես, որ հնարավոր լինի հեշտությամբ հարմարեցնել գործընթացները նոր իրականությանը՝ հստակ արձագանքելով մարտահրավերներին և հիմնվելով լավ պատրաստված, հմուտ աշխատակազմի վրա: Բացի այդ, շուկայի միտումները կարող են էապես ազդել առևտրի հոսքերի վրա և կարող են հանգեցնել մաքսային կանոնակարգերի փոփոխության: Մաքսային մարմինները պետք է համահունչ այս միտումներին պատրաստ լինեն համապատասխանաբար հարմարեցնել կանոնակարգերը՝ զարգացող առևտրային հոսքերին աջակցելու և հնարավորության դեպքում ընթացակարգերը հարմարեցնելու համար:
3. **Փոխարժեքների կտրուկ փոփոխություն։ Մաքսային մարմինները պետք է** զգոն լինեն արտարժույթի փոխարժեքի կտրուկ տատանումների նկատմամբ, քանի որ դրանք կարող են էապես ազդել ապրանքների ներմուծման և արտահանման հետ կապված ծախսերի վրա: Անդրսահմանային առևտրի կայունությունը պահպանելու համար էական է արժութային ռիսկի կառավարման մեխանիզմների առկայությունը: Մաքսային մարմինները պետք է համագործակցեն համապատասխան պետական մարմինների և առևտրի շահագրգիռ կողմերի հետ՝ արձագանքելու փոխարժեքի կտրուկ փոփոխություններին՝ հնարավորինս ապահովելով, որ արտաքին առևտուրը մնա արդյունավետ և կանխատեսելի: Թեև մաքսային մարմինները չեն կարող ուղղակիորեն կառավարել արժութային ռիսկը, նրանց զգոնությունը և այլ մարմինների հետ համագործակցությունը կարևոր է միջազգային առևտրի վրա արտարժույթի կտրուկ տատանումների բացասական ազդեցությունը նվազագույնի հասցնելու համար:
4. **Գնաճ և գնագոյացում։** Թեև գնաճը կարող է ազդել գնագոյացման ռազմավարության վրա, դրա ազդեցությունը մաքսային գործառնությունների վրա չափավոր է: Այնուամենայնիվ, մաքսային մարմինները պետք է տեղեկացված լինեն գնաճի հետ կապված տնտեսական միտումների մասին, քանի որ դրանք կարող են անուղղակի ազդեցություն ունենալ առևտրային պրակտիկայի և ԱՏԳ մասնակիցների վարքագծի վրա:
5. **Համաշխարհային ֆինանսական շուկայի պայմաններ։** Թեև համաշխարհային ֆինանսական շուկայի պայմանները կարող են ցածր ուղղակի ազդեցություն ունենալ մաքսային գործառնությունների վրա, մաքսային մարմինների համար կարևոր է դրա մասին բավարար տեղեկատվություն ունենալը, քանի որ դա կարող են ազդել ավելի լայն տնտեսական միտումների վրա և անուղղակիորեն ազդել առևտրի գործունեության վրա: Մաքսային մարմինները պետք է մնան տեղեկացված և անհրաժեշտության դեպքում հարմարեցնեն որոշակի գործողություններ համաշխարհային ֆինանսական շուկաներում հնարավոր փոփոխությաններին:

**Սոցիալական գործոններ**

1. **Հանրության ընկալումներ։** ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունն արդեն իսկ զգալի քայլեր է ձեռնարկել հասարակության ընկալումն ու ներգրավվածությունը բարձրացնելու ուղղությամբ: Միևնույն ժամանակ, ՊԵԿ-ը պետք է ներդնի և շարունակաբար զարգացնի մի շարք հաղորդակցման ուղիներ, այդ թվում՝ զանգերի կենտրոններ, օգտագործողների համար հարմար առցանց հարթակներ, ինտերակտիվ չաթ-բոտեր և համապարփակ հաճախ տրվող հարցերի մոդուլներ: Այս նախաձեռնությունները նպատակ ունեն հասարակությանը, ԱՏԳ մասնակիցներին և բիզնեսին ապահովել տեղեկատվությանը հեշտ հասանելիություն, արագ օգնություն և աջակցություն: Գիտակցելով սոցիալական մեդիայի ազդեցությունը՝ մաքսային ծառայությունը պետք է նաև ակտիվորեն ապահովի հանրության հետ կապը տարբեր հարթակներում՝ ներկայացնելով վերջին նորարարությունները, ընթացակարգային բարելավումները, փոփոխությունները, ինչպես նաև ներկայացնելով երկրի տնտեսության մեջ մաքսային առանցքային դերի մասին տեղեկատվություն:
2. **ՊԵԿ համբավի բարելավում։** Լավ համբավը շատ կարևոր է մաքսային մարմնի համար, քանի որ այն նպաստում է կարգապահությանը (compliance) և դյուրացնում համագործակցությունը այլ երկրների հետ: Դրան հասնելու համար մաքսային ծառայությունները մշտապես առաջնահերթություն են տալիս իրենց ընթացակարգերի համապատասխանեցմանը միջազգային լավագույն փորձին և չափանիշներին: Այս նորմերի պահպանմամբ՝ մաքսային գործառնությունները դառնում են ավելի արդյունավետ և ստանդարտացված: Այս առումով, ՀՀ ՊԵԿ-ը պետք է պարբերաբար մոնիտորինգի ենթարկի միջազգային վարկանիշներ տրամադրող հարթակները՝ բացահայտելու բարելավման ոլորտները և ապահովելու Հայաստանի մրցունակ համբավի զարգացումը և ամրապնդումը համաշխարհային առևտրային ասպարեզում: Բացի այդ, թափանցիկությունը առանցքային դեր է խաղում հեղինակության բարձրացման գործում, ուստի մաքսային ծառայությունը պետք է հրապարակայնորեն ներկայացնի կատարողական ցուցանիշները, վիճակագրությունը և ձեռքբերումները՝ ցույց տալով արդյունավետության և համապատասխանության նկատմամբ նվիրվածությունը և ջանքերը: Այստեղ կարևոր դեր է խաղում համագործակցությունը միջազգային կազմակերպությունների և մաքսային մարմինների համագործակցության տարբեր հարթակների հետ: Այս համագործակցությունը հարթակ է ծառայում գիտելիքների փոխանակման, համաշխարհային չափանիշներին նվիրվածությունը ցուցադրելու և միջազգային լավագույն փորձից սովորելու համար: Հետևողականորեն մատուցելով բարձրորակ ծառայություններ և համապատասխանեցնելով դրանք միջազգային նորմերին՝ մաքսային ծառայությունները բարձրացնում են իրենց հեղինակությունը տեղական և միջազգային մակարդակներում:
3. **Ժողովրդագրական փոփոխություններ։ Թեև այս փոփոխությունները մաքսային մարմինների ազդեցությունից դուրս են և անուղղակի են ներգործում մաքսային գործառնությունների, դրանք ևս հանդիսանում են արտաքին ազդեցության գործոն, որը նպատակահարմար է հաշվի առնել ավելի լայն պատկեր ունենալու համար։** Ժողովրդագրական փոփոխությունները, որոշ դեպքերում կարող են ազդել առևտրի ձևերի վրա, ինչպես օրինակ բնակչության ծերացումը կարող է հանգեցնել առողջապահական ապրանքների ներմուծման ծավալների ավելացման: Այս առումով, ցանկալի է, որ մաքսային մարմինները պատկերացում ունենան ժողովրդագրական միտումների վերաբերյալ և անհրաժեշտության դեպքում որոշակի գործառույթներ համապատասխանեցնեն զարգացող առևտրի դինամիկային:

**Տեխնոլոգիական գործոն**

1. **Տեխնոլոգիական կարողությունների և թվային նոր տեխնոլոգիաների կիրառություն։** Ժամանակակից աշխարհում տեխնոլոգիական առաջընթացը առանցքային դեր է խաղում մաքսային գործառնությունների ձևավորման և զարգացման գործում: Աշխարհի առաջատար մաքսային մարմինները ձգտում են իրենց ընթացակարգերը հնարավորինս տեղափոխել էլեկտրոնային հարթակներ, և ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունը բացառություն չէ։ ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունը տարիներ շարունակ մշակում և ներդնում է բազմաթիվ ՏՏ լուծումներ և ծառայություններ՝ հաստատվելով որպես էլեկտրոնային կառավարման լուծումների և ընթացակարգերի թվայնացման առաջատար։ Այնուամենայնիվ, առաջատար մնալու համար մաքսային ծառայությունը պետք է պահպանի թվայնացման հստակ տեսլական, ռազմավարություն և գործողությունների ծրագիր: Ներկայումս ուշադրությունը կենտրոնացված է ռիսկերի կառավարման համակարգի կատարելագործման և առաջխաղացման վրա՝ ներդնելով «խելացի» ռիսկերի կառավարման համակարգ, ինտեգրելով արհեստական բանականության և մեքենայական ուսուցման գործիքակազմ՝ մաքսային հսկողության արդյունավետության բարձրացման և վերլուծական կարողությունների զարգացման համար:
2. **Տեղեկատվական համակարգերի հասկողություն, անվտանգություն։** Մաքսային գործառնություններում կարևոր նշանակություն ունի տեղեկատվական համակարգերի անվտանգության և դրանց պատշաճ գործարկման ապահովումը: Դա նույնքան կարևոր է, որքան ինքնին համակարգերի մշակումը: Մաքսային ծառայությունը պետք է մշակի և կիրառի Մաքսային մարմինների ավտոմատացված կառավարման տեղեկատվական համակարգերի կառավարման և կիբեռանվտանգության կանոնակարգեր՝ տվյալների պաշտպանության և անվտանգության պահպանման համար: Սա հատկապես կարևոր է՝ հաշվի առնելով ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության և այլ երկրների (օրինակ՝ հարևան երկրների, ԵԱՏՄ անդամ-պետությունների) մաքսային ծառայությունների միջև տվյալների անդրսահմանային փոխանակումը, որտեղ վստահությունն ու տվյալների պաշտպանությունը առանցքային են։ Կիբեռանվտանգության սպառնալիքներից և ռիսկերից պաշտպանվելը կարևոր է նաև մաքսային գործառնությունների ամբողջականությունն ու անվտանգությունն ապահովելու համար՝ հաշվի առնելով մաքսային ծառայության կողմից հավաքագրված և օգտագործվող տվյալների մեծ ծավալը: Ավելին, մաքսային մարմինները կարևոր նշանակություն են տալիս իրենց տեղեկատվական համակարգերի կանոնավոր աուդիտներին՝ ապահովելու դրանց ամբողջականությունը, անվտանգությունը և սահմանված չափանիշներին համապատասխանությունը: Այս աուդիտները կարող են ներառել համակարգերի աշխատանքի, տվյալների պաշտպանության և կիբեռանվտանգության արձանագրություններին համապատասխանության մանրակրկիտ գնահատում: Նման աուդիտներ իրականացնելով՝ մաքսային մարմինները կարող են բացահայտել խոցելիությունները, գնահատել ռիսկերը և անհապաղ իրականացնել կանխարգելիչ գործողություններ:
3. **Կիբեռանվտանգության սպառնալիքներ և ռիսկերը։** Տեխնոլոգիաներից աճող կախվածության պայմաններում՝ մաքսային մարմինները բախվում են կիբեռանվտանգության հետ կապված սպառնալիքների և ռիսկերի: Այս առումով, կարևոր է միջոցներ ձեռնարկել՝ ապահովելու տվյալների պատշաճ պաշտպանվածությունն ու անվտանգությունը: Մաքսային ծառայությունը հավաքում և օգտագործում է մեծ քանակությամբ տվյալներ՝ կիբեռանվտանգությունը դարձնելով իր կողմից իրականացվող գործառնությունների կարևոր բաղադրիչ: Հաշվի առնելով այս պայմանները, նպատակահարմար է միջոցներ ձեռնարկել հնարավոր սպառնալիքներից և ռիսկերից պաշտպանվելու համար՝ մաքսային գործառնությունների ամբողջականությունն ու անվտանգությունը պահպանելու համար: Սա ներառում է կիբեռանվտանգության կանոնակարգեր, կանոնավոր գնահատումներ և ակտիվ քայլեր՝ մաքսային ընթացակարգերի թվայնացմանը զուգահեռ դրա հետ կապված ռիսկերը մեղմելու համար: Բացի այդ, կիբեռանվտանգության միջոցները պետք է համապատասխանեն միջազգային չափանիշներին, ինչպես նաև ներազգային իրավական ակտերին և կանոնակարգերին, այդ թվում՝ ՀՀ կառավարության 2021 թ․ փետրվարի 11-ի «Հայաստանի թվայնացման ռազմավարությանը, ռազմավարության միջոցառումների ծրագրին և արդյունքային ցուցանիշներին հավանություն տալու մասին» թիվ 183-Լ որոշումը, «Անձնական տվյալների պաշտպանության մասին» ՀՀ օրենքը, «Էլեկտրոնային փաստաթղթի և էլեկտրոնային թվային ստորագրության մասին» ՀՀ օրենքը և այլ իրավական ակտեր։ Մաքսային մարմինները պետք է նաև հետևեն կիբեռանվտանգության ՀՀ ՊԵԿ ներգերատեսչական ռազմավարությանը և կանոնակարգերի համապարփակ կիբեռանվտանգություն ապահովելու համար:

**Իրավական գործոններ**

1. **Համապատասխանություն ազգային և միջազգային օրենքներին, պայմանագրերին և չափանիշներին։** ՀՀ ՊԵԿ մաքսային գործառնությունների իրականացման շրջանակներում առաջնայինը պետք է լինի ազգային և միջազգային օրենքներին, պայմանագրերին և չափանիշներին համապատասխանությունը: Այս համատեքստում, առանձնակի կարևոր է հաշվի առնել ՀՀ-ի ԵԱՏՄ անդամակցությամբ պայմանավորված ստանձնած պարտավորությունները և կանոնակարգերը՝ ԵԱՏՄ օրենսդրության շրջանակներում: Այս առումով, կարևոր է պահպանել հավասարակշռությունը ԵԱՏՄ ընթացակարգերի իրականացման և հարևան երկրների, ԵՄ շրջանակներում, այլ երկրների հետ երկկողմ համագործակցության խթանման միջև: Արդեն ընդունված պայմանագրերին և համագործակցության պայմաններին համապատասխանությունը և ռազմավարական զարգացմանն ուղղված գործընկեր երկրների և համապատասխանաբար միջազգային պայմամանագրերի շրջանակի ընդլայնումը կարող են առավելություններ ապահովել ՀՀ-ի համար, այդ թվում՝ Հայաստանը որպես տարածաշրջանում լոգիստիկ տարանցիկ հանգույցի դիրքավորման համար:
2. **Ադապտացվող նորմատիվ-իրավական միջավայր և մոնիթորինգ։** Համաշխարհային մատակարարման շղթաներին ինտեգրվելու և նոր գործընկերների հետ կապեր հաստատելու Հայաստանի ձգտումը պահանջում է ադապտացվող կանոնակարգման միջավայր: Այս առումով, տնտեսական դինամիկայի և առևտրի օրինաչափությունների փոփոխության նկատմամբ ճկունությունն ու արձագանքման մեխանիզմներ կիրառելն առաջնային են: Մոնիտորինգը և գնահատումը նման զարգացող լանդշաֆտում կարևոր են՝ ապահովելու մաքսային կանոնակարգերի արագ ադապտացնելու հնարավորությունը և բավարարելու առաջացող առևտրային հոսքերի պահանջները:
3. **Մտավոր սեփականության իրավունքների պաշտպանություն և կեղծ ապրանքների նկատմամբ հսկողություն։** ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունը արդեն իսկ նշանակալի քայլեր է ձեռնարկել ռիսկերի կառավարման արդյունավետ համակարգի ներդրման ուղղությամբ, որը ներառում է սեմանտիկ մոտեցման վրա հիմնված մտավոր սեփականության իրավունքների վերահսկման գործիք: Մտավոր սեփականության իրավունքների պաշտպանության կիրարկումը և կեղծ ապրանքների վերահսկումը մաքսային գործունեության կարևոր կողմերից է: Ուստի, մաքսային ծառայությունը պետք է շարունակի պահպանել և թարմացնել մտավոր սեփականության իրավունքների ռեեստրը՝ ընդունված իրավական նորմերին համապատասխան: Այս մոտեցումը ոչ միայն պաշտպանում է մտավոր սեփականությունը, այլ նաև խթանում է վստահությունն ու համագործակցությունը բիզնեսի հետ:
4. **Ստանդարտների և մոնիթորինգի գործիքների ներդրում։** Մաքսային ընթացակարգերի պարզեցումը էական նշանակություն ունի ԱՏԳ մասնակիցների կողմից կանոնակարգերը հասկանալու և դրանց համապատասխանությունն ապահովելու համար: Դրան հասնելու համար պետք է մշակվեն և համապատասխան իրավական ակտերով կիրառվեն ստանդարտացված ընթացակարգեր և աշխատանքային արձանագրություններ: Միաժամանակ, նման ստանդարտացված ընթացակարգերի պարտադիր կիրառման ապահովումը պահանջում է մոնիտորինգի գործիքակազմի ներդրում: Այս գործիքները ոչ միայն չափում են նոր նախաձեռնությունների արդյունավետությունը, այլ նաև նպաստում են մաքսային գործառնությունների հետևողականությանը և կանխատեսելիությանը:

**Շրջակա միջավայրի գործոններ**

1. **Կայուն (sustainable) առևտրային պրակտիկայի խթանում։** Զարգացած երկրներում մաքսային մարմինները սկսել են ուշադրության կենտրոնում պահել կայուն առևտրային պրակտիկայի խթանման կարևորությունը: Համաշխարհային ջանքերին համահունչ մաքսային գործառնությունները պետք է իրենց ռազմավարություններում ներառեն կայուն զարգացման տարրեր, ինչպիսիք են՝ Կայուն զարգացման նպատակները (SDGs): Սա ներառում է արտաքին առևտրի հետ կապված գործունեության շրջակա միջավայրի վրա ազդեցությունը գնահատելու, նվազագույնի հասցնելու և մեղմելու գործողություններ: Այս առումով, մաքսային ծառայությունը պետք է ակտիվորեն համագործակցի գործարար համայնքի հետ՝ խրախուսելու կայուն գործելաոճը, որը նվազագույնի է հասցնում ռեսուրսների սպառումը, նվազեցնում արտանետումները և ընդլայնում է շրջակա միջավայրի նկատմամբ վերահսկողությունը: Կայուն առևտրի հասնելու ռազմավարությունները ներառում են «կանաչ» մաքսային նախաձեռնությունների և չափորոշիչների իրականացումը՝ ոգեշնչվելով այնպիսի նախաձեռնություններից, ինչպիսին է Համաշխարհային մաքսային կազմակերպության (ՀՄԿ) «Կանաչ մաքսային» գործողությունների ծրագիրը:
2. **Կլիմայի փոփոխություններին ադապտացում և դրա արդյունքների մեղմացում։** Կլիմայի փոփոխությանն անդրադառնալը ժամանակակից մաքսային գործունեության համար կարևոր բաղադրիչ է: Որպես շրջակա միջավայրի կայունությանն ուղղված իրենց հանձնառության մաս՝ Հայաստանի մաքսային մարմինները կարող են ներգրավվել կլիմայի փոփոխության մեղմացման համաշխարհային ջանքերում: Սա ներառում է մաքսային գործառնությունների ածխածնի հետքը նվազեցնելու ռազմավարությունների և ընթացակարգերի մշակում, էկոլոգիապես մաքուր տեխնոլոգիաների կիրառում և կլիմայական փոփոխություններին դեմ գործողությունների հետ կապված միջազգային համաձայնագրերի համապատասխանեցում:
	1. **SWOT վերլուծություն**
3. Մաքսային օրենսդրության ու վարչարարության բարեփոխումների առաջիկա տարիների ուղղությունների սահմանման հիմքում ընկած է նաև ստորև ներկայացվող ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների վերաբերյալ (SWOT) վերլուծությունը (Աղյուսակ 2).
4.

Աղյուսակ 2․ SWOT վերլուծություն

|  |
| --- |
| **Ներքին միջավայր** |
| **Ուժեղ կողմեր** | **Թույլ կողմեր** |
| Ինստիտուցիոնալ միջավայր |
| Կիրառվող ընթացակարգերի նկատմամբ արդյունավետ վերահսկողական մեխանիզմներ | Մատուցվող ծառայությունների և իրականացվող ընթացակարգերի համար սահմանված հստակ չափորոշիչների բացակայությունը, արդյունքում նաև որակի գնահատման մեխանիզմների բացակայություն |
| Նոր նախաձեռնություններ իրականացնելու ունակություն | Սահմանային անցման կետերում մաքսային հսկողության որոշակի սարքավորումների և ենթակառուցվածքների արդիականացման անհրաժեշտություն  |
| ՏՏ ներուժի և պատրաստվածության բարձր մակարդակ |  «Խելացի ռիսկերի կառավարման» մեխանիզմների բացակայություն՝ ներդրված թիրախային մաքսային վերահսկողության և ռիսկերի առավել արդյունավետ կառավարման համար  |
| Միջազգային ստանդարտների և հավաստագրերի կարևորություն (օրինակ՝ ISO/IEC 27001-2013-ի ներդրումը) | ՊԵԿ (այդ թվում ՝ մաքսային) ավտոմատացված կառավարման տեղեկատվական համակարգերի կառավարման և կիբեռանվտանգության կանոնակարգերի բացակայություն |
| Նորարարական տեխնոլոգիաներին համահունչ համակարգերի ներդրում՝ ուղղված վերլուծական և հսկողական գործառույթների արդյունավետության բարձրացմանը | Ոչ միանման աշխատելաոճ, աշխատանքային տարբեր դեպքերի համար անբավարար հստակ աշխատանքային արձանագրություններ (protocols)  |
|  | Փաստաթղթավորված և հաստատված ներքին հաղորդակցման պլանի բացակայություն |
|  | Առևտրի դյուրացման արդյունավետ համակարգող մեխանիզմի/մարմնի բացակայությունՄաքսային լաբորատորիաների բացակայություն |
| Մարդկային ռեսուրսներ |
| Տարբեր նեղ մասնագիտական ոլորտներում հմուտ մարդկային ռեսուրսների առկայություն | Որոշ վարչություններում աշխատակիցների պակաս |
| Մարդկային ռեսուրսների համալրման և վերապատրաստման մեխանիզմներ | Պրոֆեսիոնալ անձնակազմի արտահոսք |
| Մաքսային ՏՏ և ընթացակարգային դասընթացներ ապահովող դասախոսների առկայություն | Անձնակազմի աշխատանքի գնահատման և մոտիվացիայի գործիքների ոչ բավարար մակարդակ |
| ՀՀ ՊԵԿ ուսումնական կենտրոնի առկայություն | Որոշ դեպքերում ՀՀ ՊԵԿ ուսումնական կենտրոնի և Անձնակազմի կառավարման վարչության ֆունկցիոնալությունը հստակ տարանջատված չէ |
| Ֆինանսական ռեսուրսներ |
| Ներքին համագործակցության մեխանիզմներ վարչությունների միջև՝ որոշակի ծրագրերի իրականացման համար միջոցների հայտնաբերման նպատակով | Ֆինանսական կանխատեսման և պլանավորման բարձր մակարդակի ճշգրտության բացակայություն |
| Ծրագրի իրականացման համար միջոցներ ներգրավելու հնարավորությունների շարունակական մոնիտորինգ | Ծրագրերի և նախաձեռնությունների տեխնիկատնտեսական հիմնավորումների բացակայություն |
|  | Ֆինանսական ռեսուրսների բացակայություն՝ նախաձեռնությունների արագ և զուգահեռ իրականացման համար |
| **Արտաքին միջավայր** |
| **Հնարավորություններ** | **Սպառնալիքներ** |
| Քաղաքական իրավիճակ |
| Քաղաքական և անվտանգության կայունություն Հայաստանում | Անկայուն քաղաքական և անվտանգության իրավիճակներ որոշ հարևան երկրներում |
| Գործընկերների հետ հարաբերություններ, տնտեսական փոփոխականներ |
| Հայաստանը՝ որպես տարածաշրջանային առևտրի լոգիստիկ հանգույց դիրքավորելու հնարավորություն | Աշխարհաքաղաքական իրավիճակների, տնտեսական անկումների պատճառով առևտրի ծավալների վրա ազդեցություն |
| Առևտրային պայմանագրերի և գործընկերության ընդլայնում | Փոփոխություններ միջազգային կանոնակարգերում |
| Համաշխարհային մատակարարման շղթաներին ինտեգրում | ԵԱՏՄ կանոնակարգերի հնարավոր փոփոխությունները, որոնք պարտադիր են Հայաստանի՝ որպես անդամ-պետության համար, բայց կարող են ազդել այլ երկրների և միությունների հետ համագործակցության վրա |
| Անդամակցություն ԵԱՏՄ անդամակցության շրջանակներում համագործակցության շարունակական ընդլայնում |  |
| Նոր գործընկերների, միջազգային կազմակերպությունների հետ համագործակցության, նոր շուկաներ մուտք գործելու հնարավորություն |  |
| Միջգերատեսչական համագործակցության ընդլայնում՝ ինչպես արդյունավետ վերահսկողության, այնպել էլ առևտրի դյուրացման նպատակով  |  |
| ՏՏ փոփոխականներ |
| Կառավարության աջակցություն հանրային հատվածում էլեկտրոնային կառավարման համակարգի ներդրմանը | ՏՏ միտումների շարունակաբար վերահսկողության և նոր պահանջներին համապատասխանեցման անհրաժեշտություն |
| Այլ մարմինների հետ տեղեկատվության փոխանակման հնարավորություն՝ ընդլայնելու սահմանահատման ընթացակարգերը և համագործակցությունը | Որոշ դեպքերում նոր համակարգերի ներդրման դիմադրություն՝ շահագրգիռ կողմերի կողմից |
| Շրջակա միջավայրի փոփոխականներ |
|  | Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության նախաձեռնությունների անբավարար մակարդակ, որոնք կարող են բարձրացնել կազմակերպության հեղինակությունը, խթանել աշխատանքային դրական միջավայրը և նպաստել կայուն զարգացմանը |

1. ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության ներքին միջավայրի վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ առկա ուժեղ կողմերը, ինչպիսիք են առաջադեմ ՏՏ պատրաստվածությունը, ներդրված ընթացակարգերի նկատմամբ արդյունավետ վերահսկողության մեխանիզմները և հմուտ աշխատուժը, համակցված են որոշակի մարտահրավերների հետ: Այս մարտահրավերները ներառում են ստանդարտացված գործընթացների բացակայություն և անբավարար սարքավորումները, ինչը կարող է խոչընդոտել մաքսային ծառայության լիարժեք արդյունավետությանը և առևտրի դյուրացման գործում ջանքերին: Միաժամանակ, այս մարտահրավերների լուծումը, կարող է իրականացվել առկա ուժեղ կողմերի կիրառմամբ: Օրինակ, ՏՏ ոլորտում ՊԵԿ-ի ունեցած բավականին առաջադեմ փորձը ենթադրում է գործընթացների ստանդարտացման, ինչպես նաև կիբեռանվտանգության միջոցառումների արդյունավետության բարձրացման համար անհրաժեշտ հիմնարար կարողություն: Ավելին, ստանդարտացված գործընթացների խնդիրը և մաքսային գործառնությունների հստակ արձանագրությունների բացակայությունը կարող է ազդել փոխգործակցության և համակարգման ավելի համապարփակ շրջանակի ներդրման վրա: Սա կարող է լուծվել ՊԵԿ մաքսային ծառայության գործառույթների ստանդարտացման և բիզնես գործընթացների գույքագրման, ուսումնասիրության և վերակառուցման առաջարկների հիման վրա համապատասխան արձանագրությունների մշակման միջոցով: Բացի այդ, Առևտրի աջակցման ազգային կոմիտեի ստեղծումը կարող է լուծել առևտրի դյուրացման արդյունավետ համակարգման մեխանիզմի/մարմնի բացակայության հետ կապված խնդիրը՝ խթանելու ավելի արդյունավետ համակարգումը և առևտրի դյուրացմանն ուղղված ջանքերը՝ օգտագործելով մաքսային ծառայության արդյունավետ վերահսկողության մեխանիզմները և ՏՏ ենթակառուցվածքը:
2. ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության արդյունավետ վերահսկողության մեխանիզմները և նոր նախաձեռնություններ կիրարկելու կարողությունը կարող է նաև հենք հանդիսանալ մոնիտորինգի արդիականացված և համապարփակ համակարգերի ներդրման համար: Նման մեխանիզմները կարող են հանդիսանալ նոր նախաձեռնությունների և մաքսային ընթացակարգերի շարունակական գնահատման և կատարելագործման միջոց՝ նվազեցնելով մաքսային գործողությունների ժամկետները և ավելի ճկուն արձագանքելով փոխվող առևտրի դինամիկայի պայմաններին: Բացի դրանից, մարդկային ռեսուրսների ճանաչումը որպես մաքսային կարողությունների առանցքային ուժ՝ զուգորդված անձնակազմի աշխատանքի գնահատման և մոտիվացիոն մեխանիզմի բացերի հետ, մատնանշում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման ավելի արդիականացված շրջանակի մշակման անհրաժեշտությունը: Սա կարող է ներառել արդյունավետության գնահատման համակարգերի ներդրումը, որոնք ներառում են հիմնական կատարողական ցուցիչներ (KPIs)՝ նպատակ ունենալով խթանել աշխատուժի մոտիվացիան և արդյունավետությունը: Վերլուծելով մաքսային ծառայության արտաքին միջավայրը՝ կարևոր է նշել, որ Հայաստանի քաղաքական և անվտանգության կայունությունը ամուր հիմք է ստեղծում միջազգային առևտրում նրա դերի բարձրացման համար: Այս կայունությունը թույլ է տալիս ոչ միայն կատարելագործել և արդիականացնել մաքսային հսկողության միջոցառումները՝ համահունչ փոփոխվող գլոբալ միջավայրին, այլև Հայաստանը դիրքավորել որպես տարածաշրջանային պոտենցիալ լոգիստիկ հանգույց՝ օպտիմալացնելով առևտրային հոսքերը: ՀՀ կառավարության 2021-2026 թվականների ծրագրում ուրվագծված ռազմավարական նպատակներին համահունչ՝ ընդլայնելու համագործակցությունը նոր գլոբալ գործընկերների հետ, Հայաստանը ցույց է տալիս հստակ հանձնառություն՝ ավելի խորը ինտեգրվելու համաշխարհային մատակարարման շղթաներին: Այս ռազմավարական ուղղությունը նախատեսված է դիվերսիֆիկացնելու առևտրային հարաբերությունները, խթանելու տնտեսական աճը: Ավելին, Հայաստանի անդամակցությունը ԵԱՏՄ-ում ընդգծում է նրա ռազմավարական առևտրային հարաբերությունները ԵԱՏՄ այլ անդամ-պետությունների հետ, հատկապես Ռուսաստանի հետ, որի հետ առևտրաշրջանառությունը առանցքային նշանակություն ունի: Այս հարաբերությունները շատ կարևոր են տնտեսական կայունության պահպանման և առևտրատնտեսական համագործակցության հետագա զարգացման համար: Այդուհանդերձ, Հայաստանի անդամակցությունը ԵԱՏՄ շրջանակներում անհրաժեշտ է դիտարկել ոչ միայն որպես վերջնանպատակ, այլ ավելի լայն միջազգային համագործակցության հարթակ:
3. ՀՀ կառավարության կողմից էլեկտրոնային կառավարման համակարգերի ներդրման աջակցությունը և մաքսային ոլորտում նորարար (արհեստական բանականության, մեքենայական ուսուցման) տեխնոլոգիաների պոտենցիալ օգտագործումը արտացոլում են սահմանահատման ընթացակարգերի բարելավման և առևտրային հոսքերի կանխատեսման հնարավորությունների նորարարական մոտեցումը: Նման տեխնոլոգիական լուծումները կարող են մաքսային ծառայության գործունեությունը դարձնել ավելի արդյունավետ և հարմարեցված սահմանված պահանջներին: Միևնույն ժամանակ, ԱՏԳ մասնակիցներին բարձրորակ ծառայությունների մատուցումը մնում է առաջնահերթություն, հատկապես, երբ Հայաստանը ձգտում է ներգրավել նոր գործընկերներ: Այս նպատակին է համահունչ ԱՏԳ սպասարկման կենտրոնների ստեղծումը, հնարավոր է, պետական-մասնավոր համագործակցության միջոցով: Արտաքին միջավայրի բազմակողմանի ազդեցությունների պայմաններում ՀՀ մաքսային ծառայությունը պետք է պատրաստ լինի օգտագործելով ուժեղ կողմերն ու հնարավորությունները դիմակայել սպառնալիքներին և մինիմալացնել թույլ կողմերը։ Շարունակաբար գնահատելով կարիքները, օպտիմալացնելով ընթացակարգերը և ընդունելով նորարարական տեխնոլոգիաները՝ ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունը կարող է ամրապնդել իր դիրքերը համաշխարհային առևտրում, հաղթահարել աշխարհաքաղաքական և տնտեսական մարտահրավերները և ճանապարհ հարթել կայուն աճի և զարգացման համար:
	1. Մաքսային ցուցանիշների վերաբերյալ վիճակագրություն[[11]](#footnote-11)

**Հայաստանի արտաքին առևտրի դինամիկան**

1. 2023 թվականին Հայաստանն իր արտաքին առևտրային գործունեության շրջանակներում զգալի աճ է գրանցել։ Ներմուծման ծավալները կազմել են 4,830.40 մլրդ դրամ՝ նախորդ տարվա (3,825.15 մլրդ դրամ) համեմատ աճելով մոտ 26.28%-ով։ Նմանապես, արտահանման ծավալները բուռն աճ են գրանցել՝ կազմելով 3,302.63 մլրդ դրամ, ինչը մոտ 39,82%-ով գերազանցում է 2022 թվականի 2,362.02 մլրդ դրամ ցուցանիշը։ Ե՛վ ներմուծման, և՛ արտահանման այս վերընթաց հետագիծն ընդգծում է միջազգային առևտրում Հայաստանի ընդլայնվող ներգրավվածությունը:

Գծապատկեր 2. Հայաստանի արտահանման և ներմուծման դինամիկա (2018-2023), մլրդ, դրամ

*Աղբյուր․* [*https://armstat.am/am/?nid=12&id=10003*](https://armstat.am/am/?nid=12&id=10003)*;* [*https://armstat.am/am/?nid=12&id=10004*](https://armstat.am/am/?nid=12&id=10004)

1. 2018 թվականից մինչև 2023 թվականն ընկած ժամանակահատվածը նշանավորում է Հայաստանի համար միջազգային առևտրի զգալի աճի փուլ՝ ամրապնդելով երկրի նախաձեռնությունները՝ գլոբալ տնտեսական փոփոխությունների պայմաններում ադապտացման ռազմավարությունների ներդրման մասով։ Ստորև ներկայացված է արտահանման դինամիկան, որն ընդգծում է Հայաստանի ջանքերը՝ դիվերսիֆիկացնելու իր առևտրային պորտֆելը և ավելի ամուր կապեր ձևավորելու ինչպես հիմնական գործընկերների, այնպես էլ նոր շուկաների հետ:

Գծապատկեր 3․ Հայաստանի արտահանման դինամիկան (2018-2023), մլրդ, դրամ[[12]](#footnote-12)

*Աղբյուր:* [*https://armstat.am/en/?nid=717*](https://armstat.am/en/?nid=717) *Արտաքին առևտրի տվյալների բազա*

1. 2018 - 2023 թվականներին Հայաստանը կարևոր ճանապարհ է անցել իր առևտրային ուղիների ընդլայնման հարցում՝ ցույց տալով զգալի աճ ոչ միայն հինգ տարվա ընթացքում, այլև վերջին տարիներին՝ արտացոլելով դինամիկ մոտեցումը փոփոխվող պայմաններին: 2020 թվականին Հայաստանի առևտրի դինամիկայի վրա ազդել է աշխարհաքաղաքական իրավիճակը․ Լեռնային Ղարաբաղում պատերազմը հանգեցրել է ինչպես արտահանման, այնպես էլ ներմուծման ծավալների անկման։ Այնուամենայնիվ, Հայաստանի առևտրի ցուցանիշները շուտով սկսեցին բարձրանալ՝ ցույց տալով աճի դինամիկայի վերադարձ։ Հայաստանի առևտրաշրջանառությունը ԵԱՏՄ երկրների հետ տարեցտարի զարգանում է՝ հանդիսանալով Հայաստանի հիմնական առևտրային գործընկեր։ ԵՄ երկրների հետ արտահանման մասով 2019 և 2020 թվականների անկումից հետո նկատելի վերականգնում է գրանցվել 2021 և 2022 թվականներին, ընդ որում դեպի ԵՄ երկրներ արտահանումը 2022 թվականին աճել է մինչև 333,26 մլրդ դրամ, մինչ 2023 թվականին փոքր-ինչ նվազել է մինչև 274,86 մլրդ դրամ: 2022 - 2023 թվականներին՝ իր առևտրային ցանցն ընդլայնելու նպատակով, Հայաստանն ակտիվացրեց փոխգործակցությունը նոր գործընկերների հետ։ Դեպի Չինաստան արտահանումն աճել է մոտ 3,64%-ով, իսկ Արաբական Միացյալ Էմիրություններ արտահանման զգալի աճ է նկատվել՝ 274,95%-ով։
2. Հայաստանի ներմուծման վիճակագրությունը 2018-2023 թվականներին ներկայացված է ստորև.

Գծապատկեր 4․ Հայաստանի ներմուծման դինամիկան (2018-2023), մլրդ, դրամ[[13]](#footnote-13)

*Աղբյուր:* [*https://armstat.am/en/?nid=717*](https://armstat.am/en/?nid=717) *Արտաքին առևտրի տվյալների բազա*

2018-2023 թվականներին Հայաստանի ներմուծման դինամիկան նկատելի փոփոխություններ է կրել։ 2018 թվականից սկսած՝ Հայաստանի ապրանքաշրջանառության հիմնական մասը կազմում են ԵԱՏՄ երկրներից և ԵՄ-ից ներմուծումները՝ համապատասխանաբար 695․76 և 556․98 մլրդ դրամ։ Տարիների ընթացքում, չնայած գլոբալ մարտահրավերներին, այդ թվում՝ 2020 թվականին Լեռնային Ղարաբաղում պատերազմի արդյունքում տնտեսական ազդեցության, որի ժամանակ որոշակի անկում է նկատվել, Հայաստանի ներմուծման ծավալները աճել են։ Մինչև 2023 թվականը ԵԱՏՄ երկրներից ներմուծումն աճել է մինչև 1,639․76 մլրդ դրամ, իսկ ԵՄ-ից ներմուծումը նույնպես զգալիորեն աճել է՝ հասնելով 834․99 մլրդ դրամի՝ ընդգծելով տարածաշրջանի հետ Հայաստանի տնտեսական կապերի խորացումը։ Այսպիսով, ներմուծման մասով ԵՄ երկրների հետ առևտուրը ցույց է տալիս հետևողական վերընթաց հետագիծ՝ 2018թ.-ի 556․98 մլրդ դրամից 2023թ.-ին հասնելով 834․99 մլրդ դրամի։ Ավելին, Չինաստանից Հայաստան ներմուծումը ևս կայուն աճ է գրանցել՝ 2018թ.-ի 184․91 մլրդ դրամից հասնելով 2023թ.-ի 373․31 մլրդ դրամի, ինչը կարևոր է երկրի կողմից որդեգրած քաղաքականության համար՝ ընդլայնելու արտաքին առևտրային հարաբերությունները։ Այս ժամանակաշրջանում գրանցվել է նաև ներմուծման աճ Իրանի Իսլամական Հանրապետությունից և Վրաստանից՝ արտացոլելով Հայաստանի հանձնառությունը հարևան երկրների հետ հարաբերություններն ամրապնդելու հարցում: Միևնույն ժամանակ, Արաբական Միացյալ Էմիրություններից ներմուծումն ավելացել է ավելի քան երկու անգամ՝ 2018թ.-ի 94․70 մլրդ դրամից հասնելով 2023թ.-ին 24403 մլրդ դրամի։ Այս աճի հետագիծը ցույց է տալիս Հայաստանի ռազմավարական մոտեցումը ներմուծման պորտֆելի ընդլայնման և ամրապնդման հարցում:

1. Հաշվի առնելով, որ ԵԱՏՄ-ի հետ առևտուրը Հայաստանի արտաքին առևտրի զգալի մասն է զբաղեցնում, ստորև ավելի մանրամասն ներկայացված է ԵԱՏՄ անդամ-պետությունների հետ ներմուծման և արտահանման դինամիկայի առանձնահատկությունները:

Գծապատկեր 5․ ԵԱՏՄ անդամ-պետություններ արտահանման ծավալները (2018-2023), մլրդ, դրամ

*Աղբյուր:* [*https://armstat.am/en/?nid=717*](https://armstat.am/en/?nid=717) *Արտաքին առևտրի տվյալների բազա*

2018-2023 թվականների ընթացքում ԵԱՏՄ շրջանակներում Հայաստանի արտահանման ծավալների մեծ մասը ուղղվել է դեպի Ռուսաստան, ընդ որում՝ տարիների ընթացքում դեպի Ռուսաստան արտահանման համամասնությունը տատանվում է մոտավորապես 94․7%-ից մինչև 96․7%: Այս ծավալները ընդգծում են Ռուսաստանի առանցքային դերը Հայաստանի արտաքին առևտրի զարգացման մեջ: 2022 թվականին նկատվեց դեպի Ռուսաստան արտահանման զգալի աճ՝ աճելով 192․95%-ով 2021-ից մինչև 2022 թվականը, ինչը հիմնականում պայմանավորված էր աշխարհաքաղաքական փոփոխություններով, որոնք բխում էին ռուս-ուկրաինական հակամարտությունից և բազմաթիվ երկրների կողմից Ռուսաստանի դեմ պատժամիջոցներ կիրառելուց: Այս աճի միտումը շարունակվել է նաև հաջորդ տարի՝ 2022-ից մինչև 2023 թվականը դեպի Ռուսաստան արտահանումն աճել է 25%-ով:

1. 2018-2023 թվականներին ԵԱՏՄ անդամ երկրներից Հայաստանի ներմուծման դինամիկան նույնպես ցույց է տալիս երկրի զարգացող առևտրային հարաբերությունները միության ներսում, հիմնականում՝ Ռուսաստանի հետ։

Գծապատկեր 6․ ԵԱՏՄ անդամ-պետություններից ներմուծում (ըստ արտահանող երկրների), (2018-2023), մլրդ, դրամ

*Աղբյուր:* [*https://armstat.am/en/?nid=717*](https://armstat.am/en/?nid=717) *Արտաքին առևտրի տվյալների բազա*

2018-2023 թվականներին ԵԱՏՄ անդամ-պետություններից Հայաստան ներմուծումը զգալի աճ է գրանցել, մասնավորապես Ռուսաստանից, որը շարունակում է մնալ Հայաստանի ներմուծման գերիշխող աղբյուրը։ 2018 թվականի 674․49 մլրդ դրամից սկսած՝ մինչև 2023 թվականը Ռուսաստանից ներմուծումը զգալիորեն աճել է՝ հասնելով 1,587․70 մլրդ դրամ։ Այս աճն ընդգծում է Հայաստանի ամուր տնտեսական կապերը և ներմուծման մասով Ռուսաստանի առանցքային նշանակությունը։ Տարիների ընթացքում Բելառուսից Հայաստան ներմուծման ծավալները ևս որոշակիորեն աճել են՝ 2022 թվականին հասնելով 51․68 մլրդ դրամի, իսկ 2023 թվականին նվազել՝ մինչև 37․98 մլրդ դրամ: Ղազախստանից և Ղրղզստանից ներմուծման ծավալներն ավելի փոքր են: ԵԱՏՄ երկրներից ներմուծման այս ընդհանուր աճը արտացոլում է Հայաստանի շարունակական տնտեսական ինտեգրումը՝ ընդգծելով փոխադարձ առևտրի կարևորությունը Հայաստանի շուկայի համար։

**Հայաստանի ֆիսկալ ցուցանիշներ**

1. Հայաստանի տնտեսական լանդշաֆտը 2018-2022 թվականներին ցուցադրում է ՀՆԱ-ի ցուցանիշների զգալի տատանումներ՝ ընդհանուր առմամբ, արտացոլելով երկրի տնտեսական աճի միտումները։

Գծապատկեր 7. ՀՆԱ-ի ցուցանիշներ (2018-2022), մլրդ, դրամ

*Աղբյուր:* [*https://www.src.am/am/showAnnualActivityReportPage/219*](https://www.src.am/am/showAnnualActivityReportPage/219) *ՊԵԿ գործունեության տարեկան հաշվետվություններ;* <https://www.armstat.am/am/?nid=12&id=01001>

Սկսած 2018 թվականի 6,017 մլրդ ՀՀ դրամ շուկայական գներով ՀՆԱ-ից՝ հաջորդ տարիներին երկրում գրանցվել են ՀՆԱ-ի իրական և անվանական աճի տեմպեր: Հատկանշական է, որ 2020 թվականը տեսավ դժվարին ժամանակաշրջան, երբ իրական ՀՆԱ-ի աճը նվազեց մինչև 92․60%, իսկ անվանական ՀՆԱ-ի կրճատումը -5․50%, ինչը ցույց է տալիս համաշխարհային տնտեսական ճնշումների ազդեցությունը: Այնուամենայնիվ, 2021 և 2022 թվականներին տնտեսությունը վերականգնվեց՝ հասնելով 112․60% իրական ՀՆԱ-ի և 2022 թվականին անվանական ՀՆԱ-ի 21․70% աճի:

1. 2022 թվականին հարկային և մաքսային մարմինների կողմից ապահովվել են 1,926.0 մլրդ դրամի չափով պետական բյուջեի հարկային եկամուտներ և տուրքեր, որը 339․1 մլրդ դրամով կամ 21․4 % -ով ավել է նախորդ տարվա նույն ցուցանիշից։

Գծապատկեր 8․ Հարկային եկամուտներ և պետական տուրքեր, հարկային եկամուտների և պետական տուրքերի և ՀՆԱ-ի հավելաճի տեմպը (2018-2022), մլրդ, դրամ

*Աղբյուր:* [*https://www.src.am/am/showAnnualActivityReportPage/219*](https://www.src.am/am/showAnnualActivityReportPage/219) *ՊԵԿ գործունեության տարեկան հաշվետվություններ*

Ընդհանուր առմամբ 2022 թվականին ՀՀ ՊԵԿ կողմից վերահսկվող հարկային եկամուտների և պետական տուրքերի փաստացի աճի հիմնական պատճառ են հանդիսացել տնտեսական ակտիվությունը, ներմուծումների և արտահանումների աճը, հարկունակ ոլորտների իրացման շրջանառությունների, աշխատատեղերի ու միջին աշխատավարձի ավելացումը, ինչպես նաև այն հանգամանքը, որ 2022թ. մետաղական և մետաղական խտահանքերի արտահանման համար սահմանված պետական տուրքը (2022թ․ մետաղական և մետաղական խտահանքերի արտահանման համար սահմանվեց պետական տուրք, որի գծով բյուջե է գանձվել 52,0 մլրդ դրամ գումար, որը 2021 թ․ փաստացի մուտքերի համեմատ աճել է 111,4%-ով (27,4 մլրդ դրամով))։ 2022 թվականին անվանական ՀՆԱ-ն կազմել է 8,496․8 մլրդ դրամ, իսկ անվանական ՀՆԱ-ի աճը՝ 1,513․9 մլրդ դրամ կամ 21․7%: ՀՆԱ-ի իրական աճը կազմել է 112․6%: 2022 թվականի հարկեր/ ՀՆԱ հարաբերակցության ցուցանիշը կազմել է 22․7%, որը գրեթե հավասար է 2021թ․ ցուցանիշին, իսկ 2018թ․ 20․9% ցուցանիշը գերազանցում է 1․8 տոկոսային կետով։ Սակայն, եթե վարչարարության գնահատման նպատակով, հարկային եկամուտների մեջ ներառենք նաև միայն եկամտային հարկի գծով վերադարձված գումարները, ինչպես նաև 2022թ․ մաքսատուրքի գծով ԵԱՏՄ ընդհանուր բյուջեից շուրջ 58․3 մլրդ դրամ պակաս ստացված գումարը, ապա ճշգրտված Հարկեր/ ՀՆԱ ցուցանիշը կկազմի մոտ 23․9%, ինչը 2021 թ․ նույն ցուցանիշից (23․2%) ավել կլինի մոտ 0․7 տոկոսային կետով, իսկ 2018թ․ ցուցանիշից (21%) ավել կլինի 2․9 տոկոսային կետով։ Ընդ որում, նախորդ տարվա նկատմամբ էական աճ արձանագրվել է բոլոր հարկատեսակներով, մասնավորապես ԱԱՀ-ի աճը կազմել է 22․2%, շրջանառության հարկի աճը՝ 25․7%, իսկ շահութահարկի աճը՝ 40․5%։ Բացառությունը միայն մաքսատուրքն է, որը նախապես պլանավորվածից աշխարհաքաղաքական պատճառներով ԵԱՏՄ-ից պակաս ստանալու արդյունքում հարկեր/ ՀՆԱ ցուցանիշը չի բարելավվել։ Մաքսատուրքերի մուտքերի նվազման պատճառը ԵԱՏՄ-ում լոգիստիկ շղթաների փոփոխություններն են և ԵԱՏՄ երկրներից հատկապես Ռուսաստանում մաքսատուրքերի հավաքագրման նվազումը, որի հետևանքով նվազել է նաև մաքսատուրքերի ԵԱՏՄ ընդհանուր բյուջեն։

**Մաքսային վճարներ**

1. 2022 թվականին ԵԱՏՄ մաքսային օրենսգրքով սահմանված ներմուծման մաքսատուրքերի, հատուկ, հակագնագցման, փոխհատուցման տուրքերի (երեքը միասին՝ ԵԱՏՄ տուրքեր) և ֆիզիկական անձանցից գանձվող միասնական մաքսային վճարի գծով մուտքերը կազմել են 56․7 մլրդ դրամ։ 2021 թվականի համեմատ մաքսատուրքի մուտքերը նվազել են 28․1 մլրդ դրամով կամ 33․1%-ով։

Աղյուսակ 3․ Մաքսատուրքերի, ԵԱՏՄ տուրքերի և միասնական մաքսային վճարի գծով մուտքերը (2018-2022), մլրդ, դրամ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ցուցանիշ** | **2018** | **2019** | **2020** | **2021** | **2022** |
| **ԵԱՏՄ օրենսգրքով սահմանված վճարներ, այդ թվում՝** | 80,8 | 96,0 | 69,2 | 86,0 | 60,5 |
| Մաքսատուրք, որից՝ | 80,2 | 95,2 | 68,3 | 84,8 | 56,7 |
| - մաքսատուրքեր և ԵԱՏՄ տուրքեր | 73,2 | 75,4 | 67,9 | 84,6 | 55,1 |
| - այդ թվում՝ մաքսատուրքերի և ԵԱՏՄ տուրքերի լրացուցիչ մուտքեր ԵԱՏՄ երկրներից | 18,2 | 11,9 | 11,3 | 9,5 | -72,6 |
| - մաքսատուրքեր ֆիզիկական անձանցից (չբաշխվող մաքսատուրք)  | 7,0 | 19,8 | 0,4 | 0,2 | 1,6 |
| **Միասնական մաքսային վճար ֆիզիկական անձանցից** | 0.6 | 0,8 | 1,0 | 1,2 | 3,8 |

*Աղբյուր․ ՊԵԿ գործունեության տարեկան հաշվետվություններ,* [*https://www.src.am/am/showAnnualActivityReportPage/219*](https://www.src.am/am/showAnnualActivityReportPage/219)

Մասնավորապես, 2022 թվականին ԵԱՏՄ շրջանակներում ստացված մաքսատուրքերի գումարը կազմել է 55․1 մլրդ դրամ, ինչը նախորդ տարվա նկատմամբ նվազել է 29․5 մլրդ դրամով կամ 34․9%-ով։ 2022 թվականին ֆիզիկական անձանց կողմից երրորդ երկրներից ներմուծված ապրանքների գծով մաքսատուրքերի գումարը կազմել է 1․6 մլրդ դրամ, ինչը 1․4 մլրդ դրամով կամ շուրջ 7 անգամ ավել է նախորդ տարվա ցուցանիշից։ Մաքսատուրքերի գծով ընդհանուր նվազումը հիմնականում պայմանավորված է 2022 թվականին Ռուսաստանի դեմ ԵՄ և արևմուտքի մի շարք երկրների կողմից սահմանված պատժամիջոցներով։ Միաժամանակ, 2022 թվականին ՀՀ-ում գանձված մաքսատուրքը կազմել է 129․4 մլրդ դրամ, որից 127․8 մլրդ դրամը բաշխվել է ԵԱՏՄ երկրների միջև, իսկ ՀՀ պետական բյուջե ԵԱՏՄ երկրներից ստացված մաքսատուրքը կազմել է 55․1 մլրդ դրամ։ Այսինքն, 2022 թվականին ՀՀ պետական բյուջեն առաջին անգամ ՀՀ կողմից հավաքագրված մաքսատուրքից պակաս է ստացել 72․7 մլրդ դրամ, այն դեպքում, որ ԵԱՏՄ միանալուց ի վեր ՀՀ ԵՏՄ ընդհանուր բյուջեից միշտ ավել մաքսատուրք է ստացել քան փոխանցել։

1. 2022 թվականին 2021 թվականի համեմատ մաքսատուրքի տեսակարար կշիռը հարկային եկամուտներում նվազել է 2․5%-ով՝ կազմելով 3․1%

Աղյուսակ 4․ Ներմուծման մաքսատուրքի տեսակարար կշիռը հարկային եկամուտներում, ներմուծման մաքսատուրքի հավելաճի տեմպը (2020-2022)

*Աղբյուր․ ՊԵԿ գործունեության տարեկան հաշվետվություններ,* [*https://www.src.am/am/showAnnualActivityReportPage/219*](https://www.src.am/am/showAnnualActivityReportPage/219)

**Մաքսանենգության դեմ պայքար․ քրեական և վարչական գործերի ակնարկ**

1. ՀՀ ՊԵԿ մաքսանենգության դեմ պայքարի (ՄԴՊ) վարչության կողմից 2022 թվականի ընթացքում իրականացված աշխատանքների, այդ թվում՝ օպերատիվ-հետախուզական միջոցառումների և մաքսային հսկողության հետ կապված գործառույթների արդյունքում, արձանագրվել է իրավախախտումների 564 դեպք։ Հայտնաբերված 564 դեպքից թվով 351-ը մաքսանենգության դեպքեր են, որոնցով հարուցվել են քրեական գործեր, իսկ թվով 213 դեպքով էլ իրականացվել է վարչական վարույթ, ինչը գերազանցում է 2021 թվականի ցուցանիշները 34,8%-ով (158 իրավախախտում 2021 թվականին)[[14]](#footnote-14)։ 2022թ. ՄԴՊ վարչության կողմից հայտնաբերլվել է թմրամիջոցների և հոգեմետ նյութերի տարանցիկ տեղափոխման 5 դեպք, արտահանման 3 դեպք, հայկական շուկայի համար նախատեսված 343 դեպք՝ հիմնականում իրականացված միջազգային փոստային և սուրհանդակային առաքումների միջոցով։ Բացահայտվել է փոստային առաքումների միջոցով Հայաստան տեղափոխված թմրամիջոցների և հոգեմետ նյութերի 230 դեպք, որը կազմում է թմրամիջոցների շուրջ 66%: Փոստային առաքանիներով ներմուծված թմրամիջոցների 44% ուղարկվել է ԱՄՆ (102 դեպք), ավելի քան 25% էլ Ֆրանսիայից (56 դեպք)։
2. 2022 թվականի ընթացքում ՄԴՊ վարչության կողմից հայտնաբերված 213 վարչական իրավախախտումներից․
3. 119 դեպքով իրականացվել է վարչական վարույթ՝ ՀՀ մաքսային կարգավորման մասին օրենքի 316-րդ հոդվածով նախատեսված զանցանքի հատկանիշներով/ ապրանքները և տրանսպորտային միջոցները չհայտարարագրելը կամ դրանց հայտարարագրելը ոչ իրենց անվանմամբ կամ հայտարարագրման ժամանակ ոչ ճշգրիտ տեղեկություններ նշելը/,
4. 52 դեպքով իրականացվել է վարչական վարույթ՝ ՀՀ մաքսային կարգավորման մասին օրենքի 313-րդ հոդվածով նախատեսված զանցանքի հատկանիշներով/Հայաստանի Հանրապետության պետական սահմանով ապրանքների տեղափոխումը՝ մաքսային հսկողությունից թաքցնելով/,
5. 16 դեպքով իրականացվել է վարչական վարույթ՝ ՀՀ մաքսային կարգավորման մասին օրենքի 308-րդ հոդվածով նախատեսված զանցանքի հատկանիշներով/առանց մաքսային մարմնի թույլտվության ապրանքներ հանձնելը, օտարելը, ոչնչացնելը, ինչպես նաև կորցնելը/
6. 15 դեպքով իրականացվել է վարչական վարույթ՝ ՀՀ մաքսային կարգավորման մասին օրենքի 306-րդ հոդվածով նախատեսված/մաքսային նույնականացման միջոցները հանելը, վնասելը, կորցնելը կամ փոխելը, 307-րդ /առանց մաքսային մարմնի թույլտվության կատարվող բեռնային և այլ գործառնությունները/, և 308-րդ հոդվածով նախատեսված զանցանքի հատկանիշներով/առանց մաքսային մարմնի թույլտվության ապրանքներ հանձնելը, օտարելը, ոչնչացնելը, ինչպես նաև կորցնելը/
7. 3 դեպքով իրականացվել է վարչական վարույթ ՝ ՀՀ մաքսային կարգավորման մասին օրենքի 313-րդ հոդվածով նախատեսված զանցանքի հատկանիշներով/ Հայաստանի Հանրապետության պետական սահմանով ապրանքների տեղափոխումը՝ մաքսային հսկողությունից թաքցնելով/ և 316-րդ հոդվածով նախատեսված զանցանքի հատկանիշներով / ապրանքները և տրանսպորտային միջոցները չհայտարարագրելը կամ դրանց հայտարարագրելը ոչ իրենց անվանմամբ կամ հայտարարագրման ժամանակ ոչ ճշգրիտ տեղեկություններ նշելը/,
8. 3 դեպքով իրականացվել է վարչական վարույթ՝ ՀՀ մաքսային կարգավորման մասին օրենքի 312-րդ հոդվածով նախատեսված զանցանքի հատկանիշներով / ՀՀ պետական սահմանով ապրանքների և տրանսպորտային միջոցների տեղափոխումը՝ մաքսային հսկողությունը շրջանցելով/,
9. 2 դեպքով իրականացվել է վարչական վարույթ՝ ՀՀ մաքսային կարգավորման մասին օրենքի 315-րդ հոդվածով նախատեսված զանցանքի հատկանիշներով / ՀՀ պետական սահմանով ապրանքների և տրանսպորտային միջոցների տեղափոխումը՝ մաքսային և այլ փաստաթղթերը կամ մաքսային նույնականացման միջոցները խաբեությամբ օգտագործելով/,
10. 1 դեպքով իրականացվել է վարչական վարույթ՝ ՀՀ մաքսային կարգավորման մասին օրենքի 307-րդ հոդվածով նախատեսված զանցանքի հատկանիշներով /առանց մաքսային մարմնի թույլտվության կատարվող բեռնային և այլ գործառնությունները/,
11. 1 դեպքով իրականացվել է վարչական վարույթ՝ ՀՀ մաքսային կարգավորման մասին օրենքի 306-րդ հոդվածով նախատեսված / մաքսային նույնականացման միջոցները հանելը, վնասելը, կորցնելը կամ փոխելը, 307-րդ /առանց մաքսային մարմնի թույլտվության կատարվող բեռնային և այլ գործառնությունները/,
12. 1 դեպքով իրականացվել է վարչական վարույթ՝ ՀՀ մաքսային կարգավորման մասին օրենքի 306-րդ հոդվածով նախատեսված / մաքսային նույնականացման միջոցները հանելը, վնասելը, կորցնելը կամ փոխելը, 307-րդ /առանց մաքսային մարմնի թույլտվության կատարվող բեռնային և այլ գործառնությունները/, 308-րդ հոդվածով նախատեսված զանցանքի հատկանիշներով / առանց մաքսային մարմնի թույլտվության ապրանքներ հանձնելը, օտարելը, ոչնչացնելը, ինչպես նաև կորցնելը/ և 316-րդ հոդվածով նախատեսված զանցանքի հատկանիշներով / ապրանքները և տրանսպորտային միջոցները չհայտարարագրելը կամ դրանց հայտարարագրելը ոչ իրենց անվանմամբ կամ հայտարարագրման ժամանակ ոչ ճշգրիտ տեղեկություններ նշելը/։
	1. **STAPL նախագծի հիմնական առաջարկները՝ հիմնված ԵՄ մաքսային ուղեցույցների վերլուծության վրա**
13. «Աջակցություն հարկային վարչարարությանը և քաղաքականության առաջնորդմանը» (STAPL) ծրագրի շրջանակներում վերլուծվել և գնահատվել են մաքսային ծառայության կողմից իրականացվող ընթացակարգերն ու գործողությունները՝ օգտագործելով ԵՄ մաքսային ուղեցույցները: Արդյունքում ՊԵԿ-ին ներկայացվեցվել են մի շարք առաջարկներ: Նշված աշխատանքի նպատակն էր իրականացնել մաքսային վարչարարության համապարփակ գնահատում` վերջինիս օպերացիոնալու և ադմինիստրատիվ կարողությունները զարգացնելու համար: Արդյունքները դրական ազդեցություն կունենան առևտրի դյուրացման վրա, որն էլ իր հերթին կհանգեցնի եկամուտների հավաքագրման կայուն և նշանակալից աճի: Ծրագրի շրջանակներում իրականացվել է մաքսային գնահատման յուրաքանչյուր աղյուսակի (ՄԳԱ) մանրամասն վերլուծություն և գնահատում, հետևյալ ուղղություններով․
	1. Օրենսդրություն
	2. Կազմակերպում և կառավարում
	3. Մարդկային ռեսուրսների կառավարում
	4. Մաքսային էթիկա
	5. Ուսուցում
	6. Հաղորդակցություն
	7. Մաքսային պարտավորություններ
	8. Առևտրի դյուրացում
	9. Մատակարարման շղթայի անվտանգություն
	10. Ռիսկերի կառավարում
	11. Սահմանային և ներսահմանային վերահսկողություն
	12. Հետաքննություն և ներգործում
	13. Մաքսային տրանզիտ
	14. Հետբացթուղումային հսկողություն և ստուգում
	15. Մտավոր սեփականության իրավունքներ
	16. Տեղեկատվական և հաղորդակցական տեխնոլոգիաներ
	17. Ենթակառուցվածք և սարքավորումներ
	18. Մաքսային լաբորատորիա
	19. Ներքին աուդիտ
	20. Ակցիզի գծով ՄԳԱ-ներ
14. Հաշվի առնելով, որ «Աջակցություն հարկային վարչարարությանը և քաղաքականության առաջնորդմանը» (STAPL) ծրագրի շրջանակներում իրականացված աշխատանքներն արդեն իսկ մշակվել և ներկայացվել են ՀՀ ՊԵԿ, ստորև ներկայացված են որոշ հիմնական առաջարկներ, որոնք կարևորվում են ռազմավարական փաստաթղթի մշակման շրջանակներում․
15. **Մաքսային վարչարարության բարեփոխումների ռազմավարության ընդունում**։ Անհրաժեշտ է մշակել մաքսային ծառայության զարգացման և վարչարարության բարելավման առանձին ռազմավարություն, որը պետք է բխի ՊԵԿ ընդհանուր ռազմավարությունից: Այն պետք է հաշվի առնի մաքսային համակարգի ներսում յուրաքանչյուր ենթաոլորտի (ինչպես օրինակ` ՄՌԿ, ներդրումներ, ՏՏ և այլն) առանձնահատկությունները և զարգացման միտումները։ Առաջարկվող ռազմավարական ծրագրով պետք է սահմանվեն ժամանակային առաջնահերթությունները, ակնկալվող հստակ արդյունքները, ինչպես նաև գնահատվի ազդեցության մակարդակը: Ռազմավարության իրականացման նպատակով` պետք է մշակվի համապատասխան միջոցառումների ծրագիր, որը հիմք կհանդիսանա բյուջետային ծրագրերի ձևավորման համար և պետք է սահմանի յուրաքանչյուր միջոցառման համար պատասխանատուին, իրականացման փուլերը, ակնկալվող չափելի արդյունքները, ֆինանսական գնահատականը և ըստ փուլերի իրականացման վերջնաժամկետները:
16. **Մաքսային գործառույթների, ընթացակարգերի վերակառուցում։** Անհրաժեշտ է կազմել-ամբողջականացնել մաքսային ծառայությանը վերապահված գործառույթների իրականացման բիզնես գործընթացների (գծապատկերային և տեքստային տեսքով) նկարագիրությունները, վերանայել (որոշ դեպքերում արդիականացնել) գործող ընթացակարգերը և ապահովել դրանց միասնական համակարգված կիրառումը։ Այդ նպատակով անհրաժեշտ կլինի իրականացնել բոլոր գործառույթների և առկա ընթացակարգերի մեկանգամյա գույքագրում, բիզնես գործընթացներին դրանց համապատասխանության վերլուծություն, ինչպես նաև սահմանել այն գործառույթների ցանկը, որոնց համար պետք է մշակվեն համապատասխան ընթացակարգեր: Գործող ընթաղակարգերը պետք է պարբերաբար կամ ըստ անհրաժետության վերանայվեն և արդիկանացվեն։
17. **Արդյունավետության ցուցանիշների համակարգի (KPI) ներդրում։** Անհրաժեշտ է մշակել և ներդրնել մաքսային **ծառայության** բոլոր պաշտոնների համար սահմանված գործառույթների իրականացումը բնութագրող չափելի ցուցանիշների (KPI) ամբողջական արդիական համակարգ: Համակարգի բաղադրիչներից կարևոր շեշտադրման ենթակա պետք է լինեն յուրաքանչյուր աշխատատեղի գործառույթների իրականացման թիրախային բնութագրական ցուցանիշների ցանկի ստեղծումը, այդ ցուցանիշների արդյունավետության հաշվարկման մեթոդաբանությունը (մետատվյալներ)։
18. **Առևտրի դյուրացում։** Անհրաժեշտ է ապահովել համագործակցություն արտաքին տնտեսական գործունեության մեջ ներգրավված բոլոր շահառու կողմերի հետ, բացի արտաքին առևտրի հետ կապված պետական մարմինների ղեկավարների (մաքսային մարմիններ, ՍԱՏՄ, ԱԱԾ և այլն) անհրաժեշտ է ապահովել համապատասխան հարթակի ձևավորումը և մաքսային միջնորդների, լաբորատորիաների, փորձագիտական կազմակերպությունների, ավիաընկերությունների, խոշորագույն արտահանողների և ներմուծողների, տրանսպորտային, փոստային սուրհանդակային, բանկային, ապահովագրական և այլ օժանդակ ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների ներկայացուցիչների մասնակցությունը: Բացի դրանից, նպատակահարմար է ստեղծել Առևտրի դյուրացման ազգային կոմիտե, որը կիրականացնի 2 հիմնական գործառույթ,

ա․ առևտրի դյուրացման համաձայնագրերի (միջազգային պայմանագրերի) շրջանակում ստանձնած պարտավորությունների կատարման համակարգումը,

բ․ արտաքին առևտրի դյուրացմանն առնչվող որոշակի խնդիրների կարգավորման գործառույթներ: Մասնավորապես, խոսքը վերաբերում է արտաքին առևտրով զբաղվող սուբյեկտների հետ հետադարձ կապի և համագործակցության ապահովմանը։

1. **Լիազորված տնտեսական օպերատորների (այսուհետ՝ ԼՏՕ) զարգացման և ակտիվացման ծրագիր։** Անհրաժեշտ է մշակել ՀՀ-ում ԼՏՕ-ների գործունեության խրախուսման ծրագիր (ԼՏՕ ներդրման ծրագիր), որը հիմնված կլինի ՀՀ-ում ներկայիս իրավիճակի և միջազգային լավագույն փորձի ուսումնասիրության և համադրման արդյունքների վրա:
2. **Մաքսային ծառայության վարքագծի կանոնների ընդունում։** Անհրաժեշտ է սահմանել մաքսային ծառայողի վարքագծի կանոնների նոր քաղաքականություն, որը իր միջոցառումների պլանի հետ միասին պետք է տեղ գտնի մաքսային վարչարարության բարեփոխումների ռազմավարության մեջ։
3. **Սպասարկման ստանդարտների համակարգի ներդրում։** Անհրաժեշտ է մշակել և ներդնել մաքսային ծառայությունների ստանդարտների համակարգ, ինչպես նաև ստեղծել համապատասխան ստորաբաժանում (հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման ստորաբաժանում):, որը պետք վերահսկի ծառայությունների սանդարտների կիրառումը՝ ներդրնելով հերթերի կառավարման, բողոքների արձագանքման, մշտադիրտարկման համակարգեր։
4. **Հետբացթողումային գործառույթների գործիքակազմի սահմանում։** Անհրաժեշտ է մշակել և ընդունել հետբացթողնումային հսկողության գործիքակազմը սահմանող կանոնակարգերը, այդ թվում՝ ստուգումներ իրականացնելու մեթոդաբանությունների նկարագրերը, բոլոր տեսակի ստուգումների առումով[[15]](#footnote-15):
5. **Մաքսային լաբորատորիայի ստեղծում**։ Անհրաժեշտ է ՊԵԿ-ի կազմում ստեղծել ԵԱՏՄ մաքսային օրենսգրքով և ՀՀ ՊԵԿ ռազմավարական ծրագրով նախատեսվող մաքսային լաբորատոր փորձաքննության համար պատասխանատու ստորաբաժանում՝ մաքսային լաբորատորիա։
6. Ամփոփելով, կարելի է հավաստել, որ ԵՄ մաքսային ուղեցույցերի վերլուծության արդյունքներն ու ներկայացվող առաջարկներն առաջին հերթին ուղղված են հետևյալ առանցքային ուղղություններով բարեփոխումների իրականացմանը․
7. արդյունավետ և համապարփակ իրավական բազա, որը հնարավորություն է տալիս մաքսային մարմիններին պետության և քաղաքացիների անվտանգության և ֆինանսական շահերի պաշտպանության գործընթացում ապահովել նաև դյուրացված միջազգային առևտուր,
8. կազմակերպական կառուցվածք և կառավարում՝ միջազգային չափորոշիչներին համահունչ ժամանակակից, արդյունավետ ծառայություններ մատուցող մաքսային մարմինների ձևավորում, ռազմավարական նպատակների սահմանում, կառավարման արդյունավետ և բիզնես պլանավորման մեխանիզմների առկայություն,
9. մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետ համակարգ՝ անձնակազմի կառավարում, ռազմավարական ուղղվածություն, մոտիվացիոն և գոհունակության մեխանիզմներ, աշխատանքի ընդունելություն, վերապատրաստում,
10. առևտրի դյուրացում՝ մաքսային և այլ սահմանային գործառնությունների իրականացման համար գործարար հանրությունից պահանջվող ծախսերի, տեղեկատվության, փաստաթղթերի և ժամանակի կրճատում, մաքսային մարմինների և գործարար հանրության միջև համագործակցության խորացում,
11. ռիսկերի արդյունավետ կառավարում` ռիսկերի կառավարման համակարգի կատարելագործում, որն ապահովում է միաժամանակ և՛ թիրախավորված արդյունավետ մաքսային հսկողություն, և՛ դյուրին սահմանահատում։
12. Ռազմավարական նպատակների սահմանում
	1. Ռազմավարական նպատակների սահմանման հենքը
13. Մաքսային ծառայության գործառույթների, ընթացակարգերի, համապատասխան իրավական կարգավորումների, ԵՄ մաքսային ուղեցույցների, PEST(LE), SWOT վերլուծության արդյունքների հիման վրա կարելի է առանձնացնել մաքսային մարմնի զարգացման հիմնական առաջնահերթ ոլորտները, որոնց հիման վրա էլ հենց նպատակահարմար է սահմանել ռազմավարական զարգացման նպատակները: Ստորև ներկայացված են այն ոլորտները պետք է հիմք հանդիսանան մաքսային ծառայության համար՝ սահմանելու ճշգրիտ նպատակներ և դրանց համապատասխան գործողությունների ծրագիր։

**Անվտանգության բարձրացում**

Այս առաջնահերթ ոլորտը կենտրոնանում է բնակչության անվտանգության ապահովման և ապահով առևտրի պայմանների խթանման վրա՝ միաժամանակ ուշադրության կենտրոնում պահելով առևտրի դյուրացման հնարավորությունները: Այն ենթադրում է մաքսային հսկողության արդյունավետության բարձրացման աշխատանքները, մասնավորապես՝ ապօրինի ապրանքների փոխադրումը հայտնաբերելու և կանխելու միջոցառումները: Բացի այդ, այն ներառում է միջոցներ՝ պաշտպանելու ներքին շուկան և սպառողների իրավունքները, խթանելու տնտեսական աճը, զինելու մաքսային մարմինը հզոր վերահսկողական ենթակառուցվածքով: Այն նաև ընդգծում է հակակոռուպցիոն միջոցառումների և ռիսկերի կառավարման արդյունավետ մեխանիզմների ներդրման անհրաժեշտությունը։ Այն ներառում է մաքսային հսկողության ենթակառուցվածքների զարգացման, մատակարարման շղթայի անվտանգության ապահովման, համապատասխան գերատեսչությունների միջև համագործակցության ընդլայնման նախաձեռնությունները՝ ազգային անվտանգությունը բարձրացնելու և ապօրինի ապրանքների հոսքերը հայտնաբերելու նպատակով:

**Առևտրի դյուրացում**

Այս առաջնահերթ ոլորտն ուղղված է Հայաստանը որպես բարենպաստ լոգիստիկ հանգույցի դիրքավորմանը, արտաքին առևտրի դյուրացմանն ու ընդլայնմանն ուղղված համապարփակ միջոցառումների իրականացմանը: Այն ներառում է մաքսային ընթացակարգերի օպտիմալացում, պարզեցված ընթացակարգերի ընդունում, ընդլայնված ծառայությունների մատուցում, արդյունավետ և թիրախային մաքսային հսկողության իրականացում, սահմանային հսկողության կարողությունների ընդլայնում և ապրանքների անխափան հոսքն ապահովելու նպատակով միջսահմանային առևտրի խթանման կանոնակարգերի ընդունում:

**Նորարարություն և տեխնոլոգիական առաջընթաց**

Այս առաջնահերթ ոլորտը հիմնված է նորարարական և տեխնոլոգիական լուծումների կիրառման վրա՝ ներառյալ «անտեսանելի» հսկողության միջոցառումների իրականացումը։ Այն ներառում է առաջադեմ ՏՏ համակարգերի, «մեծ տվյալների» վերլուծության, արհեստական բանականության և ավտոմատացման գործիքակազմի օգտագործում՝ մաքսային գործառնությունները թվային հարթակ տեղափոխելու նպատակով: Այս ոլորտում նախաձեռնությունները ներառում են ռիսկերի վրա հիմնված վերահսկողության միջոցառումների իրականացում՝ հիմնված իրական ժամանակում տվյալների վերլուծության վրա, զարգացող տեխնոլոգիաների ինտեգրում մաքսային գործառնությունների և առևտրի դյուրացման համար, ինչպես նաև ներդրված համակարգերի, ենթակառուցվածքների և տեխնիկական սարքավորումների շարունակական արդիականացում:

**Մաքսային կարողությունների զարգացում**

Այս առաջնահերթ ոլորտը կենտրոնանում է մաքսային մարմնի կարողությունների զարգացման և մարտահրավերները հաղթահարելու համար բարձր որակավորում ունեցող, հմուտ և դինամիկ թիմի ձևավորման վրա: Այն նախատեսում է կադրերի ընտրության և վերապատրաստման ծրագրերի կատարելագործում, մասնագիտական զարգացմանն ուղղված միջոցառումների նախաձեռնում, գիտելիքների փոխանակման հարթակների ստեղծում՝ մաքսային ծառայողներին անհրաժեշտ հմտություններով և փորձով ապահովելու համար։ Այն նաև ներառում է այնպիսի նախաձեռնություններ, ինչպիսիք են առաջնորդության և փոփոխությունների կառավարման կարողությունների ձևավորումը, շարունակական ուսուցման մշակույթի խթանումը և առաջադեմ մոտեցումների ընդունումը, ինչպես նաև ԱՏԳ մասնակիցների և այլ շահագրգիռ կողմերի հետ համագործակցության և գործընկերության խթանումը, ինչպես նաև աշխատակազմի սոցիալական երաշխիքների բարելավումը:

**Շրջակա միջավայրի կայունություն**

«Կանաչ մաքսային մարմնի» պրակտիկայի խթանումը դարձել է առաջնահերթ ոլորտներից մեկը։ Մաքսային մարմիններում շրջակա միջավայրի կայունությունը նախատեսում է ապագա, որտեղ միջազգային առևտուրը կհամապատասխանի էկոլոգիայի պահպանմանը: Մաքսային գործակալությունները ակտիվորեն նպաստում են շրջակա միջավայրի պաշտպանությանը` կիրառելով էկոլոգիապես զգայուն ապրանքների և վնասակար ապրանքների ապօրինի առևտրի դեմ կանոնակարգերը: Նրանք նաև նպատակ ունեն նվազեցնել անդրսահմանային առևտրի ածխածնի հետքը՝ կայուն փոխադրումների և էկոլոգիապես մաքուր գործելակերպի միջոցով: Այս տեսլականը խթանում է ներդաշնակ հավասարակշռությունը տնտեսական աճի և էկոլոգիական պատասխանատվության միջև՝ ապահովելով ավելի կանաչ ապագա բոլորի համար:

1. Հիմնվելով նախորդ բաժիններում իրականացված վերլուծության արդյունքների վրա՝ փաստաթղթի հաջորդ բաժնում ներկայացված է մաքսային ծառայության նոր ռազմավարական շրջանակ, որը հիմնված է վերհանված խնդիրների և պահանջների վրա: Այդ շրջանակը սահմանում է հստակ տեսլական, առաքելություն, արժեքներ և նպատակներ՝ ուղղված մաքսային ծառայությունների բարելավմանը, մաքսային վարչարարության արդյունավետության բարձրացմանը և առևտրի դյուրացմանը նպաստող միջավայրի ստեղծմանը: Այն նաև ընդգծում է ՏՏ ենթակառուցվածքի արդիականացման և հաճախորդամետ մոտեցման պահպանման կարևորությունը: Մաքսային օրենսդրության և վարչարարության կատարելագործումը կարող է ուղղակիորեն նպաստել տնտեսական և հանրային անվտանգության մակարդակի բարձրացմանը, միջսահմանային առևտրի դյուրացմանը և համաշխարհային շուկայում Հայաստանի մրցունակության բարձրացմանը։ Կրճատելով մաքսային ձևակերպումների վրա ծախսվող ժամանակը, պարզեցնելով ընթացակարգերը և կիրառելով ռիսկերի վրա հիմնված մոտեցումներ՝ Հայաստանը կարող է ներգրավվել տարածաշրջանային մատակարարման շղթաներում՝ խթանելով արտաքին առևտուրը։ Արդյունավետ մաքսային վարչարարությունը նպաստում է այլ երկրների հետ թափանցիկ, կանխատեսելի և վստահելի համագործակցության ամրապնդմանը, ինչը չափազանց կարևոր է արտաքին առևտրի խթանման համար:
	1. Ռազմավարական զարգացման շրջանակը
2. ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության ռազմավարական նպատակների հիմք են հանդիսանում սահմանված առաքելությունը, տեսլականը և արժեքները։

Գծապատկեր 9․ Մաքսային մարմնի ռազմավարական շրջանակները՝ հիմնված սահմանված տեսլականի, առաքելության, արժեքների և նպատակների վրա



**Մաքսային ծառայության տեսլականն է․** «Ժամանակակից, համաշխարհային ստանդարտներին համապատասխան մաքսային համակարգ, որն ապահովում է արդյունավետ սահմանային անվտանգություն, ինչպես նաև նպաստում է Հայաստանի տնտեսական կայուն աճին, մրցունակ տնտեսության ձևավորմանը և երկրի միջազգային առևտրի դյուրացմանը ու ընդլայնմանը՝ նորարարական մոտեցումների ու լուծումների ներդրման և բարձր որակավորում ունեցող, դինամիկ թիմի ներգրավման միջոցով»:

**Մաքսային ծառայության առաքելությունն է․** «Մեր առաքելությունն է նպաստել կայուն, զարգացած, բարգավաճ, անվտանգ և մրցունակ պետության զարգացմանը՝ ապահովելով բարձր արդյունավետություն, նորարար մոտեցումների կիրառում և ծառայությունների գերազանցություն բոլոր շահագրգիռ կողմերի համար»:

**Մաքսային ծառայության արժեքներն են․**

Անվտանգություն - մեր բոլոր գործողություններում մենք առաջնահերթություն ենք տալիս մեր երկրի սահմանների և հանրային անվտանգությանը:

Անխափանություն և ապահովություն – մենք ձգտում ենք հանդես գալ որպես անխափան կապուղի, ապահով լոգիստիկ հանգույց ապահովող և տարանցման գործընթացում անհրաժեշտ արդյունավետ ծառայություններ մատուցող կառույց։

Թափանցիկություն – մենք գործում ենք էթիկական կանոնակարգերին համապատասխան, ապահովում ենք հաշվետվողականություն և թափանցիկություն և պահպանում ենք բարձր չափանիշների մասնագիտական վարքագծի կանոնները։

Հաճախորդակենտրոն ծառայություններ – մենք առաջին տեղում դնում ենք հաճախորդներին և ձգտում ենք մատուցել ժամանակակից և հուսալի ծառայություններ, որոնք բավարարում ենք բոլոր կողմերի պահանջները և կարիքները։

Պրոֆեսիոնալիզմ - մենք խորապես հավատում ենք սահմանված չափանիշներին և ստանդարտացված ընթացակարգերին (protocols) հետևելու կարևորությանը՝ հաշվի առնելով, որ մասնագիտական վարքագիծն ուղղակիորեն ազդում է ազգի և պետության անվտանգության վրա: Մենք խրախուսում ենք շարունակական ուսուցման և գիտելիքների փոխանակման միջավայրի ձևավորումը՝ ապահովելով թիմի տեղեկացված, արդիական լինելու ու պահանջներին համապատասխանությունը:

Նորարարություն և ճկունություն – մենք խրախուսում ենք փոփոխությունները, ստեղծարարությունը և շարունակաբար փնտրում ենք նոր և ավելի արդյունավետ ուղիներ բարելավելու մեր գործառնությունները և ծառայությունները։

Համագործակցություն – մենք աշխատում ենք միասին որպես մեկ թիմ, կառուցում ենք գործընկերային հարաբերություններ շահագրգիռ կողմերի հետ և ներգրավում ենք նրանց կառուցողական երկխոսության մեջ՝ ընդհանուր նպատակներին հասնելու համար։

Բազմազանություն և ներառում (Diversity and Inclusion) - մենք խթանում ենք աշխատավայրում մշակույթ, որն ընդգրկում է բազմազանությունն ու ներառականությունը՝ նպաստելով բոլորի համար հավասար հնարավորությունների ստեղծմանը:

Կայունություն - մենք պահպանում ենք էկոլոգիապես պատասխանատու գործելակերպը և ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը:

Տվյալների գաղտնիություն և անվտանգություն - մենք ապահովում ենք զգայուն տեղեկատվության պաշտպանություն և պատասխանատվությամբ մշակում այն:

Առողջություն և բարեկեցություն - ենք առաջնահերթ ուշադրություն ենք դարձնում մեր աշխատակիցների և շահագրգիռ կողմերի ֆիզիկական և հոգեկան առողջությանը և բարեկեցությանը:

1. Հիմնվելով սահմանված տեսլականի, առաքելության և արժեքների վրա՝ ՀՀ ՊԵԿ մաքսային մարմինը պետք է ձևավորի հստակ ռազմավարական նպատակներ՝ վերհանված խնդիրները լուծելու համար: Այդ նպատակները պետք է նախատեսեն հինգ տարվա ընթացքում իրականացվող միջոցառումներ՝ ապահովելու բարձր մակարդակի արդյունքներ: Սահմանվող նպատակներն էլ իրենց հերթին հիմք կհանդիսանան ռեսուրսների բաշխման և հաշվետվողականության համար և կուղեկցվեն հստակ գործողություններով և նախագծերով, որոնք կնախանշեն հաջողության հասնելու ճանապարհը:

Մաքսային ծառայության նպատակներն են․

**Նպատակ 1.** **Անվտանգ և ապահով․** Առաջնայնություն տալով պետության, բնակչության անվտանգությանը և կայուն տնտեսական զարգացման խթանմանը՝ ապահովել արտաքին տնտեսական գործունեության իրականացման տնտեսապես կայուն ու անվտանգ միջավայր և հստակ, վերահսկելի, ապահով սահմանահատման ընթացակարգերի ներդրում։

**Նպատակ 2.** **Հարմարավետ.** Հայաստանի՝ որպես բարենպաստ լոգիստիկ հանգույցի դիրքավորում, ընդլայնված ծառայությունների մատուցում, պարզեցված և սահուն ընթացակարգեր վստահելի ԱՏԳ մասնակիցների համար։

**Նպատակ 3.** **Նորարար․** Մաքսային ծառայության թվային փոխակերպում՝ առաջադեմ տեխնոլոգիաների, թվային ծառայությունների և «անտեսանելի» հսկողության ներդրման միջոցով։

**Նպատակ 4. Թիմ․** Մաքսային մարմնի կարողությունների զարգացում, պրոֆեսիոնալ, դինամիկ և մոտիվացված թիմի ձևավորում։

* 1. **Նպատակ 1. Անվտանգ և ապահով․**
1. Առաջնայնություն տալով պետության, բնակչության անվտանգությանը և կայուն տնտեսական զարգացման խթանմանը՝ ապահովել արտաքին տնտեսական գործունեության իրականացման տնտեսապես կայուն ու անվտանգ միջավայր և հստակ, վերահսկելի, ապահով սահմանահատման ընթացակարգերի ներդրում

|  |
| --- |
| **«Անվտանգ և ապահով» նպատակի սահմանման հիմնավորում** |
| Սահմանային անվտանգության և ապահով առևտրի ամրապնդման նպատակի սահմանման նպատակահարմարությունը ընդգծվում է վերջին ժամանակների մարտահրավերներով:Համաճարակների, բնական աղետների, աշխարհաքաղաքական փոփոխությունների և կիբեռհանցագործությունների առկայության գլոբալ պայմաններում ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության համար ավելի ու ավելի կարևոր է դառնում անկանխատեսելի իրադարձություններին պատրաստվելու ունակությունը՝ ապահովելով բավարար անվտանգ, ապահով և կայուն պայմաններ ԱՏԳ գործառույթների շրջանակներում: Ավելին, SWOT վերլուծությամբ (տե՛ս բաժին 2․4) ներկայացված են իրական արտաքին սպառնալիքներ, ինչպիսիք են քաղաքական և անվտանգության անկայունությունները հարևան տարածաշրջաններում, որոնք, թեև ուղղակիորեն չեն վերահսկվում մաքսային մարմինների կողմից, էականորեն ազդում են ապրանքաշրջանառության և անվտանգության վրա: Աշխարհաքաղաքական լարվածությունը, այդ թվում՝ պատերազմը Լեռնային Ղարաբաղում և ռուս-ուկրաինական հակամարտությունը, ընդգծում են մաքսային մարմինների կողմից արագ հարմարվելու անհրաժեշտությունը՝ անվտանգ առևտրային միջանցքները պահպանելու և տնտեսական շահերը պաշտպանելու համար:Բացի այդ, ՊԵԿ մաքսանենգության դեմ պայքարի վարչությունը 2022 թվականին արձանագրել է իրավախախտումների զգալի աճ (տե՛ս Բաժին 2․5)՝ մաքսանենգության և վարչական իրավախախտումների 564 դեպք, ինչը նախորդ տարվա համեմատ աճել է 34․8%-ով։ Այս աճն, իհարկե, մի կողմից արտացոլում է մաքսային գործառնությունների արդյունավետության բարձրացումը, հսկողական մեխանիզմների ուժեղացումը, իսկ մյուս կողմից ընդգծում է ՀՀ սահմանները մաքսանենգության զարգացող և օրեցօր ավելի հնարամիտ գործողություններից պաշտպանելու մարտահրավերը: Աճող թվերն ազդարարում են սահմանային անվտանգության ուժեղացված միջոցառումների և համապատասխանության կիրարկման ավելի հզոր մեխանիզմների ներդրման անհրաժեշտության մասին:Միևնույն ժամանակ, ՀՀ կառավարության 2021-2026 թվականների գործողությունների ծրագրում գլոբալ գործընկերների շրջանակի ընդլայնման և տնտեսական հարաբերությունները խորացնելու ռազմավարական որոշումը, նոր փոփոխականներ է մտցնում անվտանգության ապահովման մասով: Տարբեր երկրների և տարածաշրջանների հետ համագործակցությունը ենթադրում է նոր հնարավոր ռիսկերի և կարգավորող շրջանակների դիտարկման անհրաժեշտություն: Ավելին, նոր գործընկերների հետ աճող առևտրի ծավալները, ինչպես ներկայացված է Բաժին 2․5-ում, ընդգծում են այդ նոր իրողությունները հաշվի առնելու հրատապությունը: Առևտրի ընդլայնումը ոչ միայն նշանակում է տնտեսական հնարավորություններ, այլ նաև ավելի արդիական է դարձնում կայուն և անվտանգ պայմանների ապահովման անհրաժեշտությունը՝ արդյունավետ կառավարելով հնարավոր ռիսկերը: Առևտրային հոսքերի զարգացումը, թեև էական է տնտեսական զարգացման համար, պահանջում է նոր միջազգային համաձայնագրերի մշակում, հնարավոր է նաև ռիսկերի պրոֆիլների հարմարեցում և մաքսային ՏՏ համակարգերի բարելավում՝ տվյալների փոխանակման և արդյունավետ վերահսկման միջոցառումների իրականացման համար: Այս քայլերը կենսական նշանակություն ունեն Հայաստանի արտաքին առևտրի էկոհամակարգի ամբողջականությունը պաշտպանելու համար, քանի որ այն բացվում է նոր շուկաների և գործընկերների համար:Ավելին, PEST(LE) վերլուծության մեջ (տե՛ս բաժին 2․3) ուրվագծված սոցիալական և իրավական գործոնները՝ սկսած ՊԵԿ-ի հեղինակությունը բարձրացնելու անհրաժեշտությունից մինչև միջազգային օրենքներին, պայմանագրերին և չափանիշներին հավատարիմ մնալը, հիմնարար հենք են ապահովում անվտանգ առևտրի ապահովման առաջնահերթության համար: Հարմարվողական կարգավորող միջավայրի վրա շեշտադրումը, մտավոր սեփականության իրավունքների պաշտպանությունը և կեղծ ապրանքների շրջանառության վերահսկումը վկայում են Հայաստանին՝ որպես վստահելի առևտրային գործընկեր դիրքավորելու համար որոշակի քայլերի նախաձեռնման մասին: SWOT վերլուծության մեջ հայտնաբերված առկա բացերը, օրինակ՝ «խելացի» ռիսկերի կառավարման համակարգի և մաքսային լաբորատորիաների բացակայությունը, վեր են հանում զարգացման հստակ ոլորտներ: Մաքսային լաբորատորիայի ստեղծումը առանձնացվել է նաև որպես հիմնական առաջարկություն STAPL ծրագրի շրջանակներում ԵՄ մաքսային ուղեցույցների վերլուծության արդյունքներում (տե՛ս Բաժին 2.6):Այս համատեքստում կարևոր է նաև սահմանային անցման կետերում սարքավորումների և ենթակառուցվածքների անբավարարության խնդրի լուծումը, ինչպես նշված է SWOT վերլուծության մեջ: Կարևոր է հստակեցնել, որ թեև կան արդիականացում պահանջող ենթակառուցվածքներ, մաքսային կետեր, սակայն ներկայիս մաքսային ենթակառուցվածքը ոչ թե լիովին վերազինման կարիք ունի, այլ գտնվում է շարունակական կատարելագործման փուլում: Սա շարունակական գործընթաց է, որն ուղղված է առևտրի ծավալների ավելացման պահանջներին և համաշխարհային առևտրի մարտահրավերներին համընթաց զարգանալուն: Ռազմավարական ներդրումները մաքսային հսկողության սարքավորումների և ենթակառուցվածքների արդիականացման գործում էական նշանակություն ունեն ոչ միայն անվտանգության, այլ նաև արդյունավետ առևտրային գործընթացներ ներդնելու համար: Այսպիսով, մաքսանենգության դեպքերի բացահայտման աճը, պարբերաբար տարածաշրջանում աշխարհաքաղաքական լարվածությունը և նոր գլոբալ գործընկերների հետ առևտրային հարաբերությունների ընդլայնման մտադրությունը, ընդգծում են Հայաստանի մաքսային ծառայության զարգացման ռազմավարության մեջ սահմանային անվտանգության ամրապնդման հրամայականը: Առաջնահերթություն տալով անվտանգ և ապահով տնտեսական զարգացմանը՝ Հայաստանը նպատակ ունի ամրապնդել իր դիրքը որպես միջազգային առևտրի հուսալի գործընկեր, որը կարող է ապահովել իր առևտրային ուղիների անվտանգությունն ու արդյունավետությունը՝ չնայած արտաքին միջավայրի մարտահրավերներին։ |

Ռազմավարական ուղղության շրջանակներում սահմանվում են ստորև ներկայացված ենթանպատակները։

* + 1. **Ենթանպատակ 1․1․ Բնակչության պաշտպանություն և սահմանների անվտանգություն**
1. Մաքսային մարմինները վճռորոշ դեր են խաղում բնակչության պաշտպանության գործում՝ կանխելով արգելված և ապօրինի ապրանքների տեղափոխումը մաքսային սահմանով, ինչպիսիք են թմրամիջոցները, զինամթերքը, անվտանգության չափանիշներին չբավարարող, կեղծ և անօրինական ապրանքները: Կիրառելով անվտանգության արդյունավետ գործիքակազմ, իրականացնելով ռիսկերի վրա հիմնված հսկողական միջոցառումներ և առաջադեմ տեխնոլոգիական լուծումներ՝ մաքսային մարմինը կարող է արդյունավետ կերպով հայտնաբերել և կասեցնել հնարավոր սպառնալիքները, այդ թվում՝ համարժեք արձագանքելով իրավախախտումների նոր ձևերի և մեթոդների ի հայտ գալուն՝ ապահովելով քաղաքացիների անվտանգությունն ու արդյունավետ պաշտպանությունը: Այս համատեքստում կարևոր նշանակություն է ձեռքբերում նաև առանձին երկրների հետ համագործակցային հարաբերությունների սխեմաների սահմանումը, օպտիմալացումն ու ամրապնդումը՝ վերահսկողական գործընթացների արդյունավետության բարձրացման նպատակով։ Նշված համատեքստում, «վերահսկելի մատակարարման» մեթոդը, ինչը ենթադրում է փոխադարձ օգնություն արտաքին առևտրի իրականացման շրջանակներում երկկողմ համաձայնագրերի միջոցով, անհրաժեշտ է բարձրացնել միջազգային փոխգործակցությունը Հայաստանի համար ԱՏԳ վերահսկման տեսանկյունից հետաքրքրություն ներկայացնող մի շարք երկրների հետ։

Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․

1. Մաքսային հսկողության արդյունավետության բարձրացման նպատակով առավել թիրախային երկրների առանձնացում, վերջինների հետ համաձայնագրերի կնքման գործընթացի կազմակերպում՝ հստակ սահմանելով այդ գործողությունների կողմերի համար թույլատրելի մեթոդներն ու ձևերը, ինչպես նաև տեղեկատվության փոխանակման մեխանիզմները,
2. ՀՀ ՊԵԿ անձնակազմի արագ և համարժեք արձագանքի գործողությունների ծրագրի նախագծում և ՀՀ ՊԵԿ նախագահի հրամանով սահմանում՝ ըստ հավանական իրավիճակների, ինչպես նաև համակարգում առկա մարդկային ռեսուրսների օպերատիվ վերաբաշխման և գործունեության ուղեցույցի մշակում,
3. իրավապահ հարցերով կանոնակարգերի մշակում և կանոնավոր թարմացում, այդ թվում՝ օպերատիվ տեղեկությունների փոխանակման նպատակով այլ իրավապահ լիազոր մարմինների հետ օպերատիվ տեղեկությունների փոխանակման նպատակով,
4. սպասվող բեռների մասին նախնական տեղեկատվության համակարգի լրամշակում և արդյունավետ օգտագործում` ապահովելով ապրանքների և տրանսպորտային միջոցների մաքսային հսկողության արդյունավետության բարձրացում,
5. Ուղևորների նախնական տեղեկատվության (API) և Ուղևորների տվյալների գրանցման (PNR) համակարգերի ազգային անվտանգության տեղեկատվական համակարգերի (ներառյալ ՍԷԿՏ) և մաքսային մարմնի տեղեկատվական համակարգերի հետ ինտեգրման համար տեխնիկական առաջադրանքի ներկայացում ՀՀ ԱԱԾ (իրականացնող ՀՀ ԱԱԾ) և ՊԵԿ էլեկտրոնային կառավարման համակարգերի զարգացման և կատարելագործման խորհրդին (իրականացնող ՀՀ ՊԵԿ)՝ ՀՀ ժամանող, ՀՀ-ից մեկնող և տարանցիկ տեղափոխվող ուղևորների մասով,
6. «Մաքսային իրավախախտումների միասնական շտեմարան» համակարգի պիլոտային շահագործում, համակարգի շարունակական մշտադիտարկում և հավաքագրվող տվյալների վերլուծությունների իրականացում,
7. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
8. օպերատիվ-հետախուզական տեղեկատվության ստացում ավելի սեղմ ժամկետներում,
9. անվտանգության ապահովության ավելի բարձր մակարդակ,
10. վերահսկողական և օպերատիվ գործողությունների արդյունավետության բարձրացում,
11. նոր համագործակցությունների և համաձայնագրերի շրջանակներում ավելի պատրաստված աշխատակազմ,
12. վերապատրաստված և իրավիճակին ճիշտ արձագանքման մեթոդաբանական ցուցումներին ամբողջությամբ տիրապետող աշխատակազմ,
13. նորմավորված վարվելակերպ արտակարգ իրավիճակների դեպքերում։
	* 1. **Ենթանպատակ 1․2․ Ապահով առևտուր**
14. Ապահովելով անհրաժեշտ անվտանգությունը՝ մաքսային մարմինները նաև էական դերակատարում ունեն օրինական առևտրի դյուրացման գործում: Ներդնելով արդյունավետ և թափանցիկ մաքսային գործընթացներ, նվազեցնելով վարչական բեռը և ընդունելով միջազգային առևտրի չափանիշները՝ մաքսային ծառայությունը կարող է ստեղծել այնպիսի միջավայր, որը խթանում է օտարերկրյա ներդրումները, տնտեսական աճը, դյուրացնում արտաքին առևտուրը և նպաստում Հայաստանի ինտեգրմանը համաշխարհային տնտեսությանը: Այս առումով, մատակարարման շղթայի բոլոր փուլերում ամբողջական և համապարփակ անվտանգության ապահովման համար կարևոր է նաև արդյունավետ փոխգործակցության և տեղեկատվության փոխանակման, ինտեգրացիոն մեխանիզմներ ներդնել մաքսային և հարկային մարմինների միջև: Միաժամանակ, ԵԱՏՄ շրջանակներում մաքսային մարմինների իրավասությունները և գործիքակազմը սահմանափակ են Միության տարածքում առևտրաշրջանառության նկատմամբ, սակայն, ԵԱՏՄ փոխադարձ առևտուրը բազմաթիվ առումներով և գործընթացներով փաստացի հնարավոր է արդյունավետ հսկել ՀՀ պետական սահմանի հատման փուլում։ Անհրաժեշտ է մշակել մաքսային և հարկային մարմինների արդյունավետ և աննկատ համագործակցության գործուն և հստակ մեխանիզմներ՝ ՀՀ և ԵԱՏՄ անդամ պետությունների հետ առևտրաշրջանառության հսկողության նպատակով։ Երկու մարմինների միջև սերտ համագործակցությունը և տեղեկատվության փոխանակումը նպաստում են ապրանքների հետագծելիության ապահովմանը՝ ներմուծման պահից մինչև շուկայի շրջանառությունից դուրս գալը՝ նվազագույնի հասցնելով կեղծ և անօրինական ապրանքների մուտքը և շրջանառությունը:
15. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
16. մաքսային կանոնների խախտման մի շարք դեպքերում իրավախախտումների քրեականացման հարցի ուսումնասիրություն և արդյունքների ամփոփում,
17. ԵԱՏՄ շրջանակներում մաքսային ընդհանուր գործընթացների իրականացման և տեղեկատվության փոխանակման համար համակարգերի արդիականացում, ներդրում և ինտեգրում ավտոմատացված համակարգերին,
18. մաքսային գործի բնագավառում գործունեություն իրականացնող անձանց և (կամ) ԱՏԳ իրականցնողների կողմից օրենսդրությամբ նախատեսված դեպքերում մաքսային մարմիններին ներկայացվող հաշվետվությունների էլեկտրոնային եղանակով ներկայացնելու հնարավորությունների ստեղծում,
19. մաքսային մարմինների կողմից օգտագործվող նույնականացման միջոցների և նույնականացման եղանակների կիրառման կարգի և դրանց ներկայացվող պահնաջների հստակեցում՝ հաշվի առնելով միջազգային փորձը,
20. ռիսկերի կառավարման համակարգի մշտադիտարկում, շարունակական կատարելագործում։
21. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
22. Առևտրային չարաշահումների, մաքսանենգության, առևտրային խարդախության և այլ ապօրինի գործողությունների կրճատում՝ ապահովելով ավելի անվտանգ առևտրային միջավայր,
23. ԱՏԳ իրականացնողների, ներդրողների, միջազգային առևտրի մասնակիցների մոտ վստահության բարձրացում,
24. հավաքագրվող մաքսային և այլ վճարների ճշգրտություն, հավաքագրվող եկամուտների աճ,
25. անվտանգ մատակարարման շղթա, արդյունավետ միջպետական համագործակցություն։
	* 1. **Ենթանպատակ 1․3. Հսկողական ենթակառուցվածքների արդիականացում**
26. Մաքսային մարմնի հագեցվածությունը արդյունավետ սահմանային և հսկողական ենթակառուցվածքներով կարևոր նշանակություն ունի բնակչության անվտանգության ապահովման և ապահով առևտրի խթանման համար: Այս ուղղությամբ իրականացվող միջոցառումները նախատեսում են ինչպես ֆիզիկական ենթակառուցվածքների բարելավում, ինչպիսիքն են՝ սահմանային անցման կետերի վերակառուցումը, մաքսային հսկողություն իրականացնելու համար նախատեսված տարածքների ընդլայնումը, փորձագիտական լաբորատորիաների ներդրումը, այնպես էլ առաջադեմ տեխնոլոգիաների ինտեգրում սահմանային հսկողության գործառույթներին, ինչպիսիքն են՝ սկանավորման ժամանակակից սարքավորումների տեղակայումը, ճառագայթման հայտնաբերման սարքերը, «խելացի» ռիսկերի կառավարման համակարգի ներդրումը: Այս համատեքստում առանձնահատուկ նշանակություն է ձեռքբերում մաքսային լաբորատորիաների ստեղծումը, վերջինների՝ նորագույն սարքավորումներով հագեցումն ու համապատասխանեցումը ԵԱՏՄ և ԵՄ ստանդարտներին, ինչի շնորհում մաքսային մարմինն ապահովում է ներմուծվող և արտահանվող ապրանքների ճշգրիտ նույնականացումն ու գնահատումը` օգնելով կանխել անօրինական գործողությունները, ինչպիսիք են մաքսանենգությունը, խարդախությունը և վնասակար կամ արգելված նյութերի տեղափոխումը սահմաններով:
27. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
28. Մաքսային փորձագետի ինստիտուտի ներդրում, փորձագիտական լաբորատորիաների անհրաժեշտության գնահատում և հիմնում։
29. Մեղրիի մաքսային կետի վերակառուցում և արդիականացում։
30. ՊԵԿ մաքսային մարմինները անհրաժեշտ սարքավորումներով ապահովում, այդ թվում՝ ռենտգենյան, մաքսային հսկողության ու օպերատիվ-հետախուզական միջոցառումների անցկացման համար։
31. մաքսային հսկողության միջոցառումների պատշաճ իրականացումն ապահովելու նպատակով շարունակաբար իրականացնել կարիքների գնահատման աշխատանքներ, կազմել և իրագործել անհրաժեշտ արդիականացման նախագծեր։
32. ժամանակակից չափանիշներին համապատասխանող ՊԵԿ կինոլոգիական կենտրոնի շարունակական կատարելագործում։
33. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
34. միջազգային ստանդարտներին համապատասխան մաքսային լաբորատորիայի առկայություն,
35. մաքսանենգության, խարդախության և վնասակար ու արգելված նյութերի հայտնաբերման գործընթացի արդյունավետության բարձրացում,
36. տնտեսական և բնակչության անվտանգության մակարդակի բարձրացում,
37. նեղ մասնագիտական կարծիք պահանջող խնդիրների դիտարկում և լուծում ներքին ռեսուրսներով,
38. ավելի արագ, արդյունավետ և թափանցիկ մաքսային գործընթացներ, որոնք կարող են բարելավել Հայաստանի առևտրային հարաբերություններն իր գործընկերների հետ՝ խթանելով վստահությունը և կառուցելով ավելի ամուր տնտեսական կապեր:
	* 1. **Ենթանպատակ 1․4․ Միջազգային ստանդարտների և պարտավորությունների համապատասխանություն**
39. Առաջնահերթություն տալով անվտանգությանը՝ ՀՀ ՊԵԿ մաքսային մարմինը կատարում է միջազգային պայմանագրերով և կոնվենցիաներով ստանձնած պարտավորությունները: Մաքսային գործառնություններում միջազգային չափանիշների պահպանման հավաստումը և համապատասխան մաքսային ընթացակարգերի ներդրումը բարձրացնում է երկրի համբավը որպես պատասխանատու համաշխարհային առևտրային գործընկերոջ՝ խթանելով համագործակցությունը և գործընկերային հարաբերությունները այլ երկրների հետ: Հաշվի առնելով ՀՀ անդամակցությունը Եվրասիական տնտեսական միությանը՝ առաջնային նշանակություն պետք է տալ նաև միության այլ անդամ-պետությունների հետ ինտեգրացմանը, համատեղ միջոցառումների իրականացմանը, մաքսային կանոնակարգերի, ստանդարտների, իրավական կարգավորումների ներդաշնակեցմանը, օրենսդրական անհամապատասխանությունների բացառմանը։
40. Միևնույն ժամանակ միջազգային միտումներին համահունչ առաջարկվում է մշակել «Կանաչ մաքսային մարմին» հայեցակարգ և իրականացնել գործողություններ այն ներդնելու ուղղությամբ։ «Կանաչ մաքսային մարմին» եզրույթը դարձել է տարբեր երկրներում կիրառվող տարածված պրակտիկա, որի շրջանակներում նախաձեռնվող միջոցառումներն իրականացվում են Միավորված ազգերի կազմակերպության Կայուն զարգացման նպատակների համատեքստում: Այս մոտեցմանը աջակցում է նաև ՀՄԿ-ն՝ առաջ մղելով այն պնդումը, որ մաքսային մարմինների կողմից իրականացվող միջոցառումները և ռազմավարական զարգացման նպատակները պետք է փոխկապակցված լինեն Միավորված ազգերի կազմակերպության 2030 թվականի Կայուն զարգացման օրակարգի հետ: Այս համատեքստում, ՀՄԿ կողմից մշակվել է նաև «Կանաչ մաքսային մարմին» (“Green Customs”) գործողությունների ծրագիր և հաստատվել ՀՄԿ քաղաքականության մշակման հանձնաժողովի 88-րդ և ՀՄԿ խորհրդի 141-րդ/142-րդ նստաշրջանների շրջանակներում: Այն ներկայացվում է որպես աշխատանքային փաստաթուղթ, որը պարբերաբար կթարմացվի և կներառի լրացուցիչ գործողություններ՝ հիմնված ՀՄԿ քարտուղարության կողմից անդամ-պետությունների հետ համագործակցության արդյունքում սահմանվող նպատակների վրա:
41. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
42. մաքսային մարմինների արդի և արդյունավետ գործելաոճը ապահովող միջազգային ստանդարտների ուսումնասիրություն, նպատակահարմարության դեպքում՝ համապատասխանության ապահովում, հնարավորության դեպքում՝ միջազգային կառույցների կողմից դրա հավաստում,
43. պարբերաբար ներքին աուդիտի իրականացում՝ մաքսային հսկողության գործընթացների բարելավման, ճիշտ և միատեսակ կիրառման ապահովման նպատակով,
44. միջազգային վարկանիշային ցուցակներում երկրի դիրքը բարելավելու նպատակով պարբերաբար թարմացված վիճակագրական տվյալների տրամադրում, դիրքը բարելավելու նպատակով միջոցառումների նախաձեռնում,
45. «Կանաչ մաքսային մարմին» հայեցակարգի մշակում և իրականացում,
46. մաքսային կարգավորման մասին ՀՀ օրենքի կիրարկման արդյունքում գույքագրված խնդիրների լուծման նպատակով օրենսդրության վերանայում։
47. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
48. միջազգային առևտրում ՀՀ վարկանիշի բարձրացում, գործընկերների շրջանակի ընդլայնում,
49. առևտրի ծավալների ավելացում՝ ստանդարտացված և թափանցիկ մաքսային ընթացակարգերի ներդրման արդյունքում։
50. արդի, գլոբալ զարգացման միտումներին համապատասխան իրավական դաշտ։
51. ընթացակարգերի արդար և առանց խտրականության իրականացում, ներառյալ հավասար վերաբերմունքը կանանց և լրացուցիչ կարիքներ ունեցող անձանց նկատմամբ, ինչն իր հերթին կնպաստի ավելի ներառական և արդար աշխատանքային միջավայրի ստեղծմանը:
	* 1. **Ենթանպատակ 1․5․ Հանրության մոտ վստահության ամրապնդում և համապատասխանություն**
52. Անվտանգության ապահովմանը միտված մաքսային օրենսդրությունն ու դրանից բխող մաքսային վարչարարությունը ձևավորում է հասարակության վստահությունը՝ իր քաղաքացիներին պաշտպանելու և տնտեսական զարգացումը խթանելու կարողության նկատմամբ: Մաքսային վարչակազմը, դրսևորելով անհրաժեշտ ազնվություն, պրոֆեսիոնալիզմ և արդյունավետություն մաքսային գործառնություններում, խթանում է վստահությունը բիզնեսի, ԱՏԳ մասնակիցների և հանրության մոտ՝ ստեղծելով կայուն տնտեսական աճի և զարգացման համար նպաստավոր միջավայր: Կարևոր է նաև ջանքեր գործադրել, որպեսզի հանրությունը տեղեկացված լինի և տիրապետի մաքսային կանոնների և կանոնակարգերի` համապատասխանությունը (compliance) խրախուսելու և սահմանների անվտանգության նկատմամբ համատեղ պատասխանատվության մշակույթի ձևավորման համար:
53. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
54. ԱՏԳ մասնակիցների, փոխադրողների և այլ շահագրգիռ կողմերի հետ պարբերական հանդիպումների, քննարկումների կազմակերպում՝ ստացված հետադարձ կապի հիման վրա կիրառվող ընթացակարգերը շարունակաբար բարելավելու նպատակով,
55. առևտրի խթանման ինովացիոն հարթակի (լաբորատորիայի) ստեղծման հայեցակարգի մշակում, որը կծառայի որպես պետական, մասնավոր հատվածների և տեխնոլոգիական փորձագետների համագործակցության էկոհամակարգ՝ փորձարկումներ իրականացնելու և նախատիպեր ստեղծելու համար: Այն հնարավորություն կտա փոքր մասշտաբով փորձարկել նոր հայեցակարգերը, մեթոդաբանությունները և տեխնոլոգիաները՝ նախքան ամբողջական ներդրումն ու շահագործումը,
56. հանրային իրազեկման արշավի կազմակերպում. տարբեր հարթակների միջոցով լուսաբանել մաքսային ծառայության դերն ու նշանակությունը երկրի անվտանգության հարցում, բաց և թափանցիկ ձեռնարկատիրական (առևտրային) արտաքին տնտեսական գործունեության, ինչպես նաև օրինապահ ԱՏԳ մասնակիցների համար գործող առավելությունների մասին,
57. հանրության, ԱՏԳ մասնակիցների հետադարձ կապի արդյունավետ հարթակների ապահովում՝ որպես առանցքային սկզբունք սահմանելով այն, որ որևէ խնդիր կարծիք, առաջարկ չմնա անպատասխան և արդյունքների մասին տեղեկացվի դիմողին,
58. մաքսային ծառայողների համար հանրության, ԱՏԳ մասնակիցների հետ փոխազդեցության էթիկական կանոնների սահմանում, համապատասխանության ստուգում և շարունակական մոնիթորինգ,
59. նախաձեռնել ԱՏԳ մատչելի ծառայությունների զարգացումը հաշմանդամություն ունեցող անձանց համար: Սա ներառում է մաքսային մարմինների ենթակառուցվածքների հարմարեցումը առանձնահատուկ պայմանների կարիք ունեցող, ինչպես նաև թվային հարթակների և փաստաթղթերի հարմարեցումը, որպեսզի դրանք հասանելի լինեն տարբեր տեսակի առանձնահատկություն ունեցող անձանց համար,
60. մաքսային մարմնի և ԱՏԳ մասնակիցների միջև հաղորդակցության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար կիրառել վարքագծի պատկերացումների կիրառություն։
61. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
62. ավելի իրազեկ հանրություն, ինչը կնպաստի սահմանված կանոնակարգերին կամավոր համապատասխանության ավելացմանը։
63. մաքսային ծառայողների կողմից դրսևորած պրոֆեսիոնալիզմը և էթիկական կանոններին համապատասխանությունը կհանգեցնի հանրության կողմից վստահության բարձրացման։
64. հետադարձ կապի կայուն մեխանիզմը կհանգեցնի շարունակաբար բարելավող մաքսային ընթացակարգերի՝ որոնք կհամապատասխանեն ԱՏԳ մասնակիցների իրական պահանջների և կարիքներին։
65. հասարակության հետ կարծիքների և արձագանքների կանոնավոր փոխանակումը, ինչպես նաև մաքսային մարմինների աշխատանքում էթիկական չափանիշների հաստատումը կստեղծի ավելի բաց և զգայուն միջավայր, որը կնպաստի բնակչության բոլոր խմբերի իրավունքների պաշտպանությանն ու հարգմանը:
	* 1. **Ենթանպատակ 1․6 Արդյունավետ մաքսային օրենսդրությունը**
66. Մաքսային օրենսդրությունն առանցքային դեր ունի տնտեսական կայունության և երկրի կայուն զարգացման ապահովման գործում։ Այն կոչված է նաև երաշխավորելու Հայաստանի Հանրապետության տնտեսական անվտանգությունը՝ ստեղծելով արտաքին տնտեսական գործունեության հուսալի և կանխատեսելի պայմաններ։

Հարկ է նշել, որ մաքսային օրենսդրության առանցքային ասպեկտների մեծ մասը որոշվում է Եվրասիական տնտեսական միության մարմինների որոշումների մակարդակով։ Սա կարևոր է դարձնում Հայաստանի Հանրապետության ակտիվ մասնակցությունն այդ կառույցների աշխատանքներին՝ Եվրասիական ասպարեզում ազգային շահերը խթանելու և պաշտպանելու նպատակով։ Միաժամանակ կան մի շարք խնդիրներ, որոնք կարող են և պետք է լուծվեն ազգային մակարդակով՝ երկրի տնտեսությանը և քաղաքացիներին առավելագույն օգուտ ապահովելու համար։ Մաքսային օրենսդրության կառավարման բազմամակարդակ մոտեցման արդյունավետ համադրությունը կապահովի Հայաստանի Հանրապետության երկարաժամկետ մրցունակությունն ու բարեկեցությունը համաշխարհային ասպարեզում։ Մաքսային օրենսդրությունն արտացոլում է ազգային մակարդակում սահմանվող մոտեցումները ավելի լայն տնտեսական ռազմավարությունների նկատմամբ: Այն ներառում է մաքսային ընթացակարգերի ամբողջությունը՝ արտացոլելով ընդհանուր պատկերը ԱՏԳ իրականացնողների, բիզնեսների և միջազգային գործընկերների համար: Մաքսային օրենսդրությունն ուղենիշ է իրավական բազայի մշակման համար, որը կարտացոլի երկրի դիրքորոշումը արտաքին առևտրի խթանման, ընթացակարգերի պարզեցման, միջազգային համագործակցության ընդլայնման նկատմամաբ։

1. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
2. մաքսային գործառնությունների իրականացման համար կիրառվող պետական տուրքի դրույքաչափերի վերանայում, ինդեքսավորում,
3. մաքսատուրքերի բաշխման մեխանիզմների վերանայման նպատակով համապատասխան առաջարկությունների մշակում, ԵԱՏՄ անդամ պետությունների հետ բանակցությունների նախաձեռնում,
4. բնապահպանական հարկի դրույքաչափերի վերանայման ուսումնասիրություն և առաջարկների ներկայացում,
5. մաքսային օրենսդրությամբ սահմանված՝ հայտարարագրման առանձնահատկությունների (մասնավորապես, պարբերական հայտարարագրում, ոչ ամբողջական հայտարարագրում) կիրառման հնարավորությունների և շրջանակների ուսումնասիրության իրականացում, ինչպես նաև հայտարարագրման նոր՝ միջազգային պրակտիկայում կիրառվող առանձնահատկությունների (մասնավորապես՝ ԼՏՕ հանդիսացող անձի հաշվառման համակարգում նշումների իրականացման միջոցով հայտարարագրման առանձնահատկություններ) սահմանման նպատակով ուսումնասիրության իրականացում, ըստ անհրաժեշտության իրավակարգավորումների սահմանում և/կամ դրանց կատարելագործում,
6. ապրանքների մաքսային ձևակերպումների գործընթացի պարզեցման և արագացման հարցերի ուսումնասիրությունը և առաջարկությունների ներկայացումը,
7. մաքսային իրավախախտումների համար կիրառվող վարչական պատասխանատվության միջոցների մշտադիտարկում և անհրաժեշտության դեպքում վերանայում:
8. Առաջնահերթություն տալով անվտանգ և ապահով մաքսային ընթացակարգերի ներդրմանը՝ ՀՀ ՊԵԿ մաքսային մարմինը կարող է ստեղծել ամուր և վստահելի մաքսային ենթակառուցվածք, որը պաշտպանում է բնակչությանը, դյուրացնում առևտուրը, ուժեղացնում է սահմանների կառավարումը, ապահովում միջազգային ստանդարտներին համապատասխանությունը և ձևավորում հանրային վստահություն՝ նպաստելով անվտանգ, կայուն տնտեսական զարգացմանը:

Մաքսային մարմինների միջև միջազգային համագործակցությունը կարևոր նշանակություն ունի փոխգործակցության ընդլայնման և միջազգային անվտանգ առևտրի իրականացման համար: Համագործակցելով հարևան երկրների (Իրան, Վրաստան) և առևտրային գործընկերների, այդ թվում՝ ԵԱՏՄ անդամ-պետությունների մաքսային մարմինների հետ՝ Հայաստանը կարող է ամրապնդել իր դիրքերը ընթացակարգերի ներդաշնակեցման, լավագույն փորձի փոխանակման և ընդհանուր մարտահրավերներին դիմակայելու համատեղ նախաձեռնություններով:

* 1. **Նպատակ 2. Հարմարավետ.**
1. Հայաստանի՝ որպես բարենպաստ լոգիստիկ հանգույցի դիրքավորում, ընդլայնված ծառայությունների մատուցում, պարզեցված և սահուն ընթացակարգեր վստահելի ԱՏԳ մասնակիցների համար

|  |
| --- |
| **«Հարմարավետ» նպատակի սահմանման հիմնավորում** |
| Հայաստանի՝ որպես լոգիստիկ հանգույց դիրքավորելու ռազմավարական նպատակը հիմնված է մասնավորապես PEST(LE) վերլուծությունից քաղված քաղաքական և տնտեսական գործոններից: Հարևան երկրների՝ Իրանի Իսլամական Հանրապետության և Վրաստանի Հանրապետության հետ հարաբերությունների շարունակական զարգացումն ընդգծվում է Հայաստանի՝ աշխարհագրական դիրքով պայմանավորված իրողությունից: Այս հարաբերությունները հիմնարար են՝ ապահովելով կապը Հայաստանի և այլ երկրների միջև։ Վերլուծության մեջ առանձնացված է նաև ԵԱՏՄ անդամակցության շրջանակներում համագործակցության առաջնայնությունը։ Ավելին, ՀՀ կառավարության նախաձեռնությունները՝ ուրվագծված 2021-2026 թվականների գործողությունների ծրագրում, ուղղված են իր առևտրային գործընկերների դիվերսիֆիկացմանը և հարաբերությունների խորացմանը համաշխարհային տնտեսությունների հետ, ինչպիսիք են՝ ԱՄՆ-ը, ԵՄ-ն, Չինաստանը, Հնդկաստանը և այլ երկրներ, արտացոլում են Հայաստանի տնտեսական կապերի ընդլայնման ռազմավարական հավակնությունը և ներգրավվածությունը համաշխարհային ասպարեզում:Տնտեսական միտումները, որոնք ընդգծված են PEST(LE) վերլուծության մեջ, ցույց են տալիս արտաքին առևտրի դիվերսիֆիկացման դինամիկա: Դա վկայում է ԵՏՄ անդամ չհանդիսացող երկրների հետ առևտրի ծավալների զգալի աճը (տե՛ս 2․5): Օրինակ, Արաբական Միացյալ Էմիրություններից Հայաստանի ներմուծումը զգալի աճ է գրանցել՝ ավելի քան կրկնապատկելով՝ 2018թ.-ի 94․70 մլրդ դրամից հասնելով 244․03 մլրդ դրամի: Նմանապես, Չինաստանի հետ առևտուրը կայուն աճ է գրանցել՝ 2018թ.-ի 184․91 մլրդ դրամից 2023թ.-ին հասնելով 373․31 մլրդ դրամի: Այս վիճակագրությունը ոչ միայն ցույց է տալիս Հայաստանի առևտրի ընդլայնվող լանդշաֆտը, այլև ընդգծում է նոր իրողություններին մաքսային ծառայությունների ադապտացման և համապատասխան գործողություններ նախաձեռնելու անհրաժեշտությունը՝ նպաստելով առևտրի դյուրացմանը, մաքսային ծառայությունների ընդլայնված շրջանակի տրամադրմանը։Այնուամենայնիվ, SWOT վերլուծությունը (տե՛ս Բաժին 2.4), վեր է հանել բարելավման ոլորտները, ներառյալ՝ միատեսակ, ստանդարտացված գործընթացների և առևտրի դյուրացման միասնական արդյունավետ համակարգող մեխանիզմների բացակայությունը, ինչը կարող է խոչընդոտել կիրառվող ընթացակարգերի արդյունավետությանը: Այս թույլ կողմերը համադրվում են ուժեղ կողմերի հետ, ինչպիսիք են արդյունավետ վերահսկման մեխանիզմները, նոր նախաձեռնություններ իրականացնելու կարողությունը և ՏՏ պատրաստվածության բարձր մակարդակը, որոնք կարևոր խթաններ են նախատեսվող վերափոխման համար:Այս ուժեղ կողմերի օգտագործումը և բացահայտված թույլ կողմերի լուծումը կարևոր է Հայաստանի համար՝ տարածաշրջանային լոգիստիկ հանգույց դառնալու նպատակն իրականացնելու համար: Ծառայությունների որակի բարձրացումը, մաքսային ընթացակարգերի պարզեցումը և սահուն բիզնես գործընթացների ապահովումը առանցքային քայլեր են այս նպատակին հասնելու համար: Նման բարելավումները կարող են բավարարել ոչ միայն ներկայիս առևտրային գործընկերների կարիքները, մասնավորապես ԵԱՏՄ և հարևան երկրների հետ հարաբերություններում, այլև ամուր ստեղծել նոր շուկաներ ներգրավելու և հետագա միջազգային համագործակցությունը խթանելու համար:Բացի այդ, STAPL ծրագրի շրջանակներում իրականացված ԵՄ մաքսային նախագծերի վերլուծությունը, ինչպես (տե՛ս Բաժին 2.5), ընդգծում է մաքսային գործառույթների, ընթացակարգերի վերակառուցման ՝ համապատասխանեցնելով դրանք լավագույն փորձին և միջազգային առևտրի դինամիկ կարիքներին: Ավելին, STAPL ծրագրի առաջարկություններն ընդգծում են առևտրի դյուրացման կարևոր դերը՝ առանձնացնելով Առևտրի դյուրացման ազգային կոմիտեի ստեղծումը: Բացի այդ, առաջարկվում է մշակել և ակտիվացնել ԼՏՕ ինստիտուտը՝ արտաքին առևտրի գործընթացները պարզեցնելու համար:Վերը նշված գործոնները և միջավայրը, որտեղ գործում է ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունը հիմք են հանդիսանում սահմանելու «Հարմարավետ» առաջնահերթությունը՝ որպես մաքսային ծառայության հիմնական նպատակներից մեկը: Դրանք ընդգծում են ոչ միայն մաքսային գործառնությունների պարզեցման, այլ նաև Հայաստանի դիրքը որպես բարենպաստ լոգիստիկ հանգույցի ամրապնդման հանձնառությունը՝ հետագայում նպաստելով արտաքին առևտրի զարգացմանը և դիվերսիֆիկացմանը: |

Ռազմավարական ուղղության շրջանակներում սահմանվում են ստորև ներկայացված ենթանպատակները։

* + 1. **Ենթանպատակ 2.1. Առևտրի դյուրացում և մրցունակություն**
1. Մաքսային մարմինները կարևոր դեր են խաղում միջսահմանային առևտրի զարգացման և դյուրացման գործում, և որդեգրած քաղաքականությունը պետք է հավասարակշռի մի կողմից անվտանգության սահմանված նորմերի պահպանումը, իսկ մյուս կողմից՝ ապրանքների միջսահմանային շարժը դյուրացնելու անհրաժեշտությունը: Այս առումով առավել նպատակահարմար է միջոցներ ձեռնարկել դյուրացնելու ապրանքների տարանցիկ տեղաշարժը ՀՀ տարածքով՝ միաժամանակ ապահովելով անվտանգության և սահմանված պահանջներին համապատասխանության պահպանումը՝ կիրառելով ժամանակակից տեխնոլոգիաների և ռիսկերի վրա հիմնված մոտեցումներ՝ բարձր ռիսկային բեռնափոխադրումները վերհանելու և թիրախավորելու համար՝ միաժամանակ թույլ տալով արագ և արդյունավետ տեղափոխել մինիմալ ռիսկային փոխադրումները: Անհրաժեշտ է նախատեսել նաև այդ դեպքերի համար փաստաթղթաշրջանառության էական կրճատման և մաքսային ձևակերպումների համար սպասելու ժամկետների նվազեցման միջոցառումներ, այդ թվում՝ ավտոմատ բացթողման մեխանիզմների կիրարկման միջոցով:
2. Առևտրի դյուրացման ազգային կոմիտեի ստեղծումը հնարավորություն կտա առևտրային համայնքի հետ գործընկերային հարաբերությունների ընդլայնմանը` բարեփոխումների, փոփոխությունների և նոր միջոցառումների հետ կապված համայնքի տեղեկացվածության բարձրացման, հետագա կիրառման հետ կապված հնարավոր խնդիրների և ռիսկերի վերաբերյալ պետական մարմինների տեղեկացվածության բարձրացման և արդյունավետ ու տնտեսապես շահավետ գործունեության ապահովման համար։ Առևտրի դյուրացման Ազգային Կոմիտեի կազմում նախատեսվում է ներառել մաքսային բրոկերների, ավիաընկերությունների, խոշորագույն արտահանողների և ներմուծողների, տրանսպորտային, փոստային սուրհանդակային և ապահովագրական ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների ներկայացուցիչների մասնակցությունը։
3. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
4. առևտրի դյուրացման ազգային կոմիտեի ստեղծում և աշխատանքների կազմակերպում,
5. առևտրի դյուրացման նպատակով այլ երկրների պետական կառույցների և առևտրային կազմակերպությունների, տրանսպորտային օպերատորների և ասոցիացիաների հետ փոխըմբռնման հուշագրերի և համաձայնագրերի կնքում,
6. մաքսային գործառնությունների տարբեր փուլերի առանձնացված մշտադիտարկման համակարգի գործարկում և մշտադիտարկման արդյունքների շարունակական վերլուծություն, գործառնությունների վրա ծախսվող ժամանակի կրճատման նպատակով,
7. ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության գործառույթների ստանդարտացում և համապատասխան արձանագրությունների (protocols) մշակում՝ հիմնված բիզնես գործընթացների գույքագրման, ուսումնասիրության, վերակառուցման առաջարկների վրա,
8. նախնական հայտարարագրման էլեկտրոնային համակարգի արդյունավետ գործարկմանը խոչընդոտող խնդիրների վերհանում, համակարգի կիրառման շրջանակների ընդլայնում, համակարգի շարունակական մշտադիտարկում և օպտիմալացում, ընթացակարգից օգտվող ԱՏԳ մասնակիցների համար որոշակի խթանների նախատեսում։
9. ապրանքների և/կամ տրանսպորտային միջոցների ավտոմատ բացթողման համակարգի կիրառման շրջանակների ընդլայնում, համակարգի շարունակական մշտադիտարկում և օպտիմալացում,
10. ապրանքների և տրանսպորտային միջոցների բացթողումից հետո թիրախային ստուգումների համակարգի շարունակական մշտադիտարկում և կատարելագործում։
11. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
12. մաքսային ընթացակարգերի և միջազգային համաձայնագրերի պահանջների համապատասխանության և մաքսային ընթացակարգերի միատեսակ կիրառման ապահովում,
13. արտաքին առևտրաշրջանառության մեծացում և տնտեսական աճ՝ շնորհիվ ընդլայնված համագործակցային հնարավորությունների,
14. կատարելագործված և ավելի արդյունավետ համատեղ հսկողություն,
15. հերթերի կրճատում,
16. արագ և բարձրակարգ սպասարկում։
	* 1. **Ենթանպատակ 2.2 Բարենպաստ լոգիստիկ հանգույց**
17. Առևտրի դյուրացման և տարանցման ներուժի բարելավումը կարևոր նշանակություն ունի Հայաստանի տարածաշրջանային և միջազգային ինտեգրման գործընթացների համար: Հայաստանի ռազմավարական դիրքը` Եվրոպայի և Ասիայի խաչմերուկում, զգալի ներուժ կարող է հաղորդել և լիարժեք օգտագործել ապրանքների և մարդկանց տարանցիկ փոխադրման երկրի պոտենցիալը: Այս առումով «Հյուսիս-Հարավ ճանապարհային միջանցք» նախաձեռնությունը Հայաստանի համար էական հնարավորություններ է ստեղծում իր տարանցիկ ներուժը զարգացնելու և առևտուրը խթանելու համար: Մաքսային մարմնին անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել նաև հարևան երկրների (Վրաստան, Իրան) և մատակարարման շղթայի մասնակից երկրների հետ գործընկերության ընդլայնմանը՝ ընթացակարգերը ներդաշնակեցնելու, կրկնօրինակումները նվազեցնելու և համագործակցությունը ընդլայնելու համար: Դա ևս կդյուրացնի ապրանքների տեղաշարժը, այդ թվում՝ Հյուսիս-Հարավ ճանապարհային միջանցքով՝ Հայաստանը դարձնելով գրավիչ տարանցիկ երկիր առևտրի համար։ Ընդլայնելով միջսահմանային կապը, ներդաշնակեցնելով առևտրի կանոնակարգերը և համագործակցելով հարևան գործընկեր երկրների հետ՝ Հայաստանը կարող է խորացնել տնտեսական ինտեգրումը և ավելի արդյունավետ մասնակցել միջազգային առևտրային համաձայնագրերին:
18. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
19. սահմանահատման ընթացակարգերի վերլուծություն, ներգրավված մարմինների և իրականացվող գործառույթների արդյունավետության գնահատում, բացերի վերհանում, օպտիմալացման առաջարկների մշակում՝ հաշվի առնելով բոլոր շահառուների կարիքներն ու պահանջները,
20. հարևան երկրների (Իրան, Վրաստան) հետ փոխգործակցության բարելավման և ընդլայնման հնարավորությունների ընդլայնման, խոչընդոտների վերհանման ուղղությամբ վերլուծական աշխատանքների իրականացում, որոնց արդյունքներով նախաձեռնել համապատասխան գործողությունների իրականացումը,
21. «Տրանսպորտային միջոցների հայտարարագրերի հաշվառման, շրջանառության, հսկողության» համակարգի գործարկում,
22. մինչև մաքսային հայտարարագրի ներկայացումը դիմումի հիման վրա ապրանքների բացթողնման էլեկտրոնային համակարգի գործարկում,
23. ԵԱՏՄ շրջանակներում էլեկտրոնային ուղեկցող փաստաթղթերի փոխադարձ ճանաչմանն ուղղված գործընթացների իրագործման ապահովում։
24. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
25. առևտրի դյուրացում. լավ զարգացած տարանցիկ համակարգը նպաստում է սահմաններով ապրանքների տեղաշարժի պարզեցմանը՝ նվազեցնելով միջազգային առևտրով զբաղվող ընկերությունների ծախսերը և սպասման ժամանակ,
26. Հայաստանի դիրքավորում՝ որպես զարգացած տարանցիկ համակարգ ունեցող երկիր,
27. մաքսային մարմինների կողմից տուրքերի, հարկերի և այլ վճարների ավելի արդյունավետ հավաքագրում՝ նպաստելով պետական եկամուտների աճին,
28. տարածաշրջանային և համաշխարհային մարտահրավերներին դիմակայելու ունակ մաքսային մարմին,
29. միջազգային առևտրի խթանում՝ ներգրավելով ավելի շատ ընկերությունների՝ անդրսահմանային առևտրով զբաղվելու համար,
30. տնտեսական զարգացում, մասնավորապես առևտրի խթանում, աշխատատեղերի ստեղծում և օտարերկրյա ներդրումների ներգրավում,
31. տվյալների վերլուծության ընդլայնված համակարգի ստեղծում,
32. տարածաշրջանային տնտեսական ինտեգրման և համագործակցության ակտիվացում։
	* 1. **Ենթանպատակ 2.3․ Ընդլայնված ծառայությունների շրջանակ**
33. Արտաքին առևտրի տեմպերի զարգացումը համաշխարհային և տարածաշրջանային մակարդակներով ենթադրում է ապահովել ՀՀ պետական մարմինների, մասնավորապես՝ ՀՀ ՊԵԿ մաքսային մարմնի արտաքին տնտեսական գործունեության հետ կապված մի շարք գործառույթների օպտիմալացում և բարելավում։ Միևնույն ժամանակ, անհրաժեշտ է նկատի ունենալ, որ արտաքին առևտրի աճող տեմպերի սպասարկման համար կարող է անհրաժեշտ լինել ոչ թե համապատասխան պետական կառույցներում աշխատանքային և այլ ռեսուրսների թվաքանակի ավելացում, այլ պատվիրակված բարձրակարգ մասնագիտական ծառայությունների ինստիտուտի ներդրումը։ ԱՏԳ ընթացակարգերի արդյունավետությունը բարձրացնելու և բարձրակարգ, ժամանակակից ծառայություններ մատուցելու համար նպատակահարմար է դիտարկել էլեկտրոնային կառավարման համակարգերով և թվային լուծումներով հագեցած ԱՏԳ սպասարկման կենտրոնների և դրանք սպասարկող մասնագիտացված կազմակերպությունների (օպերատորների) ներգրավման հնարավորությունը։ Ծառայությունների մատուցման ընդլայնված գործառույթների պատվիրակումը մասնավոր հատվածին հնարավորություն կտա նաև լինել առավել ճկուն և տեղայնացնել նոր մոդելները հնարավորինս սեղմ ժամկետներում, դինամիկ փոխել բիզնես գործընթացները և շարունակաբար ընդլայնել ծառայությունների շրջանակը։ Պետական կառավարման մարմինների կողմից նման ճկունություն ապահովելը բախվում է մի շարք ընթացակարգային, իրավական, բյուրոկրատական, ենթակառուցվածքային խոչընդոտների։ Մյուս կողմից հսկողական և ծառայությունների մատուցման գործառույթները երկու տարբեր մարմինների կողմից իրականացնելը հնարավորություն կտա առավել թիրախային իրականացնել սահմանված գործառույթները՝ առանց բախվելու հնարավոր հակասական մոտեցումների։ ԱՏԳ ոչ վերահսկողական գործառույթների պատվիրակումը միասնական մաքսային օպերատորին կարող է նպաստել ԱՏԳ գործընթացի արդյունավետության և թափանցիկության էական աճին՝ միաժամանակ տնտեսվարողների համար ապահովելով բարձրակարգ, միջազգային ստանդարտներին համապատասխանեցված ծառայությունների մատուցում «մեկ հարկի տակ»։
34. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
35. ԱՏԳ ընթացակարգերի արդյունավետությունը բարձրացնելու և բարձրակարգ, ժամանակակից ծառայություններ մատուցելու նպատակով ԱՏԳ սպասարկման կենտրոն(ներ)ի ստեղծման միջոցառումների ծրագրի մշակում,
36. «Թույլատվական փաստաթղթեր» համակարգի ներդրման արդյունավետության գնահատում, վերջնական գործարկմանը խոչընդոտող խնդիրների վերհանում, այդ թվում՝ օգտվողների լայն շրջանակների հետադարձ կապի հիման վրա, և դրանց լուծման ուղղությամբ աշխատանքների նախաձեռնում թույլատվական փաստաթղթերի տրամադրման միասնական կարգավորումների հնարավորությունների ուսումնասիրություն և առաջարկների ներկայացում,
37. ծանուցումների կառավարման էլեկտրոնային համակարգի գործարկում և կատարելագործում, այդ թվում մաքսային ձևակերպումների գործընթացում կիրառվող այլ ավտոմատացված համակերգերի հետ ինտեգրման ապահովմամբ։
38. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
39. հաճախորդակենտրոն ծառայությունների մատուցում,
40. արդյունավետ, արագ և որակյալ ծառայություններ` համապատասխանեցված միջազգային ստանդարտներին,
41. ծառայությունների թափանցիկություն և կանխատեսելիություն, ստանդարտացված գործընթացներ։
42. ԱՏԳ սպասարկման կենտրոնների զարգացումը և մասնավոր հատվածի հետ համագործակցությունը կօգնի ստեղծել ժամանակակից պահանջներին համապատասխանող ծառայություններ՝ նպաստելով գործընթացի բոլոր մասնակիցների իրավունքների պաշտպանությանը:
	* 1. **Ենթանպատակ 2.4․ Առավելություններ օրինապահ ԱՏԳ մասնակիցների համար**
43. Օրինապահ ԱՏԳ սուբյեկտների համար հայեցակարգի մշակումը, ինչպես նաև լիազորված տնտեսական օպերատորների ինստիտուտի զարգացումը կարող է առաջարկել համապատասխան որակավորված ԱՏԳ մասնակիցներին արագացված ձևակերպումներ և մաքսային պարզեցված ընթացակարգեր: Ռիսկերի վրա հիմնված հսկողության կիրառմամբ՝ վստահելի ԱՏԳ մասնակիցները, այդ թվում՝ լիազորված տնտեսական օպերատորները, հնարավորություն կունենան գործել մաքսային օրենսդրությամբ նախատեսված հատուկ պարզեցված ընթացակարգերով։ Դա կարելի է ապահովել այդ թվում՝ մաքսային կանոնակարգերին համապատասխանության պատմության, արձանագրությունների ուսումնասիրության, հավաքագրված տվյալների վերլուծության և ռիսկայնության գնահատման, ԱՏԳ մասնակիցների համակարգերին հասանելիության տրամադրման, բիզնեսի վարման, միջազգային առևտրում ներգրավվածության, հավատարմագրումների և հավաստագրերի վերաբերյալ անհրաժեշտ տեղեկատվության ուսումնասիրության միջոցով։ Մաքսային մարմնի կողմից սահմանված չափանիշներին համապատասխանող բիզնեսները ստանում են արտոնություններ, ինչպիսիք են պարզեցված ընթացակարգերը, մաքսային հսկողության բեռի թեթևացում, առաջնահերթ մաքսային ձևակերպումներ՝ դյուրացնելով արտաքին առևտրի իրականացումը: Միևնույն ժամանակ այս առավելությունները խթաններ են հանդիսանում ԱՏԳ մասնակիցների համար՝ պահպանել համապատասխանության բարձր մակարդակ, ակտիվորեն մասնակցել վստահելի ԱՏԳ մասնակիցների ծրագրերին և հետամուտ լինել ԼՏՕ սերտիֆիկացմանը` օգտվելու համար առավելությունների ամբողջ շրջանակից: Այս առումով, առանցքային նշանակություն ունի նաև ՀՀ տնտեսվարող սուբյեկտներին ԼՏՕ ինստիտուտի վերաբերյալ հանրային իրազեկումների իրականացումը, այդ թվում՝ ծանուցումների միջոցով։
44. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
45. ԼՏՕ համար օրենսդրությամբ նախատեսված հատուկ պարզեցված ընթացակարգերի, միջազգային և ԵԱՏՄ անդամ երկրների փորձի ուսումնասիրություն՝ նպատակ ունենալով դրանք ոչ բավարար լինելու դեպքում օրենսդրությամբ սահմանել լրացուցիչ խթաններ ինչպես ԵԱՏՄ մաքսային օրենսգրքի շրջանակներում, այնպես էլ ՀՀ օրենսդրությամբ հարկային և այլ պետական կառավարման մարմինների կողմից տրամադրվող արտոնությունների և խթանների առումով,
46. Մաքսային հսկողության շեշտադրման տեղափոխումը նախաբացթողումային փուլից հետբացթողումային փուլ անցնելու շրջանակներում մաքսային մարմնի աշխատակազմի կարողությունների բարձրացում՝ փորձի փոխանակման, դասընթացների, միջազգային փորձագետների ներգրավմամբ սեմինարների կազմակերպման միջոցով,
47. Ապրանքների բացթողումից հետո իրականացվող մաքսային հսկողության արդյունավետության բարձրացում, այդ թվում օրինապահ հարկ վճարողների նկատմամբ մաքսային հսկողությունը հնարավորինս նախաբացթողումային փուլից հետբացթողումային փուլ տեղափոխելու նպատակով։
48. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
49. Առևտրային համայնքի հետ համաձայնեցված որոշումների կայացում, ինչը ենթադրում է որոշումների կիրարկման փուլում հնարավոր բացասական արձագանքի և դժգոհությունների բացառում, հնարավոր տնտեսական ռիսկերի մեղմում,
50. ճկունություն․ տնտեսական գործունեության մեջ որոշումների կիրարկման փուլում հնարավոր խնդիրների մասին արագ տեղեկացում և ժամանակին արձագանքում,
51. վստահելի ԱՏԳ մասնակիցների համար ռեսուրսների խնայողություն,
52. արտաքին առևտրի և տնտեսական աճի խթանում՝ օրինապահ ընկերությունների ԱՏԳ գործընթացների պարզեցման, արդյունավետության բարձրացման և ռեսուրսների խնայողության շնորհիվ։
53. Այսպիսով, այս ռազմավարական ուղղության արդյունավետ իրագործման նպատակով անհրաժեշտ է զարգացնել արդյունավետ լոգիստիկ ցանցեր, առաջնահերթություն սահմանել ենթակառուցվածքային ներդրումներին և բարելավել ռազմավարական գործընկերային հարաբերությունները՝ բիզնեսներ ներգրավելու, միջազգային արդյունավետ լոգիստիկ կապ ստեղծելու և ապրանքների սահուն տեղաշարժը ապահովելու նպատակով: Բացի դրանից, պարզեցված մաքսային ընթացակարգերը, դյուրացված արտաքին առևտուրը և տարանցիկ բարելավված դիրքը Հայաստանն ավելի գրավիչ կարող է դարձնել օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների համար՝ հաշվի առնելով, որ ներդրողները փնտրում են արդյունավետ մաքսային գործառնություններ, կանխատեսելի առևտրային գործընթացներ և հուսալի տարանցիկ ուղիներ ունեցող երկրներ: Առաջնահերթություն տալով այս ռազմավարական ուղղությունը՝ Հայաստանը կարող է ստեղծել բարենպաստ ներդրումային միջավայր, ներգրավել վերազգային կորպորացիաներ և խթանել տնտեսական աճը օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների ներհոսքի ավելացման միջոցով:

Անհրաժեշտ է նաև նկատի ունենալ, որ այս ռազմավարական նպատակի արդյունավետ իրականացումն անհնար է առանց շահագրգիռ կողմերի ներգրավվածության ապահովման, որը ներառում է սահմանների համալիր կառավարման մեխանիզմների ներդրում, մաքսային-մասնավոր հատվածի համագործակցության ընդլայնում, այլ պետական կառավարման մարմինների հետ փոխգործակցության ապահովում: Այս առումով շահագրգիռ կողմերի արդյունավետ ներգրավվածության և համագործակցության ապահովումը էական նշանակություն ունի մաքսային ծառայությունների և փոխգործակցության ընդլայնման համար: Մաքսային վարչակազմը պետք է համագործակցային հարաբերություններ հաստատի և համապատասխան հարթակներ ստեղծի պետական կառավարման այլ մարմինների հետ՝ նպաստելով սահմանների արդյունավետ և համալիր կառավարմանը: ԱՏԳ ընթացակարգերում ներգրավված մարմինների և սահմանահատման ընթացակարգերում ներգրավված կառույցների հետ կանոնավոր խորհրդատվությունների և երկխոսությունների արդյունքում հնարավոր է ապահովել ընթացակարգերի օպտիմալացում և դյուրացում՝ միաժամանակ ապահովելով բավարար հսկողություն:

1. Սահմանների համալիր կառավարման մեխանիզմների ներդրումը՝ մաքսային և այլ պետական մարմինների միջև փոխգործակցության ապահովման, կանոնակարգերի և չափորոշիչների ներդաշնակեցման, տեղեկատվության փոխանակման և ընթացակարգերի դյուրացման միջոցով հնարավորություն կտա ներդնել սահմանների վերահսկողության արդյունավետ ընթացակարգեր: Նման մոտեցումը մի կողմից նվազեցնում է սահմանահատման համար ծախսվող ժամանակը, խթանում է առևտրային հոսքերը, իսկ մյուս կողմից պահպանում է անհրաժեշտ վերահսկողությունը և անվտանգությունը:
	1. **Նպատակ 3. Նորարար․**
2. Մաքսային ծառայության թվային փոխակերպում՝ առաջադեմ տեխնոլոգիաների, թվային ծառայությունների և «անտեսանելի» հսկողության ներդրման միջոցով․

|  |
| --- |
| **«Նորարար» նպատակի սահմանման հիմնավորում** |
| «Նորարար» առաջնահերթության սահմանման հիմքում, որը կենտրոնանում է ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության կողմից առաջադեմ տեխնոլոգիաների, թվային ծառայությունների և «անտեսանելի» հսկողության մեխանիզմների ներդրման վրա, ընկած են արդեն իսկ զարգացած տեխնոլոգիական հենքը և առևտրի դյուրացման հավակնոտ նախաձեռնությունները:PEST(LE) վերլուծությունն առանձնացնում է տեխնոլոգիական կարողությունների և պատրաստվածության կարևոր դերը՝ միաժամանակ ընդգծելով տեղեկատվական համակարգերի վերահսկման, աուդիտի իրականացման և կիբեռանվտանգության սպառնալիքներին դիմակայելու ռազմավարության ներդրման անհրաժեշտությունը: Միաժամանակ, SWOT վերլուծությունը բացահայտում է Հայաստանի մաքսային ծառայության ուժեղ կողմերը, ներառյալ՝ ՏՏ կարողությունների և պատրաստվածության բարձր մակարդակը, ինչպես նաև ստանդարտներին ու հավաստագրերին հավատարիմ լինելը, ինչպիսիք են՝ ISO/IEC 27001-2013-ը: Այնուամենայնիվ, հայտնաբերված թույլ կողմերը, օրինակ՝ «խելացի» ռիսկերի կառավարման մեխանիզմների և Մաքսային մարմինների ավտոմատացված կառավարման տեղեկատվական համակարգերի կառավարման և կիբեռանվտանգության կանոնակարգերի բացակայությունը մատնանշում են ոլորտներ, որտեղ տեխնոլոգիական առաջընթացը կարող է զգալիորեն բարելավել գործառնական արդյունավետությունն ու անվտանգությունը: Այս համատեքստում, արդրադարձ է կատարվում նաև հանրային հատվածում էլեկտրոնային կառավարման համակարգի ներդրմանը ՀՀ կառավարության աջակցությունը՝ ավելի ընդլայնելով հնարավորությունը նախաձեռնել մաքսային գործընթացները արդիականացնելող նորարարությունների մոտեցումներ:Հավելված 1-ի արդյունքները, որոնք ներկայացնում են «Մաքսային վարչարարության զարգացման ծրագրի» շրջանակներում հարկ վճարող կազմակերպությունների, անհատ ձեռնարկատերերի, մաքսային բրոքերների և բեռնափոխադրող ընկերությունների 2022 թ. ընտրանքային հետազոտությունը և ֆոկուս խմբային քննարկումները, առանձնացնում են մաքսային ծառայության կողմից տրամադրվող էլեկտրոնային ծառայությունները, դրանց ընկալման և որակի վերաբերյալ հետազոտության արդյունքները, ընդգծում են ինչպես ձեռքբերումները, այնպես էլ բարելավման ոլորտները: Թեև ԱՏԳ իրականացնողների, մաքսային բրոքերների և բեռնափոխադրողների մեծամասնությունը դրական կարծիքներ է հայտնում էլեկտրոնային ծառայությունների օգտակարության վերաբերյալ, առկա է այդ ծառայությունների որակի բարձրացման պահանջ:Էլեկտրոնային ծառայությունների ընդլայնման նախաձեռնությունը՝ զուգորդվելով «խելացի» ռիսկերի կառավարման լուծումների մշակմամբ և արհեստական բանականության և մեքենայական ուսուցման գործիքների ինտեգրման պոտենցիալի հետ, հիմք է ստեղծում հեռանկարային և հավակնոտ ռազմավարական ուղղության համար, որն ուղղված է մաքսային գործառնությունների պարզեցմանը, մարդկային գործոնի մինիմալացմանը, վերլուծական գործիքակազմի արդյունքների հիման վրա որոշումների կայացմանը՝ դրանով իսկ դարձնելով Հայաստանը թափանցիկ մաքսային գործընթացներով վստահելի գործընկեր և նպաստելով համաշխարհային առևտրի լոգիստիկայում Հայաստանի դերի բարձրացմանը:Այսպիսով, «Նորարար» առաջնահերթությունը դառնում է առանցքային և նախատեսում է ակտիվ, նախաձեռնողական մոտեցում՝ կիրառելով տեխնոլոգիական առաջընթացը մաքսային ծառայությունների արդյունավետությունն բարձրացնելու նպատակով: Դա վկայում է մաքսային ծառայության պատրաստակամության մասին՝ կանխատեսելու և հարմարվելու արտաքին առևտրի դինամիկ փոփոխվող կարիքները՝ ապահովելով, որ Հայաստանը մրցունակ կլինի միջազգային առևտրի ասպարեզում: Այս նպատակը համահունչ է Հայաստանի առևտրի դյուրացման շրջանակի ինչպես անմիջական կարիքներին, այնպես էլ երկարաժամկետ տեսլականին՝ ճանապարհ հարթելով ավելի անվտանգ, արդյունավետ և տեխնոլոգիապես առաջադեմ մաքսային գործառնությունների կիրարկման համար: |

Ռազմավարական ուղղության շրջանակներում սահմանվում են ստորև ներկայացված ենթանպատակները։

* + 1. **Ենթանպատակ 3.1․ Առաջադեմ էլեկտրոնային կառավարման համակարգեր**
1. «Անտեսանելի» վերահսկողության իրականացման նախաձեռնության հիմքում ընկած է առաջադեմ ՏՏ համակարգերի օգտագործումը՝ մաքսային գործառնությունների արդիականացման և թվայնացման համար: Այն ներառում է մաքսային մարմնի կողմից շահագործվող համակարգերի կայուն և շարունակական զարգացում՝ նախատեսելով տարբեր շահագրգիռ կողմերի տվյալների հավաքագրում և վերլուծություն, գործընթացների ավտոմատացում և տեղեկատվության արդյունավետ փոխանակում: Ներդրված համակարգերը պետք է միտված լինեն իրական ժամանակի մոնիտորինգի իրականացմանը և ռիսկերի գնահատման հիման վրա հսկողական գործառույթների իրականացմանը՝ ապահովելու թիրախային միջամտություններ և նվազեցնելով ֆիզիկական ստուգումների անհրաժեշտությունը: Նման մոտեցումը բարձրացնում է թափանցիկությունը, պարզեցնում և նվազագույնի հասցնում պահանջվող փաստաթղթերը և խթանում մաքսային մարմնի համագործակցությունը մասնավոր հատվածի և այլ պետական կառավարման մարմինների միջև:
2. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
3. ՀՀ ՊԵԿ մաքսային մարմնի ՏՏ ենթակառուցվածքների (սերվերներ, տվյալների պահոցներ, անվտանգության գործիքակազմ և այլն) գույքագրում, կարիքների վերհանում, ձեռքբերման աշխատանքների նախաձեռնում,
4. ՀՀ ՊԵԿ մաքսային մարմնի էլեկտրոնային կառավարման համակարգերի, մատուցվող ծառայությունների գույքագրում, արդիականացման կամ ծառայությունների ընդլայնման ենթակա համակարգերի վերհանում, դրանց բարելավման առաջարկների մշակում, այդ թվում բոլորը մեկում բջջային հավելվածի (SuperApp) նախագծելու, մաքսային փաստաթղթերի ձևավորման համար անհրաժեշտ բոլոր տվյալների մուտքագրման մեկ հարթակի մշակում, որից ավտոմատ գեներացվում են մաքսային ձևակերպումների համար անհրաժեշտ բոլոր փաստաթղթերը, ինչպես նաև ԵԱՏՄ իրավունքի մասը կազմող իրավական ակտերում կատարված փոփոխությունների և լրացումների համատեքստում,
5. մաքսային մարմիններում հերթերի գոյացման բացառման նպատակով, անցում հեռավար մաքսային մարմնի, ապահովելով փաստաթղթային հսկողության իրականացում էլեկտրոնային գործիքակազմի կիրառմամբ, մաքսային հսկողության բոլոր ուղիների համար, բոլոր այն դեպքերում երբ հայտարարագրին կից փաստաթղթերի իսկության վերաբերյալ կասկածներ չեն առաջանում,
6. էքսպրես-բեռների կառավարման ավտոմատացված համակարգի գործարկում և ինտեգրում Ռիսկերի կառավարման համակարգի հետ,
7. մաքսային մարմինների կողմից օգտագործող ռենտգեն սարքավորումների սկանավորված պատկերների վերլուծության միասնական համակարգի ստեղծում, միասնական մոնիթորինգի կենտրոնի գործարկում, ռենտգեն նկարների ու մաքսային հսկողության տվյալների ինտեգրված վերլուծության նպատակով,
8. ԵԱՏՄ շրջանակներում էլեկտրոնային առևտրի համար հարկերի ու վճարների գանձման և հսկողության մեխանիզմների կատարելագործում,
9. Ֆիզիկական անձանց կողմից տեղափոխվող ապրանքներն անձնական և ոչ անձնական օգտագործման ապրանքների շարքին դասելու չափորոշիչներիի կիրառում ռիսկերի կառավարման մեխանիզմում,
10. Մաքսային մարմինների ավտոմատացված կառավարման տեղեկատվական համակարգերի կառավարման և կիբեռանվտանգության կանոնակարգերի մշակում և ընդունում։
11. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
12. արագ և արդյունավետ մաքսային գործառնություններ՝ հիմնված էլեկտրոնային կառավարման համակարգերի վրա,
13. թափանցիկության բարձրացում, մաքսային մարմնի և ԱՏԳ մասնակիցների միջև համագործակցային մթնոլորտի ձևավորում,
14. էլեկտրոնային ծառայությունների, տեղեկատվության և տվյալների փոխանակման շրջանակի ընդլայնում,
15. արտաքին առևտրի իրականացման գրավչություն։
	* 1. **Ենթանպատակ 3.2․ Տվյալների վերլուծություն՝ ռիսկերի վրա հիմնված թիրախավորման համար**
16. Տվյալների վերլուծությունը վճռորոշ դեր է խաղում «անտեսանելի» հսկողության նախաձեռնության իրականացման համար՝ հնարավորություն տալով մաքսային մարմիններին հիմնավորված որոշումներ կայացնել՝ հիմնվելով ռիսկերի գնահատման և վերլուծությունների արդյունքների վրա: Վերլուծելով արտաքին առևտրի իրականացման հետ կապված հսկայական ծավալի տվյալները, այդ թվում՝ պատմական օրինաչափությունները, գործարքների մանրամասները և համապատասխան ռիսկի ցուցիչները, մաքսային մարմինները կարող են բացահայտել հնարավոր անոմալիաները կամ խախտումները և դրան համապատասխան ստուգումներ իրականացնել: Նման մոտեցումը թույլ է տալիս արդյունավետ բաշխել ռեսուրսները՝ նվազեցնելով համապատասխան ԱՏԳ մասնակիցների բեռը և արագացնելով մաքսային ձևակերպումների ընթացքը:
17. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
18. արտաքին տնտեսական գործունեությանն առնչվող բոլոր փաստաթղթերի, այդ թվում՝ էլեկտրոնային եղանակով ներկայացվող տվյալների թվայնացում, հավաքագրվող տվյալների վերլուծություն և ռիսկերի կառավարման համակարգում կիրառում,
19. «Խելացի ռիսկերի կառավարում» համակարգի ներդրում,
20. մաքսային և հարկային ռիսկերի կառավարման համակարգերի ներդաշնակեցում՝ տվյալների փոխանակման, վերլուծության և արդյունավետ թիրախավորման նպատակով,
21. ռիսկերի կառավարման արդյունավետության բարձրացման համար առաջնային նշանակություն ունեցող արտաքին տեղեկատվական աղբյուրների, համակարգերի վերհանում,
22. հավաքագրվող մեծ ծավալի տվյալների վերլուծության հիման վրա անոմալիաների ավտոմատ հայտնաբերման մեխանիզմ ներդնելու հնարավորության ուսումնասիրություն։
23. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
24. գործառնությունների արդյունավետության բարձրացում, օպտիմալացում, ռիսկերի կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձրացում՝ հարկային և մաքսային մարմինների համակարգերի ինտեգրման արդյունքում,
25. տվյալների վրա հիմնված ռիսկերի կառավարում,
26. թիրախային ստուգումների իրականացման արդյունքում՝ ռեսուրսների առավել օպտիմալ բաշխում, օգտագործում,
27. արագ, հիմնավոր և արդյունավետ որոշումների կայացման հնարավորություն։
	* 1. **Ենթանպատակ 3.3․ Արհեստական բանականության (AI) և մեքենայական ուսուցման (ML) օգտագործումը արդյունավետ հսկողություն իրականացնելու նպատակով**
28. Արհեստական բանականության (AI) տեխնոլոգիաների ներդրումը՝ «անտեսանելի» վերահսկողության համատեքստում, հնարավորություն է տալիս մաքսային հսկողությունը նոր մակարդակի հասցնել: AI ալգորիթմերը կարող են վերլուծել տվյալների բարդ համախմբեր, բացահայտել միտումները, անոմալիաները և հայտնաբերել օրինաչափություններ, որոնք կարող են մարդու կողմից ուսումնասիրության դեպքում վրիպել ուշադրությունից: Այս մոտեցումը մաքսային մարմնին հնարավորություն է տալիս ժամանակին բացահայտել բարձր ռիսկային բեռնափոխադրումները, կեղծ ապրանքները և ապօրինի առևտրային գործունեությունը` ապահովելով անդրսահմանային առևտրի անվտանգությունը: Ավելին, AI-ի վրա հիմնված վերլուծությունները կարող են կանխատեսել առևտրի հոսքերը, օպտիմալացնել ռեսուրսների բաշխումը և վերհանել հնարավոր խոչընդոտները՝ բարձրացնելով առևտրի արդյունավետությունը: Միաժամանակ, տվյալների արդյունավետ վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս ապացույցների վրա հիմնված որոշումներ կայացնելու, քաղաքականության կառուցման և իրականացման, ռազմավարության մշակման, մոնիտորինգի և գնահատման կարողությունները:
29. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
30. մաքսային ոլորտում Արհեստական բանականության (AI) և մեքենայական ուսուցման (ML) տեխնոլոգիաների կիրառման հայեցակարգի մշակում՝ ներգրավելով և համագործակցելով համապատասխան մասնագետների հետ,
31. արհեստական բանականության (AI) և մեքենայական ուսուցման (ML) տեխնոլոգիաների ներդրման համար անհրաժեշտ ենթակառուցվածքների գնահատում՝ սերվերներ, տվյալների պահպանման լուծումներ և այլն,
32. մաքսային մարմնի տեղեկատվական բազաներում հավաքագրվող տվյալների «մաքուր», ֆորմատավորված լինելու ապահովում՝ համոզվելով, որ դրանց կառուցվածքը կարող է համապատասխանեցվել արհեստական բանականության (AI) ալգորիթմերին,
33. ՀՀ ՊԵԿ տեղեկատվական համակարգերում մեքենայական ուսուցման (machine learning) գործիքակազմի ներդրում, այդ թվում հետբացթողումային հսկողությունը առավել թիրախային դարձնելու նպատակով։
34. արհեստական բանականության (AI) վրա հիմնված կանխատեսող վերլուծական գործիքակազմի ներդրում՝ գնահատելու և կանխատեսելու առևտրի հոսքերը, միտումները՝ ճկուն կառավարում և ռեսուրսների բաշխում իրականացնելու նպատակով,
35. ՀՀ ՊԵԿ կիրառվող մեծ ծավալի տվյալների (Big Data) վերլուծական գործիքակազմի աշխատանքի արդյունավետության գնահատման և շարունակական արդիականացման մեխանիզմի մշակում։
36. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
37. ավելի բարձր ճշգրտությամբ ռիսկային փոխադրումների թիրախավորում,
38. մարդկային գործոնով պայմանավորված սխալների մինիմալացում,
39. պոտենցիալ սպառնալիքների պրոակտիվ կառավարում։
	* 1. **Ենթանպատակ 3.4․ Թվային ծառայություններ**
40. Անհրաժեշտ է միաժամանակ հաշվի առնել ՏՏ գործիքների դերը և նշանակությունը ԱՏԳ իրականացման ընթացակարգերում և միջոցներ ձեռնարկել մատուցելու թվային ծառայություններ, որոնք պահանջված կլինեն տնտեսվարողների կողմից, օրինակ, բջջային հավելվածների մշակում, վճարային գործիքների ներդրում, ներքին հաշվառման ծրագրերի հետ ինտեգրման հնարավորության ապահովում և այլն։ Այս առումով կարևոր է հետադարձ կապ ապահովել մաքսային ընթացակարգերին առնչվող շահառու կողմերի հետ, որպեսզի մշակվող լուծումները լինեն առավել արդիական և պահանջված։ Կարևոր է նաև ապահովել օգտվողների համար ուղեցույցների, վիդեո ձեռնարկների մշակում և սպասարկման կենտրոնների առկայությունը, որպեսզի հնարավորինս լայն շերտերին հասանելի լինեն առաջարկվող ՏՏ ծառայությունները:
41. Թվային ծառայությունների մատուցման, ինչպես նաև շահառուներին հուսալի տեղեկատվության տրամադրման տեսանկյունից առաջնային հարթակներ են հանդիսանում արդեն իսկ գործող Ազգային մեկ պատուհան, Թույլատվական փաստաթղթեր համակարգերը, ինչպես նաև ՀՀ ՊԵԿ կայք էջը։ Անհրաժեշտություն է առաջանում այս երկու համակարգերի միջոցով տեղեկատվության տրամադրման, ԱՏԳ մասնակիցներից տեղեկատվության մշակման, վերջինների վերլուծության և այլ գործընթացների արդյունավետության բարձրացման։
42. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
43. «Մաքսային վճարների միասնական հաշիվ» համակարգի ներդրում, այդ թվում ապահովելով հաշվին փոխանցված գումարների իրական ժամանակին մոտ ժամանակում արտացոլում համակարգում, վճարումների և պարտավորությունների ավտոմատացված համադրում, մաքսային տույժերի ինքնաշխատ հաշվարկում,
44. որոնողական համակարգի մշակում և տեղակայում ՊԵԿ-ի, Էկոնոմիկայի նախարարության կայք էջերում, որով հնարավոր կլինի մուտքագրելով ապրանքի ԱՏԳ ԱԱ ծածկագիրը, ստանալ տվյալ ապրանքի ներմուծման (արտահանման) համար սակագնային և ոչ սակագնային կարգավորման միջոցների, մասնավորապես՝ թույլտվությունների, լիցենզիաների, քվոտաների, սերտիֆիկացիաների, մաքսային վճարների, դրանց դրույքաչափերի, վճարային արժույթի տեսակի և մաքսային ձևակերպումների համար այլ անհրաժեշտ տեղեկությունների վերաբերյալ,
45. լոկալ իրավական ակտի ընդունում՝ տեղեկատվական ռեսուրսները ՊԵԿ կայք էջում պարբերաբար և ըստ անհրաժեշտության թարմացնելու, տեղեկատվության որոնման տեխնոլոգիան բարելավելու, գործառույթի իրականացումը վերահսկելու մեխանիզմների, կարգի և պատասխանատու պաշտոնատար անձանց նշանակելու վերաբերյալ,
46. ՊԵԿ կայք էջում մատչելի, փնտրողական տեխնոլոգիայով հասանելի Եվրասիական տնտեսական միության արտաքին տնտեսական գործունեության միասնական ապրանքային անվանացանկի պարզաբանումներ կամ հղման տեղակայում այն ակտին, որտեղ դրանք սահմանված են,
47. ՊԵԿ-ի կայք էջում առանձին պատուհանով դասակարգման, մաքսային արժեքի հաշվարկման և ապրանքների ծագման որոշման, մաքսատուրքերի հաշվարկման ընթացակարգերի նկարագրության ներկայացում, այդ թվում՝ օտար լեզուներով, նկարագրում տեղադրելով հղումներ ընթացակարգերը սահմանող համապատասխան իրավական նորմերին։
48. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
49. Գործընթացների օպտիմալացում և ԱՏԳ մասնակիցների ու մաքսային մարմնի ռեսուրսների խնայողություն,
50. ԱՏԳ մասնակիցների տեղեկացվածության բարձրացում, կրկնությունների և սխալների քանակի կրճատում,
51. մաքսային ընթացակարգերի թափանցիկության բարձրացում,

Հաշվի առնելով վերոգրյալը, ակնհայտ է դառնում, որ ժամանակակից մաքսային մարմնի լիարժեք կայացման համար անհրաժեշտ է համապատասխան միջոցառումներ նախաձեռնել ՏՏ համակարգերի արդիականացման, նոր տեխնոլոգիաների կիրառման և տվյալների պաշտպանության մեխանիզմների շարունակական զարգացման համար: Ժամանակակից ՏՏ էկոհամակարգի ներդրմամբ Հայաստանը կարող է պարզեցնել մաքսային գործընթացները, բարելավել տվյալների անվտանգությունը և բարձրացնել փոխգործակցության արդյունավետությունը այլ համակարգերի հետ: Այս ռազմավարական ուղղության սահմանումը և նրա շրջանակներում համապատասխան միջոցառումների նախաձեռնումը մաքսային վարչակազմին հնարավորություն կտա օգտագործել ավտոմատացումը, տվյալների վերլուծությունը և էլեկտրոնային հարթակների ներդրումը մաքսային ընթացակարգերի արդյունավետության բարձրացման, փաստաթղթաշրջանառության կրճատման և մաքսային ձևակերպումների համար ծախսվող ժամանակի կրճատման ուղղությամբ: Ժամանակակից ՏՏ էկոհամակարգի առկայությունը բարձրացնում է թափանցիկությունը, դյուրացնում է տեղեկատվության փոխանակումը, փոխգործակցությունը և նպաստում է ռիսկերի կառավարման առաջադեմ տեխնոլոգիաների («խելացի» ռիսկերի կառավարման) ներդրմանը: Սահմանելով թվային փոխակերպումը ՀՀ ՊԵԿ մաքսային մարմնի ռազմավարական ուղղություններից մեկը` մաքսային վարչակազմը հնարավորություն է ունենում դիրքավորվել ժամանակակից մաքսային պրակտիկայի առաջնագծում` ապահովելով մրցակցային առավելություն համաշխարհային առևտրում: Ներկայումս մաքսային ընթացակարգերում մաքսային մարմնի և ԱՏԳ մասնակիցների կողմից բիզնեսի վարման մեթոդների վրա ազդող հիմնական միտումներից է արհեստական ​​բանականության (AI) և մեքենայական ուսուցման (ML) օգտագործումը: Արհեստական ​​բանականության վրա հիմնված գործիքակազմերի մշակումը կարող է ավտոմատացնել և արագացնել մաքսային գործառույթները՝ նվազեցնելով ձեռքով միջամտությունները և բարելավելով տվյալների ճշգրտությունը:

ՏՏ ենթակառուցվածքների արդիականացման հիմնական առավելություններից մեկը տվյալների վերլուծության և կանխատեսող մոդելավորման (predictive modeling) առաջադեմ տեխնոլոգիաների օգտագործման հնարավորությունն է՝ ռիսկերը գնահատելու և դրանց ազդեցությունները մեղմելու նպատակով: Վերլուծելով տարբեր աղբյուրներից հավաքագրվող մեծ ծավալի տվյալները մաքսային մարմնի կողմից կարող են բացահայտվել բարձր ռիսկայնություն ունեցող դեպքերը, հայտնաբերվել անոմալիաները և ավելի արդյունավետ թիրախավորել հսկողությունը:

**Նպատակ 4. Թիմ․**

1. Մաքսային մարմնի կարողությունների զարգացում, պրոֆեսիոնալ, դինամիկ և մոտիվացված թիմի ձևավորում

|  |
| --- |
| **«Թիմ» նպատակի սահմանման հիմնավորում** |
| Նպատակ 4-ը՝ «Թիմը», որն ընդգծում է մաքսային ծառայության անձնակազմի կարողությունների, պրոֆեսիոնալ, դինամիկ և մոտիվացված աշխատուժի զարգացումը, խորապես արմատավորված է ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության ներկայիս մարդկային ռեսուրսների լանդշաֆտի և դրա կանխատեսվող կարիքների վերլուծության մեջ: Այս նպատակը հիմնված է մաքսային ծառայության ուժեղ և թույլ կողմերի գնահատման, ինչպես նաև STAPL ծրագրի կողմից իրականացված ԵՄ մաքսային ուղեցույցների վերլուծության առաջարկների վրա (տե՛ս Բաժին 2.6):SWOT վերլուծությունը (տե՛ս Բաժին 2.4) անդրադառնում է մարդկային ռեսուրսների մասով մաքսային ծառայության ամուր հիմքերին՝ տարբեր ոլորտներում հմուտ անձնակազմի առկայությանը, անձնակազմի համալրման և վերապատրաստման արդյունավետ մեխանիզմներին, Ուսումնական կենտրոնի առկայությանը: Այս ուժեղ կողմերը կարևոր ակտիվներ են մաքսային ծառայության մեջ գերազանցության և պրոֆեսիոնալիզմի մշակույթի զարգացման համար:Այնուամենայնիվ, բացահայտված թույլ կողմերը, ինչպիսիք են որոշ կառուցվածքային ստորաբաժանումներում աշխատակիցների պակասը, պրոֆեսիոնալ անձնակազմի արտահոսքը և անձնակազմի կատարողական ցուցանիշների հիման վրա համապարփակ գնահատման և մոտիվացիայի գործիքների բացակայությունը, մատնանշում են բարելավման ոլորտները: Մասնավորապես, հստակ սահմանված ներքին հաղորդակցության պլանի բացակայությունը առաջ է բերում բաց՝ արդյունավետ տեղեկատվության հոսքերի և ներգրավվածության ապահովման հարցում:STAPL ծրագրի արդյունքների (տե՛ս Բաժին 2.6) ներառումը, ինչպիսին է հիմնական կատարողականի ցուցանիշների (KPI) վրա հիմնված գնահատման համակարգի ներդրումը, ընդգծում է չափելի և նպատակային կատարողականի ներդրման կարևորությունը: Մաքսային ծառայության բոլոր պաշտոնների համար արդի հիմնական կատարողականի ցուցանիշների վրա հիմնված համակարգի մշակումը հնարավորություն կտա հստակ գնահատել անհատական և ավելի լայն գերատեսչական գործունեության արդյունքները՝ դրանք համապատասխանեցնելով մաքսային ծառայության ռազմավարական նպատակներին:Ավելին, համապարփակ ՄՌԿ համակարգի զարգացման նախաձեռնությունը ներառում է բարեփոխումների ավելի լայն տեսլական: Սա ներառում է ոչ միայն անձնակազմի համալրում և ուսուցում, այլև տարածվում է բարենպաստ աշխատանքային միջավայրի ստեղծման վրա, որը գնահատում է էթիկան, ապահովում է հավասար հնարավորություններ և խթանում է աշխատակիցների ներգրավվածությունը ընդհանուր նպատակների իրականացմանը: Սոցիալական երաշխիքների ներդրումը, կենսաթոշակային համակարգը, մրցունակ վարձատրության մեխանիզմները և աշխատանքի առաջխաղացման արդար համակարգը անբաժանելի են այս տեսլականի իրականացման համար:ՄՌԿ համակարգի նկատմամբ նման համապարփակ մոտեցումը առանցքային է ոչ միայն ծառայությունների մատուցման և մաքսային ծառայողի կերպարի բարելավման, այլև կայուն զարգացման ընդհանուր տեսլականի համար: Անդրադառնալով առկա բացերին և բացահայտված ուժեղ կողմերին՝ մաքսային ծառայությունը կարող է ձևավորել թիմ, որը ոչ միայն հմուտ և բանիմաց է, այլև մոտիվացված և պատրաստ աշխատել ընդհանուր մաքսային մարմնի գերազանցության համար:Հետևաբար, թիմի զարգացման վրա շեշտադրումը ավելի լայն է, քան ՄՌԿ ավանդական խնդիրները՝ նպատակ ունենալով ստեղծել համախմբված, հզոր աշխատուժ, որը կարող է խթանել նորարարությունն ու արդյունավետությունը մաքսային գործառնություններում: Այս նպատակն ընդունում է մարդկային կապիտալի անփոխարինելի դերը ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության ռազմավարական նպատակներին հասնելու գործում՝ «Թիմը» դարձնելով կազմակերպչական կայուն աճի և արդյունավետության հիմք: |

1. Ցանկացած մաքսային վարչարարության հաջողության համար աշխատուժը լավագույն ակտիվն է, որը միաժամանակ պահանջում է որոշակի ջանքերի գործադրում և նվիրվածություն՝ սահմանված տեսլականի, առաքելության և արժեքներին համապատասխան դինամիկ, մոտիվացված և ընդունակ թիմ ձևավորելու համար: Այս առումով մաքսային վարչակազմը պետք է հանդես գա որպես ԱՏԳ մասնակիցներին, մաքսային մարմիններին առնչվող հանրության վստահելի գործընկեր, որը ջանասիրաբար աշխատում է յուրաքանչյուր անհատի և բիզնեսի հետ՝ մատուցելով ժամանակակից մաքսային մարմնի հայեցակարգին համապատասխան բարձրորակ ծառայություններ: Առաջնահերթություն տալով հմուտ և դինամիկ աշխատուժի ձևավորմանը՝ ՀՀ ՊԵԿ մաքսային մարմինը կարող է արդյունավետ արձագանքել ժամանակակից մաքսային գործունեության շարունակաբար զարգացող մարտահրավերներին ու պահանջներին: Մաքսային գործառնությունները ենթակա են շարունակական արդիականացման և ​​փոփոխության՝ զարգացող առևտրի դինամիկայի, կարգավորող նորմերի և տեխնոլոգիական առաջընթացին համահունչ: Ստեղծելով պրոֆեսիոնալ թիմ՝ մաքսային ծառայությունը կարող է ապահովել աշխատուժի հագեցվածությունը անհրաժեշտ հմտություններով, գիտելիքներով և հնարավոր փոփոխություններին հարմարվելու ունակությամբ՝ զարգացման միտումներին և որդեգրած քաղաքականությանը առավել արագ և արդյունավետ արձագանքելու համար: Այս առումով էական նշանակություն ունեն շարունակական վերապատրաստման, մասնագիտական ​​զարգացման ծրագրերի, կարողությունների, ինչպես նաև մաքսային ծառայողների ոչ մասնագիտական, անձնական հատկանիշների և բարեվարքության զարգացմանն ուղղված նախաձեռնությունների իրականացումը՝ թիմի հմտությունները ժամանակակից զարգացման միտումներին համապատասխան զարգացնելու և նրանց բավարար իրազեկվածության ապահովման համար:
2. Մաքսային ծառայողներին անհրաժեշտ գիտելիքներով և հմտություններով զինելով՝ նրանք կարող են ավելի արդյունավետ կատարել իրենց պարտականությունները, ինչն իր հերթին նպաստում է մաքսային ձևակերպումների ժամանակի կրճատմանը, հաճախորդների սպասարկման բարելավմանը և առևտրի դյուրացմանը: Նման թիմի ձևավորումը ապահովում է նաև մաքսային կանոնակարգերի ճշգրիտ և հետևողական պահպանումը՝ նվազագույնի հասցնելով մաքսային գործընթացներում առկա թերություններն ու անհամապատասխանությունները: Մաքսային մարմնի կարողությունների զարգացման, պրոֆեսիոնալ, դինամիկ և մոտիվացված թիմի ձևավորման հարցում մեծ դերակատարում ունի մարդկային ռեսոուսների կառավարման (ՄՌԿ) արդիական և արդյունավետ համակարգի առկայությունը։ ՄՌԿ հիմնական գործառույթները ստորև ներկայացված են գծապատկերում։

**Մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգը**

**Առողջության եվ Աշխատանքի Անվտանգության Ապահովում**

**Ներքին հաղորդակցություն**

* Աշխատակազմի հետ հետադարձ կապի ապահովում
* ժամանակակից գործիքների կիրառում
* ներքին հաղորդակցման պլանի մշակում

**Անձնակազմի Տվյալների Վերլուծություն**

* Այն գործողությունների վերլուծություն, որոնք առաջնորդում են կազմակերպությունում մարդու վարքագիծը

**Վերապատրաստում և Զարգացում**

* e-learning հարթակի ստեղծում
* Վերապատրաստողների ունակությունների զարգացում
* Դասընթացների որակի գնահատում

**ՄՌԿ հիմնական գործառույթները**

**Կատարողականի Գնահատում**

* Աշխատանքային ծրագրերի կազմում
* Անձնակազմի գնահատում
* KPI-ների և OKR-ների համակարգի մշակում

**ՄՌԿ արդի համակարգի ներդնում**

* ՄՌԿ համակարգի մշակում
* Ընթացակարգերի

արդիականացում

* ՄՌԿ տեղեկատվական նոր համակարգի ներդնում

**Կադրային Վարչարարություն**

* Քաղաքականություն և իրավական շրջանակ

**Աշխատակազմի համալրում**

* Ներգրավում
* Ադապտացում
* Տաղանդների կառավարում
* Հավաքագրում
* Պահպանում

**Աշխատանքի Վարձատրություն և Սոցիալական Երաշխիքներ**

* Աշխատավարձ
* Փոխհատուցում
* Սոցիալական երաշխիքներ

Ռազմավարական ուղղության շրջանակներում սահմանվում են ստորև ներկայացված ենթանպատակները։

**Ենթանպատակ 4.1 ՊԵԿ մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդի համակարգի ներդնում**

1. Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը հանդիսանում է կազմակերպության ռազմավարական զարգացման անբաժանելի մասը: Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կազմակերպության կառավարման ամենակարևոր ոլորտներից է, որի գործունեության արդյունքում համակցվում են դրա մի քանի բաղկացուցիչներ, ինչպիսին են.
2. մարդկային ռեսուրսների փիլիսոփայությունը՝ նկարագրելով մարդկային ռեսուրսների կառավարման արժեքներն ու սկզբունքները,
3. մարդկային ռեսուրսների ռազմավարությունը՝ առաջնորդելով ընթացքը,
4. մարդկային ռեսուրսների քաղաքականությունը՝ սահմանելով ՄՌԿ-ի որոշ ոլորտներում սահմանված արժեքների, սկզբունքների և ռազմավարության կիրառման մեթոդներն ու մեխանիզմները,
5. մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործընթացը՝ որը բաղկացած է պաշտոնական ընթացակարգից և մեթոդներից, որոնք կիրառվում են ՄՌ ռազմավարական ծրագրերն ու քաղաքականությունը իրագործելու նպատակով:
6. Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կառավարման գործընթացի այն մասն է, որը յուրաքանչյուր կազմակերպությունում կենտրոնանում է մարդկանց և նրանց աշխատանքի վրա: ՄՌԿ-ի ընդհանուր նպատակն է հասնել հաջողության մարդկանց միջոցով՝ բարելավելով աշխատողի կատարողականությունն ու խթանելով կազմակերպչական արդյունավետությունը: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման նպատակը մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումն է՝ նրանց ունակություններից և հմտություններից մաքսիմալ արդյունավետություն ստանալով, որի դեպքում աշխատակիցներն էլ կստանան առավելագույն բավարարվածություն իրենց աշխատանքից: ՄՌ կառավարիչների դերերը պարբերաբար վերանայվում և առկա զարգացումների համապատասխան համալրվում են նոր դերերով։ Միջազգային պրակտիկայում ՄՌԿ համակարգի շրջանակներում դիտարկվում են ՄՌ կառավարիչների՝ որպես ռազմավարական գործընկեր, որպես աշխատակիցների փաստաբան, ինչպես նաև որպես փոփոխությունների նախաձեռնող հանդիսանալու լրացուցիչ դերերը։ ՄՌԿ մասնագետները պետք է ուշադրության կենտրոնում պահեն նաև գենդերային հավասարության ապահովման, ինչպես նաև հաշմանդամություն ունեցող մաքսային ծառայողների նկատմամբ վարվող քաղաքականությանը վերաբերող հարցերը։ Մաքսային մարմինը իր կողմից իրականացվող գործառույթներում շարունակաբար ավելի է հիմնվում տեխնոլոգիական լուծումների վրա: Փոփոխվող միտումներին համահունչ զարգացող թիմի ձևավորման համար առանցքային նշանակություն ունի մաքսային գործառնություններում տեխնոլոգիական առաջընթացը արդյունավետ օգտագործելու և փոփոխություններին հարմարվելու ունակությունը: Տեխնոլոգիական և թվային գրագիտության մշակույթը խթանելով՝ մաքսային ծառայությունը կարող է իր անձնակազմին հնարավորություն տալ օգտագործել առաջադեմ տեխնոլոգիաները, ինչպիսիք են ՏՏ համակարգերը, տվյալների վերլուծության և ընթացակարգերի ավտոմատացման գործիքները՝ գործընթացները պարզեցնելու, ռիսկերի կառավարման արդյունավետությունը բարձրացնելու և ռեսուրսները առավել արդյունավետ օգտագործելու համար: Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների առաջընթացով պայմանավորված՝ անձնակազմի կառավարման մի շարք գործառույթներ ավտոմատացնելու նպատակով անհրաժեշտ է նախատեսել մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդի համակարգի ներդրում՝ անհրաժեշտ տեղեկատվական գործիքակազմով, որը կապահովի մարդկային ռեսուրսների կառավարման ամբողջական շղթայի ներդրում՝ կադրերի ներգրավումից մինչև ապագա ղեկավարների պատրաստում։
7. Անհրաժեշտ է ներդնել մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարման համար լավագույն ինտեգրացված գործիքները, որոնք թույլ են տալիս վերահսկել աշխատակիցների հաճախումները, զբաղվածության արդյունավետությունը, գիտելիքների աճը, աշխատավարձերը, պարգևատրումները, նկատողությունները, մոտիվացիոն և ուսուցողական միջոցառումների արդյունավետությունը, հանձնարարականների կատարումը և ժամանակի ճիշտ կառավարումը ինչպես նաև բազմաթիվ այլ կիրառական դրույթներ: Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ զարգացող երկրներում յուրաքանչյուր հինգերորդ կազմակերպություն ավտոմատացրել է աշխատողների հաղորդակցման, ուսուցման, աշխատավարձերի և արձակուրդային վճարների հաշվարկման, անձնակազմի ընտրության, փաստաթղթաշրջանառության, գնահատման և այլ գործընթացներ, իսկ զարգացած երկրներում գրեթե չկա մի խոշոր ընկերություն, որտեղ այդ գործընթացները ավտոմատացված չեն:
8. Մարդկային ռեսուրսների բազային ֆունկցիաների ավտոմատացումը վերաբերում է ինչպես կադրային համալրմանը, վերապատրաստմանը, այնպես էլ կադրային գործավարության հարցերին, աշխատաժամանակի հաշվառմանը, աշխատանքի ընդունման մասին անհատական իրավական ակտերի, աշխատանքային պայմանագրերի, էլեկտրոնային փաստաթղթերի կազմմանը, աշխատակցի վերաբերյալ տվյալների մշակմանը, պահպանմանը և այլն:
9. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
10. մարդկային ռեսուրսների կառավարման (ՄՌԿ) համակարգի մշակում,
11. մարդկային ռեսուրսների կառավարման բոլոր գործառույթների իրականացման ընթացակարգերի արդիականացում,
12. մարդկային ռեսուրսների կառավարման պրոֆեսիոնալ մասնագետների ինստիտուտի զարգացում,
13. մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործառույթների ավտոմատացման նպատակով ՄՌԿ համապարփակ տեղեկատվական նոր համակարգի մշակում և ներդնում:
14. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
15. արդյունավետ մարդկային ռեսուրսների կառավարում,
16. մարդկային ռեսուրսների կառավարման պրոֆեսիոնալ անձնակազմ,
17. թղթային տարբերակով իրականացվող աշխատանքների շարունակական նվազեցում,
18. ժամանակակից տեխնոլոգիաներին լավ տիրապետող անձնակազմ,
19. մարդկային ռեսուրսների կատավարման ավտոմատացված գործընթացներ։

**Ենթանպատակ 4.2 Կադրային վարչարարության գործընթացների բարելավում**

1. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման ողջ համակարգի միջուկը կազմակերպության կադրային քաղաքականությունն է, որը ներառում է սկզբունքների, հիմնական մոդելների, նպատակների և պատկերացումների ամբողջությունը, որոշում է /կամ կանխորոշում/ կադրերի հետ աշխատանքի բովանդակությունը և ուղղությունը երկարատև հեռանկարում, ինչը կարևորում է կադրային քաղաքականության՝ մաքսային մարմնում իրականացվող բարեփոխումներին համահունչ բարելավման, ընթացակարգերի և գործընթացների արդիակականացման անհրաժեշտությունը։ Մարդկային ռեսուրսների կառավարման խնդիրները որոշակի գործողություններ են, որոնք պետք է կատարվեն՝ գլխավոր նպատակին հասնելու համար:
2. Կադրային վարչարության գործընթացները վերաբերում են նաև «ներքին կազմակերպման և աշխատանքի մեթոդների փոփոխությանը՝ իրենց մարդկային և սոցիալական հետևանքներով, ինչպես նաև միջավայրում տնտեսական և սոցիալական փոփոխություններին». դրամական և ոչ դրամական խրախուսումների և կենսաթոշակային տրամադրման միջոցառուներին կազմակերպության մարդկանց կամ անձնակազմի համար, ինչպես նաև կազմակերպությունում միջանձնային հարաբերությունների բնույթին, փոխգործակցությանը կազմակերպությունում գտնվող մարդկանց միջև և մարդկանց փոխազդեցությանը կազմակերպության հետ: Այն ներառում է կազմակերպության քաղաքականության ձևավորման, պլանավորման, քաղաքականության իրականացման, սոցիալական փոփոխության և արդիականացման, վարչական բարեփոխումների և հասարակայնության հետ կապերի հետ կապված բոլոր գործողությունները և գործառույթները: Այն նպատակաուղղված է մարդկային ռեսուրսների օպտիմալ օգտագործմանը` միջոցների և տեխնոլոգիաների նվազագույն կիրառման դեպքում առավելագույն արդյունքի հասնելու համար:
3. Առանձնահատուկ կարևորություն է տրվում մաքսային ծառայողների էթիկայի և բարեվարքության զարգացմանն ու արմատավորմանը՝ որպես պետական ծառայության առաջնային արժեքներից և սկզբունքներից մեկը։ Այդ նպատակով էլ մաքսային ծառայության համալրման գործընթացում բացի մասնագիտական գիտելիքների և կարողությունների ստուգումից, շեշտադրվում է նաև բարեվարքության բաղադրիչը՝ դիմորդների ներկայացրած բարեվարքության վերաբերյալ հարցաթերթիկների ուսումնասիրության, ինչպես նաև հարցազրույցի ժամանակ թեկնածուի մի շարք ոչ մասնագիտական, անձնական հատկանիշների (օրինակ՝ ինքնատիրապետումը, պատասխանատվության զգացումը, հաղորդակցման հմտությունները, վերլուծական կարողությունները, մաքսային ծառայող դառնալու շարժառիթն ու ակնկալիքը) գնահատման միջոցով։ Միաժամանակ բոլոր մաքսային ծառայողները պարտադիր վերապատրաստման ծրագրի շրջանակում անցնում են դասընթաց նաև էթիկայի և բարեվարքության համակարգի վերաբերյալ։ Վերոնշյալ ընթացակարգերը հնարավորություն կտան մաքսային ծառայությունը համալրելու սահմանված առաքելությանը և արժեքներին համապատասխան պրոֆեսիոնալ, բանիմաց և բարեվարք կադրերով՝ ձևավորելով մաքսային ծառայողի նոր կերպար և բարձրացնելով համակարգի նկատմամբ հանրության վստահությունը։
4. ԵՄ չափանիշներում մաքսային էթիկան ունի կարևոր դերակատարում մաքսային վարչարարության համար։ Մասնավորապես, գործում են մաքսային վարչարարությունը կարգավորող մի շարք կանոնակարգեր, ինչպիսիք են օրինակ՝ Հաճախորդների սպասարկման կանոնակարգերը, կամ շահերի բախման, հայտարարագրման ինստիտուտներին ուղղված կանոնակարգերը։
5. Առանձնակի ուշադրություն է հատկացվում ղեկավար պաշտոններին, որոնք իրենց գործառույթները իրականացնելիս պարտավոր են լինել ավելի պատասխանատու և հաշվետվողական և սեփական վարքագծով օրինակ ծառայեն իրենց ղեկավարման ներքո գտնվող մաքսային ծառայողների համար։ Հայաստանի Հանրապետության մաքսային համակարգում դեռևս անհրաժեշտություն կա կատարելու բարելավումներ, մասնավորապես ղեկավար պաշտոնների համար էթիկայի հատուկ կանոնակարգի մշակման առումով։ Ավելին, ԵՄ կարգավորումների վարքագծի կանոնները հիմնվում են այնպիսի միջազգային վարքագծի սկզբունքների վրա, ինչպիսիք են Արուշայի հռչակագրով նախատեսված սկզբունքները։
6. Մաքսային ծառայողի վարքագծի կանոնակարգումն իրականացվում է «Մաքսային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի, Մաքսային ծառայողի վարքագծի կանոնները ապահովող՝ ՀՀ ՊԵԿ նախագահի հրամանով հաստատված մաքսային ծառայողի էթիկայի կանոնների և մի քանի այլ իրավական ակտերի շրջանակում միայն։ Անհրաժեշտ է բարելավել մաքսային ծառայողների վարքագծի նկատմամբ պահանջները, մշակել և ներդնել Մաքսային մարմնի էթիկայի նոր քաղաքակա­նութ­յուն, որը կսահմանի բոլոր աշխատակիցների համար պարտադիր հանդիսացող մասնագիտական և անձնա­կան վարքագիծը և սպասարկման չափանիշ­ները, որը լիովին կընդունվի, կկիրառվի և կապահովվի ղեկավարութ­յան կողմից, ինչպես նաև իրականացվի մաքսային ծառայողների համար պարտադիր հանդիսացող մասնագիտական և անձնական վարքագծի և էթիկայի կանոնների պարբերաբար իրազեկում:
7. ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակա­լության (ԱՄՆ ՄԶԳ) աջակցությամբ ՀՀ ՊԵԿ Ուսումնական կենտրոնը պատրաստել է Մաքսային ծառայողի վարքագծի (էթիկայի) կանոնների բացատրական ուղեցույց, որը տեղադրված է ՀՀ ՊԵԿ Ուսումնական կենտրոնի կայքում: Անհրաժեշտ է ուղեցույցի վերաբերյալ կազմակերպել վերապատ­րաստման դասընթացներ՝ մշակված ոսումնական ծրագրին համապատասխան:
8. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
9. մարդկային ռեսուրսների կառավարման ոլորտի քաղաքանության և իրավական շրջանակի վերանայում,
10. մաքսային ծառայության ընթացակարգերի բիզնես գործընթացների գույքագրման, ուսումնասիրության, բարելավման առաջարկների հիման վրա իրականացվող գործառույթների և անձնակազմի կարողությունների համապատասխանության գնահատում,
11. մաքսային մարմնի ստորաբաժանումների ներուժի առավել արդյունավետ օգտագործման նպատակով՝ առկա մարդկային ռեսուրսների՝ ռազմավարական նպատակների պահանջներին համապատասխանության գնահատում,
12. մաքսային ծառայողի վարքագծի կանոնների նոր քաղաքականության մշակում,
13. մաքսային ծառայողների աշխատելաոճի, էթիկական կանոնների վերանայում և ապահովման վերահսկում:
14. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
15. կադրային վարչարարության արդիականացված գործընթացներ,
16. ստանդարտացված աշխատելաոճ, կամայականությունների բացառում, սխալների մինիմալացում,
17. աշխատողների իրազեկվածության բարձրացում իրենց գործառույթներն իրականացնելիս էթիկայի (վարքագծի) կարևորության մասին,
18. էթիկայի մշակույթի ձևավորում,
19. էթիկական խնդիրների հաշվետվողականության բարձրացում,
20. գործունեության և վարվելակերպի թափանցիկության բարձրացում,
21. մաքսային մարմնի հեղինակության բարձրացում։

**Ենթանպատակ 4.3․ Անձնակազմի համալրման և պահպանման կառավարման գործառույթների զարգացում**

1. Մաքսային ծառայության համակարգի աշխատակիցների ներգրավումը, նոր աշխատակիցների (ինչպես առաջին անգամ մաքսային համակարգում պաշտոն զբաղեցնող, այնպես էլ՝ առաջխաղացման դեպքում նոր պաշտոն զբաղեցնող ծառայողները) ադապտացման գործընթացը ՄՌԿ կարևոր գործառույթներից մեկն է։ Ներկայումս նոր աշխատակիցների հետ աշխատանք չի իրականացվում, այդ գործընթացը կանոնակարգված չէ։ Միջազգային պրակտիկայոււմ մեծ ուշադրություն է հատկացվում դրան՝ մշակվում է նոր աշխատակցի ադապտացման ծրագիր՝ համապատասխան տեղեկատվական բլոկերով, կազմակերպության, դրա գործառույթների, աշխատանքային մշակույթի, վարվող քաղաքականության մասին, մշակվում և իրականացվում են նոր աշխատակիցների համար ներածական դասընթացներ։

Անձնակազմի ներգրավման և պահպանման գործընթացում ներկայումս մեծացել է հետաքրքրությունը «տաղանդների», այսինքն՝ բազմակողմանի հմտություններով և ունակություններով օժտված, բարձր որակավորում և մեծ ներդրում ունեցող աշխատողների կառավարման նկատմամբ։ Տաղանդների ձեռքբերման նպատակն է կառուցել ուժեղ թիմ, որը համապատասխանում է կազմակերպության նպատակներին: Տաղանդների ձեռքբերման կառավարումը համակարգված գործընթաց է, որն իրականացվում է ՄՌԿ մասնագետների կողմից և ուղղված է կազմակերպությունում նոր տաղանդնեիր ներգրավմանը և պահպանմանը։

1. «Մաքսային ծառայության մասին» օրենքում փոփոխություններ և լրացումներ կատարելու մասին» 16․12․2021թ․ ՀՕ-424-Ն օրենքի և դրա կիրարկումն ապահովող համապատասխան ենթաօրենսդրական իրավական ակտերի ընդունմամբ ամբողջապես վերանայվել է մաքսային ծառայություն ընդունվելու համար անցկացվող մրցույթի կազմակերպման և իրականացման գործընթացը։ Համակարգը պրոֆեսիոնալ կադրերով համալրելու նպատակով ներդրվել է գիտելիքների և կարողությունների ելակետային ստուգման գործընթաց, ինչը հնարավորություն կընձեռի նույնականացնել առավել կոմպետենտ և մրցունակ անձանց, որոնք հետագայում պատրաստման դասընթացը հաջողությամբ ավարտելու դեպքում կհամալրեն Կոմիտեի մաքսային ծառայողների շարքերը։ Նոր չափանիշներով մաքսային ծառայողների պատրաստման նպատակով Կոմիտեն տարին առնվազն մեկ անգամ կազմակերպում և անցկացնում է մաքսային ծառայողի պատրաստման դասընթաց, որի բոլոր փուլերը հաջողությամբ հաղթահարած և համապատասխան հավաստագիր ստացած անձինք առավելագույնը երեք տարի ժամկետով ընդգրկվում են Կոմիտեի կողմից վարվող մաքսային ծառայողների թեկնածուների ցուցակում։
2. Մաքսային ծառայություն ընդունելության կազմակերպչական աշխատանքների իրականացումը հանդիսանում է ՄՌԿ ստորաբաժանման կարևոր գործառույթներից մեկը, սակայն «Մաքսային ծառայության մասին» ՀՀ Օրենքից բխող մաքսային ծառայություն ընդունելության գործընթացը կանոնակարգող մի շարք ենթաօրենսդրական իրավական ակտերիհամաձայն այդ գործառույթները վերապահվել են ՊԵԿ ուսումնական կենտրոնին։ Հաշվի առնելով ոլորտի զարգացումները, անհրաժեշտ է արդիականացնել գործող ընթացակարգերը՝ համապատասխանեցնելով դրանք ռազմավարական նպատակներին և միջազգայնորեն ընդունված չափանիշներին, սահմանելով նաև պատասխանատուներին։

Ընթացակարգերի ավտոմատացման գործիքները դեռևս չեն կիրառվում մաքսային ծառայություն ընդունելության գործընթացում։ Մաքսային ծառայություն ընդունելության դիմումների ընդունման առաջարկվող էլեկտրոնային համակարգի ներդրմամբ կստեղծվի դիմումների և անհրաժեշտ փաստաթղթերի ընդունման թափանցիկ և ամբողջությամբ թվայնացված համակարգ, որը դիմորդներին հնարավորություն կտա հետևել դիմումի յուրաքանչյուր փուլի ընթացքին և ապահովել անխափան հետադարձ կապ:

1. Մաքսային ծառայության համակարգի աշխատակիցների պահպանման գործընթացը ևս ՄՌԿ կարևոր գործառույթներից մեկն է։ Ներկայումս պատշաճ ուշադրություն այս գործընթացի նկատմամբ չի հատկացվում, չի իրականացվում մաքսային ծառայողների հոսունության մակարդակի հաշվարկում, չկա հստակ սահմանված ընթացակարգ աշխատանքը լքող մաքսային ծառայողների հետ տարվող աշխատանքի վերաբերյալ, հաստատված չէ և չի կիրառվում աշխատանքից դուրս գալու ցանկություն ունեցող ծառայողի հետ զրույցի պրակտիկան, ինչպես նաև մշակված չեն մաքսային ծառայողների հետ հաղորդակցության մեթոդները նրանց կարիքների և խնդիրների վերհանման հարցաշարերը։
2. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
3. մաքսային ծառայության համակարգի աշխատակիցների ներգրավման գործընթացի բարելավում, նոր աշխատակիցների ադապտացման ծրագրի մշակում, տաղանդների ձեռբերման կառավարում,
4. մաքսային ծառայության թափուր պաշտոների համալրման ընթացակարգերի վերանայում և արդիականացում՝ մաքսային մարմինը որակյալ, բանիմաց կադրերով համալրում,
5. մաքսային ծառայության պաշտոնների համալրման նպատակով կադրային ռեզերվի ռեգիստրի ձևավորում և վարում՝ հիմք ընդունելով մաքսային ծառայողի պատրաստման դասընթացը հաջողությամբ հաղթահարած համարվելու հավաստագիր ունեցող անձանց, Մաքսային մարմնի օպերատիվ-հետախուզական գործառույթներ իրականացնող ստորաբաժանման պաշտոնների համալրման մրցույթի արդյունքում ձևավորված թեկնածուների ցուցակում ընդգրկված անձանց և մաքսային ծառայության կադրերի ռեզերվում գրանցված անձանց տվյալները,
6. աշխատակիցների պահպանման գործառույթի արդիականացում։
7. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
8. նոր աշխատակիցների ադապտացման կանոնակարգված գործընթաց,
9. ադապտացման մշակված ծրագիր,
10. տաղանդների ձեռքբերման կառավարման համակարգված գործընթաց,
11. մաքսային ծառայության թափուր պաշտոնների համալրման արդիականացված ընթացակարգ,
12. մաքսային ծառայություն ընդունելության դիմումների և պահանջվող այլ փաստաթղթերի ընդունման էլեկտրոնային համակարգ,
13. որոշակի պաշտոնների համար կադրային ռեզերվի ռեգիստրի ձևավորում,
14. աշխատակիցների պահպանման արդիականացված համակարգ։

**Ենթանապակ 4.4․ Մաքսային ծառայողների կատարողականի կառավարման արդիականացված համակարգի ներդնում**

1. Մաքսային վարչարարության արդյունավետության բարձրացման նպատակով կարևոր է նաև ներդնել կատարողականի վրա հիմնված կառավարման և հաշվետվողականության մեխանիզմներ։ Արդյունավետության վրա հիմնված կառավարման համակարգերի ներդրումը, այդ թվում՝ հիմնական կատարողականի ցուցանիշների (KPIs) սահմանումը, կնպաստի մաքսային մարմնին հասնել սահմանված նպատակներին և բարելավել մատուցվող ծառայությունների որակը: Այս առումով, կարևոր է պարբերաբար իրականացնել կատարողականի գնահատումներ, արդիականացնել աշխատանքի կատարողականի գնահատման ընթացակարգերը՝ ներդնելով կատարողականի գնահատման թափանցիկ, արդարացի, հիմնական կատարողականի ցուցանիշների (KPIs) վրա հիմնված գնահատում՝ մաքսային վարչարարության արդյունավետության գնահատման, մոնիտորինգի և բարելավման նպատակով: Կատարողականի կառավարումը կազմակերպության նպատակներին առավել արդյունավետ ձևով հասնելուն ուղղված գործընթացն է։ Այն կենսական նշանակություն ունի ընդհանուր կազմակերպության, բաժինների, աշխատակիցների և նույնիսկ նրանց աշխատանքի ծանրաբեռնվածության համար։
2. Կատարողականի կառավարման ցիկլը ընդունված աշխատանքային գործունեության կառավարման նկատմամբ վարվող քաղաքականության կարևորագույն գործիքներից մեկն է: Այն բաղկացած է հետևյալ 4 փուլերից՝ պլանավորում, մշտադիտարկում, վերանայում, պարգևատրում։ Բոլոր փուլերը իրենց հերթին արդիականացման, ընթացակարգերի հստակեցման մեթոդական ուղեցույցներով ապահովման անհրաժեշտություն ունեն։
3. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
4. մաքսային մարմնի աշխատակիցների պաշտոնների նկարագրերի (անձնագրերի) վերանայում՝ ապահովելով իրականացվող գործառույթների համապատասխանությունը փաստացի իրականացվող գործառույթներին և ընթացակարգերին,
5. մաքսային ծառայողների աշխատանքային ծրագրերի կազմման գործընթացի բարելավում,
6. մաքսային ծառայության բոլոր պաշտոնների գործառույթների իրականացումը բնութագրող հիմնական կատարողական ցուցանիշների (KPI), նպատակների և հիմնական արդյունքների (OKR) համակարգերի մշակում և ներդրում՝ ապահովելով կապը մաքսային ռազմավարության նպատակների հետ,
7. մաքսային ծառայողների կոմպետենցիաների դասակարգման և տիրապետման մակարդակների համակարգի ներդրում,
8. մաքսային ծառայողների կատարողականի գնահատման ընթացակարգի արդիականացում, կատարողականի գնահատման նոր մեխանիզմերի մշակում և ներդրում,
9. եռամսյակային պարբերականությամբ համակարգի գործունեության ուսումնասիրություն և մոնիթորինգի իրականացում։ Մոնիթորինգի արդյունքներով հաշվետվությունների կազմում՝ համակարգում տեղ գտած խնդիրների բացահայտման և դրանց հնարավոր լուծումներ տալու առաջարկությունների վերաբերյալ։
10. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
11. մաքսային ծառայողների կատարողականի գնահտման արդիականացված համակարգ,
12. աշխատանքի համապատասխանեցում ՊԵԿ-ի միջանկյալ և ռազմավարական նպատակներին,
13. հիմնական կատարողական ցուցանիշների (KPI) և նպատակների և հիմնական արդյունքների ցուցանիշների OKR բազա,
14. կատարողականի գնահատման համակարգի մոնիթորինգի իրականացում։

**Ենթանպատակ 4․5 Մաքսային ծառայողների աշխատանքի վարձատրության և սոցիալական երաշխիքների արդիականացված համակարգերի ներդնում**

1. Լավ պատրաստված և բանիմաց աշխատուժ ապահովելու հետ մեկտեղ, մաքսային մարմինը պետք է ջանքեր գործադրի նաև աշխատակիցների մոտիվացիայի, նվիրվածության և աշխատանքից բավարարվածության բարձրացման համար: Այս գործոնները, թեև թիմի առանձին մասնակիցների համար, կարող են թվալ զուտ անձնական, բայց դրանք կարևոր դեր են խաղում մաքսային ընթացակարգերում նրանց մասնագիտական գիտելիքների և կարողությունների լիարժեք ներդրման համար։ Անհրաժեշտ է պարբերաբար վերլուծություն իրականացնել՝ պարզելու աշխատակիցների մոտ դժգոհություն առաջացնող հիմնական գործոնները, օրինակ, ցածր աշխատավարձը, անբավարար սոցիալական երաշխիքները, մասնագիտական աճի հնարավորությունների բացակայությունը կամ աշխատանքի կազմակերպման և պայմաններից դժգոհությունը: Բացահայտելով և լուծելով այս խնդիրները՝ մաքսային մարմինը կարող է բարձրացնել աշխատակիցների մոտիվացիան, բարելավել աշխատանքային պայմանները և ամրապնդել հարաբերությունները ղեկավարների և աշխատակիցների միջև՝ նպաստելով մաքսային վարչարարության ընդհանուր արդյունավետության բարձրացմանը:
2. Ներկայումս առկա չեն մաքսային ծառայողների սոցիալական ապահովմանն առնչվող կարգավորումներ։ Հարկ է նշել, որ համանման կարգավորումներ գործում են ՀՀ այլ իրավապահ մարմիններում, օրինակ՝ ՀՀ ՆԳՆ։

Մաքսային մարմինների առջև դրված խնդիրների արդյունավետ լուծման տեսանկյունից կարևոր է մաքսային ծառայողների մոտիվացվածությունը՝ աշխատանքում ցուցաբերելու բարձր արդյունավետություն և շարունակաբար կատարելագործելու մասնագիտական հմտությունները։ Այդ առումով կարևոր գործոն է մաքսային ծառայողների աշխատանքի վարձատրության, սոցիալական երաշխիքների ապահովման, աշխատանքային առաջխաղացման արդյունավետ և արդարամիտ համակարգերի ներդրումը, ինչպես նաև ՊԵԿ աշխատակիցների ծառայողական պարտականությունների պատշաճ իրականացումն ապահովելու համար ՊԵԿ աշխատակիցների կենսական պայմանների բարելավումը։

1. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
2. սոցիալական երաշխիքների և կենսաթոշակային մոտիվացնող համակարգի ներդրում,
3. աշխատանքի վարձատրության արդարացի, մոտիվացնող և մրցունակ համակարգի մշակում և կիրարկում,
4. աշխատանքային առաջխաղացման արդյունավետ և արդարամիտ համակարգի ներդրում,
5. ՊԵԿ աշխատակիցների ծառայողական պարտականությունների պատշաճ իրականացումն ապահովելու համար ՊԵԿ աշխատակիցների կենսական օգտագործման ենթակառուցվածքների ուսումնասիրություն, խնդիրների վերհանում, պայմանների բարելավման վերաբերյալ առաջարկությունների և նախագծերի մշակում, պարբերաբար վերահսկողության և մոնիթորինի իրականացում:
6. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
7. սոցիալական երաշխիքների և կենսաթոշակային մոտիվացնող արդիականացված համակարգ,
8. աշխատանքի վարձատրության արդարացի, մոտիվացնող և մրցունակ համակարգ,
9. աշխատանքային առաջխաղացման արդյունավետ և արդարամիտ համակարգ,
10. ՊԵԿ աշխատակիցների ծառայողական պարտականությունների պատշաճ իրականացումն ապահովելու համար ՊԵԿ աշխատակիցների կենսական օգտագործման արդիականացված ենթակառուցվածքներ։

**Ենթանպատակ 4․6 Մասնագիտական կրթության, վերապատրաստման և որակավորման համակարգի արդիականացում, գիտելիքների փոխանակում**

1. Մաքսային մարմնի պրոֆեսիոնալ թիմի ձևավորման և մաքսային ծառայողների մասնագիտական գիտելիքների և ունակությունների որակի բարձրացման համար խիստ կարևոր է մաքսային ծառայողների ուսուցման և վերապատրաստման արդյունավետ համակարգի ներդնումը՝ իրականացնելով արդի պահանջներին համահունչ ծրագրերով պարբերական ուսուցում և վերապատրաստում, ընդլայնելով վերապատրաստման միջոցները, ինչը գործող համակարգում բավարար չափով արդյունավետ չի իրականացվում։ Մաքսային ծառայողների վերապատրաստման միջոցների ընդլայնումը ենթադրում է հեռավար դասընթացների կազմակերպում՝ E-learning հարթակի ստեղծման միջոցով, ինչը հնարավորություն կտա վերապատրաստումը կազմակերպել նաև մաքսային մարմիններում։ Միջազգային փորձի ուսումնասիրության արդյունքներով էլեկտոնային (նաև հիբրիդային) ուսուցման հարթակների կիրառումը առավել արդյունավետ է և հեշտ կիրառելի, այն հնարավորություն է տալիս ծառայողին ապահվելու իր ընտրությամբ շարունակական կրթությունը։ Միևնույն ժամանակ, վերապատրաստման արդյունավետ համակարգ ներդնելու համար անհրաժեշտ պահանջ է դասընթացավարների և դասընթացների որակի վերահսկողության համակարգի ներդրումը (M&E)՝ ՀՀ ՊԵԿ Ուսումնական կենտրոնում կազմակերպվող ուսումնական միջոցառումների բարձր արդյունավետությունը ապահովելու համար։

Մաքսային ծառայողների կարողությունների արդյունավետ զարգացմանը նպաստում է նաև վերապատրաստողների գիտելիքների և դասավանդման ունակությունների զարգացումը՝ վերապատրաստման հատուկ ծրագրով պարբերական դասընթացներ կազմակերպելու միջոցով։

1. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
2. Մաքսային ծառայողի պատրաստման նպատակով «Ուսումնական կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի կողմից իրականացվող դասընթացների և ընդունելության գործընթացի բարելավում։Մարդկային ռեսուրսների կառավարման վարչության և «Ուսումնական կենտրոն» ՊՈԱԿ-ի դերերն ու գործառույթների հստակեցում, կանոնադրությունների լրամշակում,
3. ուսումնական հաստատությունների, վերապատրաստող կազմակերպությունների և մասնավոր հատվածի հետ համագործակցության գործիքակազմերի մշակում և համագործակցության զարգացում,
4. վերապատրաստողների գիտելիքների և դասավանդման ունակությունների զարգացում,
5. միջազգային փորձի ուսումնասիրություն, վերապատրաստման միջազգայնորեն սերտիֆիկացված դասընթացների տեղայնացում,
6. հեռավար ուսուցման e-learning հարթակի ստեղծում և ներդնում,
7. դասընթացավարների և դասընթացների որակի գնահատման համակարգի մշակում և ներդրում,
8. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
9. աշխատակիցների հմտությունների բարելավում,
10. պետական և մասնավոր վերապատրասրաստող կազմակերպությունների համագործակցության զարգացում,
11. վերապատրաստման պահանջների նկատմամբ համապատասխանության ապահովում,
12. վերապատրաստողների՝ արդի պահանջներին համապատասխան գիտելիքների և դասավանդման ունակությունների շարունակական բարելավում,
13. վերապատրաստման միջազգայնորեն սերտիֆիկացված և տեղայնացված դասընթացների ատկայություն,
14. հեռավար ուսուցման e-learning հարթակի միջոցով վերապատրաստումների իրականացում,
15. դասընթացավարների և դասընթացների որակի գնահատման ներդրված համակարգ։

**Ենթանպատակ 4.7․ Ներքին հաղորդակցության գործընթացի բարելավում**

1. Ունակ թիմի ձևավորման համար կարևորվում է նաև համագործակցության և գիտելիքների փոխանակման ապահովումը ինչպես մաքսային մարմնի տարբեր ստորաբաժանումների, այնպես էլ այլ պետական կառավարման մարմինների հետ: Ներդնելով արդյունավետ հաղորդակցության մեխանիզմներ, դյուրացնելով հաղորդակցությունն ու համագործակցությունը՝ մաքսային ծառայողները կարող են փոխանակվել իրենց փորձով, կիսվել լավագույն առաջադեմ օրինակելի մոդելներով և նպաստել մաքսային գործառնությունների արդիականացմանը: Այլ մաքսային մարմինների, միջազգային կառույցների և մասնավոր հատվածի հետ համագործակցությունը ևս նպաստում է գիտելիքների փոխանակմանը և կարողությունների զարգացմանը: ՀՀ ՊԵԿ-ը և մասնավորապես մաքսային ծառայությունը չունի ամբողջական, համընդգրկուն հաղորդակցության ռազմավարություն։ Հաղորդակցության բաղադրիչն ինտեգրված է ՊԵԿ-ի մի շարք փաստաթղթերում։ ՊԵԿ-ում ներքին հաղորդակցությունը 2010 թվականից կարգավորվում է էլեկտրոնային փաստաթղթաշրջանառության Mulberry համակարգի միջոցով։ 2019թ. փետրվար ամսից ներդրվել է Mulberry-2-ը՝ անհրաժեշտ թարմացումներով։ Մաքսային ծառայությանն առնչվող ողջ տեղեկատվական բազան հավաքվում և շրջանառվում է այդ համակարգով՝ այդպիսով հասանելի է բոլոր աշխատակիցներին։ Սակայն համակարգով չեն լուծվում ներքին հաջորդակցության այնպիսի կարևոր բաղկացուցիչներ, ինչպիսիք են ՊԵԿ հաղորդակցության ընդհանուր նպատակը և խնդիրները, հիմնական հաղորդագրությունները, ուղղահայաց և հորիզոնական հաղորդակցությունների թիրախ խմբերը և նրանցից յուրաքանչյուրի հետ հաղորդակցության գործիքներն ու ուղիները (բացառությամբ լրատվամիջոցների), թիրախ խմբերից յուրաքանչյուրի հետ հաղորդակցության պատասխանատուները։
2. Ներքին հաղորդակցության իրականացման պատասխանատվությունը որոշ կազմակերպություններում դրվում է ՄՌ կամ Հասարակայնության հետ կապերի ստորաբաժանումների վրա։ Սակայն գնալով ավելանում է այն կազմակերպությունների թիվը, որոնք ներքին հաղորդակցության պատասխանատվությունը վերապահում են այդ նպատակով ստեղծված բաժնին կամ հաստիքային միավորին՝ սահմանելով հստակ խնդիրներ, որոնց լուծման համար մասնագետը պետք է ունենա հստակ որակավորում։ Ներքին հաղորդակցության մասնագետներն ավելի շատ կենտրոնացած են մարդկանց զգացմունքների վրա, այս մասնագետի առաքելությունն է աջակցել ու պահել այդ մարդկանց կազմակերպության ներսում։ Հենց այդ պատճառով շատ կարևոր է, որպեսզի տվյալ անձը մշտապես լինի աշխատանքային միջավայրում՝ կենտրոնացած իր առջև դրված խնդրի վրա և հասկանալու համար, թե ինչ է տեղի ունենում թիմի ներսում՝ որպես կարևորագույն գործիք կիրառելով ոչ ֆորմալ շփումները և հարցումները։ Ներքին հաղորդակցությունը պատասխանատու է տեղեկացման, հորիզոնական ուղղությամբ՝ այսինքն, ղեկավարության ու աշխատկիցների միջև կապի զարգացման և կազմակերպության գործունեությունը առավել արդյունավետ դարձնելու համար, պետք է կենտրոնանա թիրախային լսարանի վրա՝ հաշվի առնելով վերջիններիս պահանջմունքները, ցանկությունները, ընտրրի հաղորդակցման արդյունավետ միջոցներ ու գործիքներ։ Առաջարկվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ՊԵԿ-ում և մասնավորապես մաքսային ծառայությունում կձևավորվի և կզարգանա միջազգային առաջադեմ փորձին համապատասխանող ներքին հաղորդակցման մշակույթ։
3. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
4. ներքին հաղորդակցման արդյունավետ, ժամանակակից գործիքների կիրառում և կատարելագործում,
5. մաքսային ծառայության ներքին հաղորդակցման պլանի մշակում և ներդրում,
6. ՀՀ ՊԵԿ կողմից մաքսային ընթացակարգերում, աշխատելաոճում, կիրառվող համակարգերում և այլ ոլորտներում փոփոխություններ նախաձեռնելուց հետո տվյալ փոփոխության մասնակից աշխատակազմի ներկայացուցիչների հետ հետադարձ կապի ապահովում,
7. մաքսային մարմնի կառուցվածքային ստորաբաժանումների աշխատակիցների, աշխատակիցների և ղեկավարության հետ կանոնավոր հանդիպումների մեխանիզմների մշակում, ղեկավար-աշխատող փոխադարձ կապի ամրապնդում և ներքին հաղորդակցման մշակույթի զարգացում։
8. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
9. մաքսային ծառայողների ներքին հաղորդակցման արդյունավետ, ժամանակակից գործիքներ,
10. մաքսային ծառայության ներքին հաղորդակցման մշակված և ներդրված պլան,
11. փոփոխությունների առկայության դեպքում փոփոխության մասնակից աշխատակազմի ներկայացուցիչների հետ կանոնակարգված հետադարձ կապ։

**Ենթանպատակ 4.8․ Մարդկային ռեսուրսների տվյալների վերլուծություն**

1. Մարդկային ռեսուրսների (ՄՌ) վերլուծությունը տվյալների վրա հիմնված մոտեցում է աշխատավայրում մարդկանց կառավարելու համար: ՄՌ վերլուծությունը, որը նաև հայտնի է որպես մարդկանց վերլուծություն, աշխատուժի վերլուծություն կամ տաղանդների վերլուծություն, ուղղված է մարդկանց խնդիրների վերլուծությանը՝ օգտագործելով հավաքագրված տվյալները՝ կազմակերպության վերաբերյալ կարևոր հարցերին պատասխանելու համար: Սա հնարավորություն է տալիս ավելի լավ և տվյալների վրա հիմնված որոշումներ կայացնել։ ՄՌԿ համակարգում հավաքագրվում է հսկայական քանակությամբ տվյալներ: Ցավոք, այս տվյալները հաճախ մնում են չօգտագործված, քանի որ նրկայումս առավել տարածված է աշխատուժի վերաբերյալ նկարագրողական վիճակագրության պրակտիկան, որն ընդգրկում է հետևյալ հարցերը, քանի մարդ է աշխատում կազմակերպությունում, ինչով են զբաղված, որքան են վճարվում, քանիսն են ազատվել աշխատանքից վերջին ամսվա(ների) ընթացքում, թափուր հաստիքների կամ աշխատատեղերի քանակը և այլն: Սակայն այս տվյալները բավարար չեն կարևոր վարչական որոշումներ կայացնելու, մարդկային ռեսուրսների հետ կապված մի շարք խնդիրներ լուծելու համար։ Գոյություն ունեն ՄՌ աշխատուժի վերլուծության գործիքներ, որոնք առավել լայն տարածում են գտնում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և համապատասխան վիճակագրական գործիքների և տվյալագիտության զարգացմանը զուգընթաց։ ՄՌ վերլուծությունը հնարավորություններ է ստեղծում պատասխանել այնպիսի հարցերի, ինչպիսին են կազմակերպությունում աշխատողների տարեկան հոսունության մակարդակը կամ որ աշխատակիցնեն են հեռանալու, մեկ տարվա ընթացքում։ Այս հարցերին կարելի է պատասխանել միայն ՄՌ տվյալների միջոցով։ Տվյալների առաջնային աղբյուր է հանդիսանում Մարդկային ռեսուրսների տեղեկատվական համակարգը։ ՄՌ վերլուծությունների արդյունքները կարող են հիմք հանդիսանալ այնպիսի գործառույթների վերանայման համար, ինչպիսիք են հավաքագրումը, կատարողականի կառավարումը և վերապատրաստումն ու զարգացումը: ՄՌ վերլուծությունը պահանջում է համապատասխան հմտություններին տիրապետում, ինչպես օրինակ, բիզնես խորհրդատվություն՝ կարևոր խնդիրները բացահայտելու համար, վերլուծություն վարելու վերլուծական հմտություններ, շահագրգիռ կողմերի կառավարում՝ բոլորին համախմբելու և վերլուծական աշխատանքները հնարավոր դարձնելու համար, ինչպես նաև վիզուալիզացումը՝ կազմակերպության հետ արդյունավետ հաղորդակցվելու և արդյունքները կիսելու համար:
2. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
3. մաքսային ծառայողների տվյալների հավաքագրման և վերլուծության գործընթացի իրականացման մեթոդաբանության մշակում և ներդրում,
4. մաքսային մարմնում մարդու վարքագիծը առաջնորդող գործողությունների վերլուծություն,
5. մաքսային մարմինների կողմից մատուցվող ծառայությունների արդյունավետության գնահատման նպատակով գործառույթների իրականացման ժամանակի և որակի վերահսկման մեխանիզմների մշակում և ներդրում։
6. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
7. ՄՌ տվյալների վերլուծության համակարգի ներդնում,
8. ՄՌ տվյալներ վերլուծության իրականացման մեթոդաբանական ապահովում,
9. ՄՌ տվյալների վերլուծության գործիքակազմի կիրառում,
10. աշխատանքի որակի բարձրացում և ժամանակի կրճատում,
11. մաքսային մարմնում գենդերային հավասարության, ներառականության ապահովում։

**Ենթանպատակ 4.9․ ՊԵԿ ծառայողների առողջության և աշխատանքի անվտանգության ապահովում**

1. Աշխատանքի անվտանգության պայմանների ապահովման կարևորությունն ամենից առաջ թելադրված է նրանով, որ մարդը, նրա կյանքը, առողջությունը բարձրագույն արժեքներ են: Աշխատանքի անվտանգությունը սահմանադրաիրավական ենթատեքստում պետության պարտականությունն է` ստեղծել և զարգացնել այնպիսի օրենսդրություն, որն ուղղված է աշխատանքի ընթացքում աշխատողի կյանքը, առողջությունը, արժանապատվությունը պահպանելուն՝ սահմանելով նաև նման օրենսդրական պահանջների պահպանման վերհսկողության հստակ մեխանիզմեր։ ՀՀ Սահմանադրության 82-րդ հոդվածի համաձայն՝ յուրաքանչյուր աշխատող, օրենքին համապատասխան, ունի առողջ, անվտանգ և արժանապատիվ աշխատանքային պայմանների, առավելագույն աշխատաժամանակի սահմանափակման, ամենօրյա և շաբաթական հանգստի, ինչպես նաև ամենամյա վճարովի արձակուրդի իրավունք: Աշխատանքի անվտանգությունը նաև գործատուի պարտականությունն է` պետության սահմանած չափորոշիչներին համապատասխան, ստեղծել աշխատողի կյանքը, առողջությունը, արժանապատվությունը պահպանող աշխատանքային պայմաններ, և աշխատողի իրավունքն է աշխատել նման աշխատանքային միջավայրում: ՀՀ-ում դեռևս անհրաժեշտ ուշադրության չի արժանացվում աշխատանքի անվտանգության ապահովման խնդրի լուծումը, գործատուները հիմնականում չեն ապահովում աշխատանքային գործունեության անվտանգ միջավայր, չնայած այն հանգամանքին, որ առկա է աշխատանքի անվտանգության ապահովմանն ուղղված իրավական դաշտը, իսկ անհրաժեշտ հսկողություն պետության կողմից չի իրականացվում։
2. Ի տարբերություն ՀՀ-ում առկա իրավիճակից՝ աշխատանքի անվտանգության ապահովման խնդիրը միջազգային աշխատանքային իրավահարաբերություններում առաջնային խնդիրներից է: Միջազգային խոշոր գործատուներն իրենց գործունեության հաջողության տասնյակ ցուցանիշներից աշխատանքի անվտանգությունը և իրենց աշխատողների առողջությունը երկրորդ կարևորագույն ցուցանիշն են համարում պատշաճ որակավորում ունեցող անձնակազմից հետո: Աշխատանքի անվտանգությունը ժամանակակից պետությունների սոցիալական քաղաքականության կարևորագույն տարրերից է: Եվրոպական միության երկրներում ներկայումս հաճախակի է քննարկվում աշխատանքի անվտանգության ապահովման մշակույթ ձևավորելու հարցը: Եվրամիության գործունեության մասին պայմանագրի 153-րդ հոդվածի համաձայն ԵՄ-ն ընդունել է աշխատանքում անվտանգության և առողջության պահպանման վերաբերյալ մի շարք հրահանգներ: «Աշխատանքի ընթացքում աշխատողների անվտանգության և առողջության բարելավումը խրախուսող միջոցառումների ներդրման մասին» Շրջանակային դիրեկտիվը, իր կիրառման լայն շրջանակով նպատակ ունի հաստատել անվտանգության և առողջության հավասար մակարդակ՝ ի շահ բոլոր աշխատողների։
3. Աշխատավայրում աշխատանքի անվտանգության ապահովումը խիստ կարևոր է նաև հաշվի առնելով, որ աշխատողի մոտ առաջացնում է գործատուի հանդեպ կայունության, վստահության զգացողություն։ Դա ազդակ է աշխատողի համար, որ գործատուն հետաքրքրված է իր աշխատողների պատշաճ կյանքի և առողջության խնդրի ապահովմամբ: Աշխատանքային նման միջավայրն անմիջականորեն իր ազդեցությունը կունենա աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման վրա: Առանց առողջ և անվտանգ աշխատանքային պայմանների ապահովման հնարավոր չէ հասնել աշխատավայրում ցանկալի արդյունավետության:

Ակնկալվում է, որ այս միջոցառման իրականացումը կնպաստի նաև ՀՀ-ում աշխատանքի անվտանգության պահպանման մշակույթի ձևավորմանը։

1. Վերոնշյալի համատեքստում անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ միջոցառումները․
2. ՊԵԿ ծառայողների առողջության և աշխատանքի անվտանգության և պահպանման ներքին կանոնակարգի մշակում և ընդունում՝ սահմանելով աշխատանքի անվտանգ պայմանների ապահովման կանոնները։
3. ստեղծել ՊԵԿ աշխատողների առողջության և աշխատանքի անվտանգության ապահովման հարցերով հանձնաժողով, հաստատել հանձնաժողովի կազմը և աշխատակարգը։
4. մշակել աշխատավայրի ռիսկերի գնահատման մեթոդաբանություն՝ տեղայնացնելով ԵՄ-ի “Աշխատանքի ընթացքում աշխատողների անվտանգության և առողջության բարելավումը խրախուսող միջոցառումների ներդրման մասին» Շրջանակային դիրեկտիվի համապատասխան դրույթները։
5. Նախատեսվող միջոցառումների իրականացման արդյունքում ակնկալվում է ստանալ հետևյալ արդյունքները․
6. մաքսային ծառայողների առողջության և աշխատանքի անվտանգության ապահովման կանոնակարգված գործընթաց,
7. աշխատանքի անվտանգության պահպանման կանոնների վերաբերյալ մաքսային ծառայողների իրազեկվածության բարձրացում,
8. մաքսային ծառայության աշխատողների անվտանգության ապահովման և առողջության հարցերով ձևավորված հանձնաժողով՝ հաստատված աշխատակարգով,
9. առողջության և աշխատանքի անվտանգության հաստատված կանոններ,
10. առողջության և աշխատանքի անվտանգության կանոնների պահպանման նկատմամբ վերահսկողության գործուն մեխանիզմներ։
11. Ներդրման շրջանակը
12. Ներդրման շրջանակների սահմանումը կապուղի է հանդիսանում ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության ռազմավարական նպատակները հստակ գործողությունների և արդյունքների վերածելու համար: Հասկանալով մաքսային ընթացակարգերի բարդությունն ու բազմակողմ բնույթը՝ այս շրջանակը երաշխավորում է, ռազմավարության բոլոր տարրերի փոխկապակցվածություն, դրանց համակարգված կերպով իրականացում և արդյունավետ մոնիտորինգ: Ընդունելով համապարփակ ներդրման մոդել՝ շեշտը դրվում է ոչ միայն որոշակի գործողությունների կատարման վրա, այլև միջոցառումների և նախագծերի համապարփակ կառավարման, որակի ապահովման, փոփոխությունների կառավարման և փաստաթղթավորման գործընթացների վրա՝ երաշխավորելով, որ ձեռնարկված յուրաքանչյուր քայլ ներդաշնակ է մաքսային ծառայության երկարաժամկետ տեսլականին և առաքելության հետ:
	1. **Կառավարման մոդել**
13. Մաքսային մարմնի ռազմավարական զարգացման ծրագրի արդյունավետ իրականացման համար շատ կարևոր է հիմնվելով գոյություն ունեցող կազմակերպչական կառույցների վրա ներդնել առավել արդյունավետ և դինամիկ կառավարման մոդել, որը կարող է ձևավորվել ստորև ներկայացված ստորաբաժանաումների, մարմինների համադրման կամ դրանց մի մասի ներդրման միջոցով:

**Կառավարման խորհուրդ/ կոմիտե**

1. Այստեղ նպատակահարմար է ներգրավել մաքսային մարմնի բարձրաստիճան պաշտոնյաներ, հարակից պետական ​​կառույցների ներկայացուցիչներ և, միգուցե, գործարար միջավայրի անդամներ:

Դերը․

1. սահմանել ռազմավարական ուղղություններ, սահմանել նախաձեռնությունների առաջնահերթությունը,
2. ապահովել համապատասխանեցում ավելի լայն ազգային ռազմավարությունների հետ,
3. հետևել սահմանված նպատակներին հասնելու առաջընթացին,
4. ադապտացնել և տեղայնացնել ռազմավարությունը՝ հիմնվելով արտաքին միջավայրում փոփոխվող իրականության և նոր ի հայտ եկող հանգամանքների վրա:

**Զարգացման և վարչարարության ռազմավարական ծրագրերի վարչություն**

1. Այս վարչությունը կարևոր և առանցքային դերակատարություն ունի ռազմավարական զարգացման ծրագրերի շրջանակներում ՀՀ ՊԵԿ ստորաբաժանումներից տեղեկատվության հավաքագրման և հաշվետվողականության ապահովման համար։ Միաժամանակ, կարող է նախատեսվել վարչության ավելի ակտիվ դերակատարում ռազմավարական ծրագրերի իրականացման մեջ: Ունենալով հասանելիություն բոլոր ստորաբաժանումների կողմից ներկայացված տեղեկատվության՝ նրանք եզակի հնարավորություն ունեն հասկանալ և գնահատել մաքսային գործառնությունների ավելի լայն պատկերը և վերհանել հնարավոր բարելավման ուղղությունները:

Ի թիվս վարչության կողմից իրականացվող այլ գործառությաների, ռազմավարության իրականացման մասով կարևորվում են․

1. սահմանված ժամկետներում հավաքագրել և ամփոփել տեղեկատվություն ՊԵԿ տարբեր ստորաբաժանումներից՝ հաշվետվողականության ապահովման նպատակով,
2. ըստ անհրաժեշտության մշակել հաշվետվություններ, որոնք արտացոլում են մաքսային գործառնությունների ներկա վիճակը, մարտահրավերները և առաջընթացը,
3. ռազմավարական զարգացման ծրագրերի իրականացման շրջանակներում նախագծերի իրականացման ընդհանուր մոնիթորինգ՝ բացահայտելու հնարավոր ռիսկերը և բարելավման հնարավորությունները,
4. առաջարկել նոր նախագծեր և փոփոխություններ՝ հիմնված կոնսոլիդացված տեղեկատվության վրա,
5. առաջարկել տարբեր ստորաբաժանումների միջև նախագծերի, իրականացվող աշխատանքների, արդյունքների ինտեգրում, եթե նկատվում են սիներգիաներ,
6. անհրաժեշտության դեպքում, տրամադրել խորհրդատվություն տարբեր ստորաբաժանումներին նախագծերի կառավարման և այլ գործառնական աշխատանքների վերաբերյալ,
7. ապահովել, որ համապատասխան ռեսուրսներ, ինչպես մարդկային, այնպես էլ տեխնոլոգիական, հատկացվում են զուտ տվյալների վրա հիմնված դերից դեպի ավելի ռազմավարական և խորհրդատվական կարողությունների ընդլայնման համար:

**Աշխատանքային խմբեր**

1. Առանձին նախագծերի իրականացման համար ձևավորվող թիրախային աշխատանքային խմբերը պատասխանատու են ռազմավարությամբ նախատեսված հստակ միջոցառումների և գործողությունների պլանավորման և իրականացման համար:

Դերը․

Լուծել հստակ ռազմավարական խնդիրներ, առաջադրանքներ, որոնք կարող են ներառել գործողություններ թվային փոխակերպման նախաձեռնություններից մինչև շահագրգիռ կողմերի հետ փոխգործակցություն:

**Նախագծերի կառավարման գրասենյակ (PMO)**

1. Նախագծերի կառավարման գրասենյակը գործում է որպես ռազմավարական նախագծերի կյանքի ողջ ցիկլը ապահովող մարմին (ըստ նպատակահարմարության կարող է լինել թիմ, բաժին, գրասենյակ կամ այլ միավոր)` ապահովելով համապատասխանություն, ժամանակին ներդրում, որակի կառավարում և հաղորդակցություն: Սովորաբար նման մարմինների կազմում լինում են․
2. Նախագծի ղեկավար։ Կառավարում է առանձին ​​նախագծեր: Նրանք կարևոր նշանակություն ունեն նախագծի շրջանակները հաստատելու, պահանջները գնահատելու, ռիսկերը գնահատելու, նախագծի առանձնահատուկ կարիքներին համապատասխան թիմ ձևավորելու համար:
3. Նախագծային թիմեր (Project-Based Teams): Այս թիմերի կազմը կարող է փոխվել յուրաքանչյուր նոր նախագծի հետ։ Կախված նախագծի բնույթից և պահանջներից՝ տարբեր վարչություններից/ ստորաբաժանումներից ներգրավվում են տվյալ նախագծի շրջանակներում անհրաժեշտ մասնագետներ՝ դրա ամբողջ իրականացման ընթացքում իրենց փորձը և գիտելիքները նախագծի իրականացմանը ներդնելու համար: Նախագծային թիմերն իրենց հերթին կարող են ներառել.

ա. Վերլուծության իրականացման թիմ. իրականացնում է նախագծի իրականացման հիմնական պահանջների սահմանում, մաքսային մարմնի գործառույթների վրա ազդեցությունների գնահատում, առաջարկների ներկայացում, հնարավոր բարելավումների վերլուծություն, ռազմավարական նպատակներին համապատասխանության ապահովում:

բ. Հաղորդակցության թիմ. ապահովում է նախագծի իրականացման ընթացքում շահագրգիռ բոլոր կողմերի հետ հաղորդակցություն՝ ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին: Իրականացնում է տարբեր շահառուների կողմից բարձրաձայնած խնդիրների, առաջարկների, պահանջների և կարիքների արձանագրում և ներկայացնում իրականացնող թիմին քննարկման։

գ. Փոփոխությունների կառավարման թիմ. ապահովում է նախագծի իրականացման ընթացքում և ներդրումից հետո ընթացակարգերի և գործառույթների սահուն անցում և դիմադրությունների մինիմալացում: Իրականացնում է նախագծով նախատեսված փոփոխությունների ազդեցության գնահատում շահագրգիռ կողմերի վրա, վերապատրաստման դասընթացների և սեմինարների կազմակերպման առաջարկների ներկայացում` անցումները դյուրացնելու համար, փոփոխությունների արդյունավետության մոնիտորինգ և գնահատում:

**Ապրանքի սեփականատեր (Product Owner) (ՏՏ նախագծերի համար)**

1. Ապրանքի սեփականատերը առանցքային դեր է խաղում ՏՏ կամ ծրագրային ապահովման մշակման նախագծերում: Նրանք հանդես են գալիս որպես նախագծի և արդյունքի նկատմամբ պահանջների սահմանման հիմնական մասնակից՝ ներկայացնելով շահագրգիռ կողմերի ձայնը: Նրանց հիմնական նպատակն է ապահովել, որ մշակվող ՏՏ լուծումը համապատասխանի մաքսային մարմնի գործառնական կարիքներին, իրավական պահանջներին և ռազմավարական նպատակներին:

Վերհանված պահանջներից և կարիքներից ելնելով ՏՏ պրոդուկտի, ծրագրային ապահովման ֆունկցիոնալության առաջնահերթությունների սահմանում։

Նախագծային թիմի հետ համագործակցություն՝ ապահովելու պահանջների ամբողջական իրականացումը:

Ապահովել ՏՏ լուծման առանձնահատկությունների և ֆունկցիոնալության համապատասխանությունը նախասահմանված տեխնիկական պահանջներին, ինչպես նաև ազգային և միջազգային կանոնակարգերին, համաձայնագրերին և անվտանգության պահանջներին:

Ապրանքի սեփականատերը պետք է սերտորեն համագործակցի ներգրավված այլ մասնագետների և խմբերի հետ՝ ապահովելու նախագծի համապատասխանությունը նախանշված նպատակներին և բազմաբնույթ պահանջներին (թե՛ տեխնիկական, թե՛ ֆունկցիոնալ, թե՛ գործառութային)։ Որոշ դեպքերում, երբ նախագիծը պարզ է, հստակ պահանջներով և համեմատաբար փոքր նախագծի ղեկավարը կարող է համատեղել ապրանքի սեփականատիրոջ գործառույթները։ Սակայն պետք է նկատի ունենալ, որ նման մասնագետը պետք է տիրապետի երկու դերով նախատեսված գործառույթներին, տիրապետի նախագծով կանոնակարգվող ոլորտին և կարողանա ապահովել արդյունավետ փոխգործակցություն այլ մասնագետների հետ։ Անհրաժեշտ է նաև նկատի ունենալ, որ թիմերի ձևավորումն իրականացվում է առանձին նախագծերի շուրջ: Այսինքն՝ նախագծի նախաձեռնման աշխատանքների ժամանակ ձևավորվում են թիմեր, որոնք կարող են բաղկացած լինել բոլորովին նոր անդամներից՝ հիմնվելով տվյալ նախագծի կարիքներից և պահանջներից:

1. Ռազմավարական նախագծի իրականացման ընթացքում նախատեսված են հետևյալ հիմնական սկզբունքները․
2. թիմի անդամները, որոնք ընտրվել են՝ ելնելով իրենց փորձից և նախագծի կարիքներից, ժամանակավորապես միանում են նախագծային թիմին,
3. թիմի անդամները ենթարկվում են նախագծի ղեկավարին՝ նախագծի շրջանակներում նախատեսված առաջադրանքների մասով, միաժամանակ պահպանելով իրենց պաշտոնին համապատասխան դերերն ու պարտականությունները համապատասխան ստորաբաժանումներում,
4. թիմի անդամների համապատասխան ստորաբաժանումների հիերարխիկ հարաբերությունները մնում են անփոփոխ՝ անկախ նախագծերի կառավարման գրասենյակում նրանց ժամանակավոր դերերի:
5. Այսպիսով, ռազմավարական նպատակների արդյունավետ իրականացումը պահանջում է այնպիսի կառավարման մոդելի ներդրում, որը ադապտացված կլինի մաքսային մարմնի գործառնություններին յուրահատուկ պահանջներին և մարտահրավերներին: Պետական ​​կառավարման մարմիններում ավանդական հիերարխիկ կառուցվածքը, թեև անհրաժեշտ է կարգավորող և վարչական խնդիրների լուծման համար, երբեմն կարող է խոչընդոտել ռազմավարական ծրագրերի իրականացման դինամիկ բնույթին: Հենց այս բացը շրջանցելու և բավարար ճկունություն ապահովելու նպատակով նպատակահարմար է ներառել նախագծերի կառավարման գրասենյակ կամ դրա համարժեք կառավարման օղակ՝ անցում կատարելով մաքուր հիերարխիկից հիբրիդային կառուցվածքի: Այն հնարավորության կընձեռի ապահովել նախագծերի ավելի ճկուն կառավարում, որը դինամիկ կարձագանքի փոփոխվող պայմաններին և կարիքներին, ներդնել ավելի հստակ հաշվետվողականության մեխանիզմ, ապահովել նախագծերի իրականացման համար ռեսուրսների ավելի արդյունավետ բաշխում, կիրառել նախագծերի կառավարման պրոֆեսիոնալ պրակտիկա և մեթոդաբանություն:
	1. **Փոփոխությունների կառավարում**
6. Հաշվի առնելով համաշխարհային առևտրի դինամիկ զարգացումները և նոր միտումները փոփոխություններն անխուսափելի են, և մաքսային մարմինները պետք է շարունակաբար համապատասխանեցնե դրանց իրենց ընթացակարգերը և զարգանան: Փոփոխությունների իրականացումը և կառավարումը, հատկապես պետական կառավարման մարմիններում, որտեղ ընթացակարգերի փոփոխությունը կարող է ներքին դիմադրություն առաջացնել՝ հաշվի առնելով արմատացած աշխատելաոճը, պահանջում է կառուցվածքային մոտեցում: Փոփոխությունների կառավարման երկու տարածված մոդելները՝ ADKAR մոդելը և ACMP ստանդարտը, կարող են ուղենիշ լինել մաքսային ոլորտում փոփոխությունների արդյունավետ կառավարման համար: Հասկանալով և օգտագործելով երկու մոդելների ուժեղ կողմերը՝ մաքսային մարմինը կարող է արդյունավետ կառավարել փոփոխություններով պայմանավորված աշխատանքները: Prosci-ի ADKAR մոդելն առաջարկում է մարդակենտրոն (human-centric) մոտեցում: Համաձայն այս մոդելի հաջող փոփոխությունները պայմանավորված են մեծամասամբ առանձին անցումներով, քան բուն փոփոխության տեխնիկական ասպեկտներով: Կենտրոնանալով այն ճանապարհի վրա, որն անցնում է կազմակերպության/ մարմնի յուրաքանչյուր անհատ փոփոխությունների նախաձեռնության ընթացքում՝ ADKAR մոդելը ապահովում է հստակ շրջանակ՝ ապահովելու, որ փոփոխությունը ոչ միայն իրականացվի, այլ իրապես ներառված լինի մաքսային մարմնի կազմակերպչական կառուցվածքում:
7. Ստորև ներկայացված են ADKAR մոտեցումը, որն ապահովում է համապարփակ ուղի դեպի կայուն փոփոխություններ:
8. **Տեղեկացվածություն** (**A**wareness) - Փոփոխության իրականացման անհրաժեշտության գիտակցում, ընդունում
9. **Իրազեկման արշավներ.** անհրաժեշտ է հայտարարել նախատեսվող փոփոխությունների մասին, տեղեկացնել դրանց նախաձեռնման պատճառների և այն օգուտների մասին, որոնք կբերեն իրականացված միջոցառումները:
10. **Թիրախային լսարան․** փոփոխություններին առնչվող ընթացակարգերի մեջ ներգրավված անձնակազմ, ղեկավարություն, ներգրավված այլ պետական մարմիններ, բիզնես համայնք:
11. **Մեթոդներ**. հաղորդակցման ուղիներ, թվային հարթակներ (պաշտոնական կայք, սոցիալական ցանցեր, հաղորդագրություններ էլ․ փոստի հասցեներին, լրահոս), ՀՀ ՊԵԿ ստորաբաժանումների ներգրավմամբ հանդիպումներ, արտաքին շահագրգիռ կողմերի հետ հանդիպումներ:
12. **Ցանկություն** (**D**esire) - Անձնական ներգրավվածություն
13. **Ներգրավման, փոխազդեցության սեմինարներ.** անհրաժեշտ է կազմակերպել սեմինարներ ներգրավված տարբեր շահառու խմբերի համար, որտեղ նրանք հնարավորություն կունենան հասկանալ փոփոխությունների էությունը իրենց անձնական մակարդակում և ինչ է իրենց սպասվում փոփոխության արդյունքում։
14. **Շահագրգիռ կողմերի հետադարձ կապի մեխանիզմի ներդրում.** անհրաժեշտ է քննարկել փոփոխությունների նախաձեռնման պատճառները, մտահոգությունները և կարծիքներ հավաքել հնարավոր ազդեցությունների վերաբերյալ՝ այդպես շահագրգիռ կողմերին դարձնելով առաջարկվող լուծման մասնակից:
15. **Գիտելիք** (**K**nowledge) - Իմանալ, թե ինչպես փոխել
16. **Ուսումնական, վերապատրաստման ծրագրեր.** Դրանք պետք է կենտրոնացած լինեն փոփոխությանը հարմարվելու, ադապտացվելու համար անհրաժեշտ հմտությունների և գիտելիքների փոխանցման վրա:
17. **Մեթոդներ**. գործնական սեմինարներ, սցենարների վրա հիմնված ուսուցում, էլեկտրոնային ուսուցման մոդուլներ:
18. **Հետադարձ կապի մեխանիզմ**. վերապատրաստումից, դասընթացից հետո անհրաժեշտ է իրականացնել հարցումներ՝ հաջորդող ուսումնական ծրագրերը կատարելագործելու համար:
19. **Կարողություն** (**A**bility) - Փոփոխությունների իրականացում
20. **Փորձնական ներդրում, շահագործում.** նախքան ամբողջական իրականացումը, նախընտրելի է փորձարկել փոփոխությունները ավելի փոքր մասշտաբով, հավաքել արձագանքներ, վերհանել հնարավոր խնդիրները և ճշգրտել դրանք:
21. **Աջակցություն աշխատանքի վայրում** (On-the-Job Support). տվյալ նախաձեռնությանը առավել տիրապետողների, փոփոխության նախաձեռնողների ներգրավում փոփոխության ներդրման սկզբնական փուլերում աշխատակիցներին աջակցելու համար։
22. **Ամրապնդում (R**einforcement) – Իրականացված փոփոխության ամրապնդում
23. **Կանոնավոր հանդիպումներ**. ներդնելուց հետո անհրաժեշտ է պարբերաբար, օրինակ, եռամսյակային կտրվածքով կամ տարին մեկ անգամ, հանդիպումներ կազմակերպել բոլոր հիմնական շահագրգիռ կողմերի հետ՝ քննարկելու, գնահատելու փոփոխության արդյունավետությունը և բարելավման ոլորտները:
24. **Հաջողության** **պատմություններ**. անհրաժեշտ է կիսվել թիմերի կամ անհատների պատմություններով, ովքեր գրանցել են էական հաջողություն իրականացված փոփոխության արդյունքում:
25. **Հետադարձ** **կապի մեխանիզմ**. Անհրաժեշտ է շարունակաբար հավաքել կարծիքներ փոփոխության ազդեցության և հնարավոր մտահոգությունների վերաբերյալ:
26. ADKAR մոդելի կիրառման նպատակն այն է, որ մաքսային մարմինը հավաստի, որ փոփոխությունը պարզապես պարտադրված չի եղել, այլ հասկացվել, ընդունվել և ընկալվել է բոլոր շահագրգիռ կողմերի կողմից: Այս մոդելը տրամադրում է կառուցվածքային մոտեցում, որը հաշվի է առնում փոփոխության զգացմունքային և գործնական ասպեկտները՝ ապահովելով առավել արդյունավետ ներդրում: Հետևելով ADKAR մոդելի անհատների վրա հիմնված մոտեցումներին՝ Փոփոխությունների կառավարման մասնագետների ասոցիացիան (Association of Change Management Professionals, ACMP) առաջարկում է ավելի ամբողջական և ընդհանուր մոտեցում փոփոխությունների կառավարմանը: Մինչ ADKAR մոդելը դիտարկում է անհատի ճանապարհը փոփոխությունների միջով, ACMP-ն ընդլայնում է այն՝ ներառելով ամբողջ կազմակերպչական միջավայրը: ACMP ստանդարտը համարվում է փոփոխությունները կառավարելու կազմակերպչական «կողմնացույց»։

Մաքսային ոլորտը կարգավորող բարդ միջավայրում, որը ներառում է միջազգային առևտրի, ազգային անվտանգության և տնտեսական քաղաքականության մի շարք ասպեկտներ, իրականացվող փոփոխությունները բազմակողմանի են: Նոր համակարգի ներդրումը կամ գոյություն ունեցող ընթացակարգի վերանայումը կարող է ազդել մի շարք ոլորտների վրա՝ սկսած սահմանահատման ընթացքում իրականացված գործողությունից մինչև միջազգային առևտրային հարաբերություններ: Գիտակցելով նման բարդությունները՝ ACMP-ն ստանդարտացնում է փոփոխությունների կառավարման մոտեցումը՝ ապահովելով հետևողականություն, համապարփակություն և հստակություն:

1. Ստորև ներկայացված են ACMP ստանդարտի հիմնական սկզբունքները՝ ներկայացված մաքսային մարմնի զարգացման ռազմավարության ներդրման տեսանկյունից.
2. **Փոփոխությունը որպես գործընթաց**

Մաքսային գործառնությունները բարդ ընթացակարգերի և գործառույթների համախումբ են՝ փոխկապակցված բաղադրիչներով: Յուրաքանչյուր փոփոխություն, լինի փոքր, թե մեծ, ազդում է այս համակարգի կայունության, «հավասարակշռության» վրա:

*Եզրակացություն.* Սկզբնական շրջանում դիմադրությունը կամ կատարողականի անկումը բնական արդյունքներ են, երբ անհատները և գործընթացները ադապտացվում են նոր իրականությանը: Սա գիտակցելը թույլ է տալիս մաքսային մարմնին կանխատեսել, նախապատրաստվել և մեղմել այդ մարտահրավերները՝ ապահովելով ավելի հարթ անցումներ:

1. **Ռազմավարության հետ համապատասխանություն**

Մաքսային ոլորտում ցանկացած նախաձեռնություն և փոփոխություն պետք է համապատասխանի ավելի լայն նպատակների և բարձր մակարդակի տեսլականի հետ։ Մաքսային մարմնի համար այդ տեսլականը ներառում է ոչ միայն գործառնական գերազանցությունը, այլև ներդրումը ազգային տնտեսական նպատակներին, անվտանգությանը և համաշխարհային առևտրի դինամիկային:

*Եզրակացություն*․ Մաքսային ռազմավարությունը պետք է մշակվի հաշվի առնելով զարգացման հնարավոր հեռանկարները` կանխատեսելով ապագա միջազգային առևտրի, տեխնոլոգիական և աշխարհաքաղաքական մարտահրավերներն ու հնարավորությունները:

1. **Իրականացվող փոփոխությունների տեսակները**

Մաքսային ոլորտում իրականացվող փոփոխությունները կարող են շատ տարբեր լինել թե բնույթով, թե նախատեսվող աշխատանքների ծավալով։ Դրանք կարող են ներառել նոր համակարգերի ներդրումից մինչև մաքսային վճարների կառուցվածքի վերանայում, կամ նույնիսկ սահմանահատման ընթացակարգերի ամբողջական վերակառուցում։

*Եզրակացություն*. փոփոխության տեսակը, մասշտաբը և բնույթն են որոշում ինչ մոտեցում ընտրել։ Շատ կարևոր է ճիշտ դասակարգել և հասկանալ փոփոխության էությունը՝ փոփոխությունների կառավարման մոտեցումներն արդյունավետ ադապտացնելու տվյալ նախաձեռնությանը:

1. **Նախագծերի կառավարման հետ սիներգիա**

Մաքսային ընթացակարգերը հաճախ ուղեկցվում են զուգահեռ նախագծերով, օրինակ կապված ենթակառուցվածքների զարգացման, թվային փոխակերպման կամ ուսուցման ծրագրերի հետ։

*Եզրակացություն․* չնայած նրան, որ փոփոխությունների կառավարման առանցքային նպատակը նոր գործընթացի սահուն անցնելն է, այն պետք է աշխատի ընթացիկ նախաձեռնությունների իրականացման համատեքստում։ Անհրաժեշտ է սինխրոնիզացնել նպատակները, ժամկետներն ու ռեսուրսները՝ հավաստելով նախագծի և փոփոխության կառավարման աշխատանքների փոխկապվածությունը և միմյանց լրացնելը։

1. **Բալանսավորված կազմակերպչական և անհատական փոփոխություններ**

Մաքսային ընթացակարգերի վերանայումը և փոփոխությունը ազդում է ինչպես կազմակերպության/ մարմնի վրա որպես մեկ ամբողջություն, այնպես էլ յուրաքանչյուր մաքսային ծառայողի վրա՝ մաքսային տեսուչից մինչև բարձր մակարդակի ղեկավարություն։

*Եզրակացություն*․ փոփոխության իրականացման հաջողված նախաձեռնությունը պետք է հաշվի առնի ինչպես ընդհանուր ռազմավարական նպատակները, այնպես էլ անհատական խնդիրները, մտահոգությունները և ձգտումները։ Այսպիսի երկկողմ ուղղվածությունը կապահովի բոլոր մակարդակներում համապատասխանություն, հետաքրքրվածություն և արդյունավետ ադապտացում։

1. **Դերերի հստակություն**

Փոփոխության իրականացման նախաձեռնությունը հավաքական աշխատանքի արդյունք է, որը պահանջում է դերերի, պատասխանատվության և գործառույթների հստակ տարանջատում։

*Եզրակացություն*․ դերերի հստակ սահմանումը՝ սկսած փոփոխության իրականացման ռազմավարությունը մշակողներից մինչև այն իրականացնողներին ու մշտադիտարկողները, ապահովում է հաշվետվողականություն, ներգրավված կողմերի ջանքերի օպտիմալացնում և մեծացնում փոփոխությունների իրականացման արդյունավետությունը:

1. ACMP ստանդարտի սկզբունքների միավորումը ADKAR մոդելի հետ ստեղծում է սիներգետիկ մոտեցման ձևավորում: Մինչ ADKAR ապահովում է անհատական պատրաստվածություն, ACMP ապահովում է կազմակերպչական պատրաստվածություն իրականացվող փոփոխություններին: Դիտարկելով դրանք որպես մեկ համախումբ, հնարավոր է մշակել ամուր գործիքակազմ, որը կապահովի իրականացվող փոխակերպումների նկատմամբ վստահություն, հստակություն և համախմբվածություն:
	1. **Ռազմավարական զարգացման ծրագրի իրականացման հնարավոր ռիսկերը**
2. Ռազմավարական զարգացման ծրագրի իրականացման ռիսկերին վերաբերող բաժինը կարևոր բաղադրիչ է, որը թույլ է տալիս գնահատել հնարավոր սպառնալիքներն ու խոչընդոտները, որոնց կարող է հանդիպել ՀՀ պետական եկամուտների կոմիտեն ռազմավարական նպատակներին հասնելու գործընթացում։ Կարևոր է հաշվի առնել, որ ցանկացած ռազմավարություն, հատկապես այն ռազմավարությունը, որը կապված է պետական մարմինների վերափոխման և բարելավման հետ, կարող է բախվել մի շարք ռիսկերի, որոնք պետք է վերլուծվեն և կառավարվեն:
3. Հնարավոր ռիսկերից են օրենսդրական փոփոխությունները և քաղաքական անկայունությունը, սահմանափակ ֆինանսական, տեխնիկական և մարդկային ռեսուրսները, փոփոխություններին աշխատակիցների և այլ շահագրգիռ կողմերի դիմադրությունը, միջազգային համագործակցության ոչ բավարար մակարդակը։

Ռիսկերի վերլուծությունը և կառավարումը ՊԵԿ ռազմավարության հաջող իրականացման անբաժանելի մասն են: Անհրաժեշտ է համակարգված գնահատել ռիսկերը, մշակել համապատասխան միջոցներ դրանց կառավարման համար և կանոնավոր կերպով թարմացնել ռազմավարությունը՝ հիմնվելով հայտնաբերված ռիսկերի վրա:

Հատկանշական է, որ ՊԵԿ ռազմավարության իրականացման միջոցառումներն ու գործողությունները մշակվել են՝ հաշվի առնելով հնարավոր ռիսկերը՝ նվազագույնի հասցնելու դրանց ազդեցությունը ռազմավարական նպատակների հաջող իրականացման վրա։ Միևնույն ժամանակ ռազմավարության յուրաքանչյուր միջոցառում մանրազնին վերլուծվել է հնարավոր խոչընդոտների և մարտահրավերների առումով, ինչը թույլ է տալիս ապահովել ռազմավարական նախաձեռնությունների իրականացման ճկունություն: Սա ներառում է արտաքին միջավայրի փոփոխություններին արագ արձագանքելու անհրաժեշտությունը, համապատասխան ռեսուրսների ապահովումը և մոնիտորինգի և գնահատման համակարգերի ներդրումը` հնարավոր խնդիրները անհապաղ բացահայտելու և լուծելու համար: Այսպիսով, ռազմավարությունն ուղղված է ոչ միայն սահմանված նպատակներին հասնելուն, այլեւ ռիսկերի նվազեցմանը, ՊԵԿ գործունեության կայուն զարգացմանն ու արդյունավետության ապահովմանը։

1. Պետական բյուջեից ֆինանսավորում նախատեսող յուրաքանչյուր միջոցառման իրականացման համար ՊԵԿ պետք է ապահովի ֆինանսական միջոցների հատկացման նախատեսումը իր կողմից ներկայացվող բյուջետային հայտերում և միջնաժամկետ ծախսերի ծրագրում։

Օրենսդրությամբ չարգելված այլ աղբյուրներից ֆինանսավորում նախատեսող միջոցառումների իրականացման նպատակով անհրաժեշտ է դոնոր կազմակերպությունների հետ բանակցությունների նախաձեռնում ռազմավարական զարգացման ծրագրից բխող նախագծերի ներկայացում՝ անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցներ ներգրավվելու նպատակով։

Պետական բյուջեի և օրենսդրությամբ չարգելված այլ աղբյուրների ֆինանսավորման սղության դեպքում անհրաժեշտ է նախատեսել ռազմավարական զարգացման ծրագրով նախատեսված միջոցառումների վերանայում և հասանելի ֆինանսական միջոցների ուղղում առավել ծանրակշիռ ազդեցություն ունեցող միջոցառումների իրականացմանը։

* 1. **Ռազմավարական նպատակների համապատասխանեցում Կայուն զարգացման նպատակներին (SDGs)**
1. ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության ռազմավարական զարգացման նպատակները պետք է փոխկապակցված լինեն Միավորված ազգերի կազմակերպության 2030 թվականի Կայուն զարգացման օրակարգի իրականացման հետ՝ ամրապնդելով հանձնառությունը գլոբալ բարգավաճմանը, արդարությանը և կայունությանը: Համաշխարհային մաքսային կազմակերպության ուղեցույցների հիման վրա մաքսային վարչակազմը պետք է իր նախաձեռնությունները համապատասխանեցնի Կայուն զարգացման նպատակներին (ԿԶՆ)՝ ամրապնդելու իր ներդրումը ավելի արդար և կայուն աշխարհ ստեղծելու մեջ:
2. **Ռազմավարական նպատակ 1. Անվտանգ և ապահով**

**ա. Համապատասխան ԿԶՆ.** ԿԶՆ 16 (Խաղաղություն, արդարադատություն և ամուր հաստատություններ)

**բ. Հիմնավորում.** Մաքսային գործառնություններում անվտանգության և ապահովության ամրապնդումն ուղղակիորեն նպաստում է խաղաղությանն ու արդարությանը` կանխելով ապօրինի առևտուրը և ապահովելով անվտանգ ԱՏԳ միջավայր:

**գ. Առաջարկներ.** Կիրառել ռիսկերի կառավարման արդյունավետ համակարգեր, ներդնել առաջադեմ տեխնոլոգիական լուծումներ և ամրապնդել միջազգային համագործակցությունը՝ ապօրինի առևտրի դեմ պայքարելու և սահմանների անվտանգության բարձրացման նպատակով:

1. **Ռազմավարական նպատակ 2 - Հարմարավետ**

**ա. Համապատասխան ԿԶՆ.** ԿԶՆ 8 (Արժանապատիվ աշխատանք և տնտեսական աճ), ԿԶՆ 9 (Արդյունաբերություն, նորարարություն և ենթակառուցվածքներ), ԿԶՆ 17 (Գործընկերություններ հանուն նպատակների)

**բ. Հիմնավորում.** Առևտրի դյուրացման խթանումը և մաքսային ընթացակարգերի պարզեցումը նպաստում են տնտեսական աճին, նորարարությունների ներդրմանը և ենթակառուցվածքների զարգացմանը՝ միաժամանակ ամրապնդելով միջազգային գործընկերությունը:

**գ. Առաջարկներ.** Ընդլայնել գործընկերությունը հարևան երկրների (Իրան, Վրաստան) հետ, ներդաշնակեցնել ընթացակարգերը, ներդրումներ կատարել ենթակառուցվածքների զարգացման մեջ և պարզեցնել մաքսային ընթացակարգերը՝ դյուրացնելու արտաքին առևտուրն ու ներդրումները:

1. **Ռազմավարական նպատակ 3 - Նորարար**

**ա. Համապատասխան ԿԶՆ.** ԿԶՆ 9 (Արդյունաբերություն, նորարարություն և ենթակառուցվածքներ), ԿԶՆ 12 (Պատասխանատու սպառում և արտադրություն), ԿԶՆ 13 (Գործողություն հանուն կլիմայի)

**բ. Հիմնավորում.** Առաջադեմ տեխնոլոգիաների և նորարարական լուծումների ներդրումը նպաստում է կայուն ինդուստրիալացմանը, պատասխանատու սպառմանը և կլիմայի փոփոխություններին ուղղված ակտիվ գործողություններին:

**գ. Առաջարկներ.** Ներդնել AI և ML տեխնոլոգիաները արդյունավետ հսկողություն ապահովելու նպատակով, կիրառել ժամանակակից ՏՏ էկոհամակարգեր, մշակել և ներդնել թվային ծառայություններ՝ մաքսային գործառնությունները օպտիմալացնելու և շրջակա միջավայրի կայունությանը նպաստելու նպատակով:

1. **Ռազմավարական նպատակ 4 - Թիմ**

**ա. Համապատասխան ԿԶՆ․** ԿԶՆ 5 (Գենդերային հավասարություն), ԿԶՆ 8 (Արժանապատիվ աշխատանք և տնտեսական աճ) և ԿԶՆ 16 (Խաղաղություն, արդարադատություն և ամուր հաստատություններ)

**բ. Հիմնավորում**. Մարդկային ռեսուրսների շարունակական զարգացմանը առանցքային նշանակություն տալը խթանում է գենդերային հավասարությունը, ստեղծում է արժանապատիվ աշխատանքային պայմաններ և կառուցում ամուր և հաշվետու ինստիտուտներ:

**գ. Առաջարկներ.** Իրականացնել շարունակական վերապատրաստման ծրագրեր, զարգացնել առաջնորդության և փոփոխությունների կառավարման հմտությունները և զարգացնել համագործակցության և գիտելիքների փոխանակման մշակույթը` պրոֆեսիոնալ և էթիկական թիմ ստեղծելու նպատակով:

1. Համապատասխանեցնելով ռազմավարական նպատակներն ու առաջնահերթությունները Կայուն զարգացման նպատակներին՝ ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունը ոչ միայն բարձրացնում է իր գործառնական արդյունավետությունը, այլև նպաստում է ավելի լայն՝ գլոբալ զարգացման օրակարգին: Անվտանգության, նորարարության, առևտրի դյուրացման և մարդկային ռեսուրսների զարգացման նախաձեռնությունները համահունչ են ավելի արդար, կայուն և բարգավաճ աշխարհ կառուցելու միջազգային հանձնառությունը: Այս համաձայնեցված ջանքերի շնորհիվ վերահաստատվում է թափանցիկության, ամբողջականության և պատասխանատվության արժեքներին նվիրվածությունը՝ ձգտելով իրականացնել կայուն զարգացման և գլոբալ բարեկեցության համընդհանուր տեսլականը:
2. ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության հաղորդակցման պլան
	1. Ներածություն
3. ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության հաղորդակցման պլանը մշակվել է Համաշխարհային բանկի կողմից իրականացվող «Հայաստանում մաքսային վարչարարության զարգացման» ծրագրի շրջանակներում։ Վերջինս նախատեսում է Հայաստանի Հանրապետության պետական եկամուտների կոմիտեի մաքսային ծառայության համար ռազմավարական նպատակների և առաջիկա հինգ տարիների ռազմավարական առաջնահերթությունների մշակում, մաքսային վարչարարության զարգացման հնգամյա ռազմավարության առաջարկների մշակում, մաքսային վարչարարության զարգացման հնգամյա գործողությունների ծրագրի վերաբերյալ տարբերակների և առաջարկների մշակում, ռազմավարության և գործողությունների ծրագրի մոնիտորինգի և գնահատման տարբերակների և առաջարկների մշակում, ինչպես նաև մշակված առաջարկների ներկայացում պատվիրատուին և շահառուին, ինչպես նաև շահագրգիռ այլ կողմերին։ Սույն հաղորդակցման պլանի մշակման շրջանակներում իրականացված աշխատանքները ներառել են ՀՀ ՊԵԿ ներկայիս ռազմավարական ուղղությունների ուսումնասիրությունը՝ հաշվի առնելով Համաշխարհային Բանկի «Աջակցություն հարկային վարչարարության և քաղաքականության առաջնորդմանը» ծրագրի շրջանակներում իրականացված մաքսային ծառայության գնահատման միջոցով վերհանված բացերը, գործող իրավական ակտերով սահմանված մաքսային մարմնի կողմից իրականացվող միջոցառումները, ինչպես նաև միջազգային զագացման միտումներն ու մարտահրավերները: ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության առաջիկա հինգ տարիների ռազմավարական նպատակների և ռազմավարական առաջնահերթությունների շրջանակում առաջարկվում է հետևյալ տեսլականը․ «Ժամանակակից, համաշխարհային ստանդարտներին համապատասխան մաքսային համակարգ, որն ապահովում է արդյունավետ սահմանային անվտանգություն, ինչպես նաև նպաստում է Հայաստանի տնտեսական կայուն աճին, մրցունակ տնտեսության ձևավորմանը և երկրի միջազգային առևտրի դյուրացմանը ու ընդլայնմանը՝ նորարարական մոտեցումների ու լուծումների ներդրման և բարձր որակավորում ունեցող, դինամիկ թիմի ներգրավման միջոցով»:
4. Այս տեսլականի, առաջարկվող առաքելության, արժեքների և 4 ռազմավարական նպատակների շրջանակներում մաքսային ծառայությանը սկսում է դիտարկվել որպես շահագրգիռ կողմերի տնտեսական գործընկեր և վստահելի պետական խորհրդատու։ Արդյունքում, մաքսային մարմիններում առկա է արդյունավետ հաղորդակցման գործունեության զգալի պահանջարկ։ Այդ առումով զարգացած ներքին հաղորդակցման մշակույթն անհրաժեշտ է ընդհանուր նպատակ ունեցող պրոֆեսիոնալ աշխատուժի համար: Ավելին, հաղորդակցման համապատասխան գործողությունները ամուր հարաբերություններ են ստեղծում շահագրգիռ կողմերի և հանրության հետ: Հաղորդակցման թիմերը նաև աշխատում են մաքսային ծառայությունների համար դրական բրենդ զարգացնելու ուղղությամբ՝ դրանով իսկ նպաստելով շահագրգիռ կողմերի և հանրության լայն ներգրավմանը:

Հաղորդակցման աշխատանքները ներառում են տարբեր գործողություններ, ներառյալ շահագրգիռ կողմերին և հանրությանը տեղեկատվության տրամադրումը առցանց և օֆլայն հաղորդակցման ուղիներով: Սա մաքսային ծառայության կարևորագույն խնդիրներից է, որը ԱՀԿ (Առևտրի համաշխարհային կազմակերպության) անդամների կողմից ընդունված թափանցիկության սկզբունքի մի մասն է և որը ամրագրված է նաև մի շարք միջազգային փաստաթղթերում։ Այս պարտավորությունը կատարելու և շահագրգիռ կողմերի հետ հաղորդակցման նպատակով մաքսային ծառայությունը կատարում է տարբեր աշխատանքներ, ներառյալ հոդվածների պատրաստում, խմբագրում և հրապարակում, սոցիալական ցանցերի զարգացում, ինչպես նաև միջոցառումների կազմակերպում և ուղղակիորեն հաղորդակցում լրատվամիջոցների հետ: Այս գործողություններից յուրաքանչյուրի շրջանակներում նախատեսվում է առաջադրանքների և պլանավորման հետագա բաշխում: Անկախ հաղորդակցման համար պատասխանատու բաժնի մանդատից, կարևոր է պարբերաբար վերանայել հաղորդակցման պլանը՝ օգտագործելով համապատասխան չափման և գնահատման մեխանիզմներ:

Այս փաստաթղթի շրջանակում կներկայացնի ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության առաջիկա հինգ տարիների հաղորդակցման պլանը, ներառյալ հաղորդակցության պլանի ռազմավարական շրջանակը, ինչպես նաև գործողությունների ցանկը:

* 1. **Ներկա իրավիճակի ակնարկ**
1. Մաքսային գնահատումների առավել համապարփակ համակարգը մշակվել է Եվրահանձնաժողովի կողմից 1998թ.-ին և այդ ժամանակվանից ի վեր օգտագործվել է տարբեր երկրների մաքսային մարմինների կողմից` նպաստելով միջազգային ստանդարտներին համապատասխան աշխատանքների իրականացմանը:

Այդ առումով, Համաշխարհային Բանկի կողմից իրականացվող «Աջակցություն հարկային վարչարարության և քաղաքականության առաջնորդման» ծրագրի շրջանակներում Անգլիայի կառավարության Global Growth fund (GGF) ֆինանսական աջակցությամբ Ամերիա ՓԲԸ/«Բի-Դի-Օ Ըքաունթինգ, Թաքս ընդ Լիգըլ» ՓԲԸ կոնսորցիումը իրականացրել է մաքսային մարմինների օպերացիոնալ և ադմինիստրատիվ կարողությունների գնահատումը:

Առաջադրանքի շրջանակներում իրականացվել են տեխնիկական առաջադրանքով հատկանշված Մաքսային Գնահատման յուրաքանչյուր Աղյուսակների (այսուհետ` ՄԳԱ) վերլուծություն, որոնք առնչվում են մաքսային մարմինների օպերացիոնալ և ադմինիստրատիվ կարողությունների գնահատմանը:

1. Հիմնական առաջնային աշխատանքի շրջանակներում բոլոր 901 հարցերից յուրաքանչյուրի գծով համապատասխան փորձագետները իրականացրել են վերլուծություն՝ ստանդարտ ֆորմատով:

Ծրագրի շրջանակներում իրականացվել է մաքսային գնահատման աղյուսակ ՄԳԱ 6. «Հաղորդակցություն» մասով վերլուծություն և գնահատում, որոնք, ըստ ՄԳԱ ենթանպատակների և դրանց առանձնացված հարցերի, մանրամասն ներկայացված են ՄԳԱ-6 «Հաղորդակցություն» հավելված 1-ում:

1. Ենթանպատակների ամբողջական վերլուծությունը հանգեցրել է հետևյալ ամփոփիչ պատկերին: Պետական գերատեսչություններում, այդ թվում և ՊԵԿ-ում հաղորդակցության ռազմավարության մշակման և իրականացման հարցը ՀՀ և ԵԱՏՄ օրենսդրությամբ չի կարգավորվում։ Առկա օրենսդրությունն ու որոշումները հարցին անդրադառնում են մասնակիորեն, «հաղորդակցության ռազմավարություն» եզրույթը իրավական փաստաթղթերում բացակայում է։ ՀՀ ՊԵԿ-ը և մասնավորապես մաքսային ծառայությունը չունի ամբողջական, համընդգրկուն հաղորդակցության ռազմավարություն։ Հաղորդակցության կոմպոնենտն ինտեգրված է ՊԵԿ-ի մի շարք փաստաթղթերում, ինչպիսիք են Հայաստանի Հանրապետության պետական եկամուտների կոմիտեի զարգացման և վարչարարության բարելավման ռազմավարական ծրագիրը, ՀՀ պետական եկամուտների կոմիտեի կողմից կատարման ենթակա միջոցառումների ծրագիրը, Հայաստանի Հանրապետության սահմանային անվտանգության և պետական սահմանի համալիր կառավարման ապահովմանն ուղղված 2017-2021 թվականների միջոցառումների ծրագիրը, ՀՀ մարդու իրավունքների պաշտպանության ռազմավարությունից բխող 2020-2022թթ. գործողությունների ծրագիրը։ Այնուամենայնիվ, բոլոր այս փաստաթղթերում գրեթե բացակայում են այնպիսի կարևոր բաղկացուցիչներ, ինչպիսիք են ՊԵԿ հաղորդակցության ընդհանուր նպատակը և խնդիրները, հիմնական հաղորդագրությունները, սահմանված չեն թիրախ խմբերը և նրանցից յուրաքանչյուրի հետ հաղորդակցության գործիքներն ու ուղիները (բացառությամբ լրատվամիջոցների և հանրության առանձին թիրախային խմբերի)։ Չկա հաղորդակցության գործողությունների պլան՝ ժամկետներով։ Բոլոր փաստաթղթերում բացակայում է ճգնաժամային հաղորդակցության բաղադրիչը։ Արդյունքում, ՊԵԿ հաղորդակցության գործընթացները մնում են հատվածային, սահմանափակ և չհամակարգված։
2. Խնդրի կարգավորման համար անհրաժեշտ է մշակել նոր իրավական ակտ, որը կսահմանի պետական գերատեսչությունների բազմակողմանի հաղորդակցության սկզբունքները և կարգը, հաղորդակցության ռազմավարության և գործողությունների պլանի մշակման անհրաժեշտությունն ու պարտադիր բաղկացուցիչները, ինչպես նաև մշակել մաքսային ծառայության հաղորդակցության ռազմավարություն՝ ՊԵԿ ռազմավարության հետ համահունչ։ Քարտուղարությունը պատասխանատու է Mulberry համակարգի միջոցով կատարվող բոլոր հաղորդակցությունների վերահսկման համար։ Ստորաբաժանումը նաև պատասխանատու է քաղաքացիների դիմումների, բողոքների, առաջարկությունների և դրանց կատարման ընթացքի վերաբերյալ տեղեկության տրամադրման, ամենամսյա հաշվետվության պատրաստման և ՀՀ կառավարություն ներկայացման համար, կոմիտեի պաշտոնատար անձանց կողմից քաղաքացիների ընդունելության կազմակերպման համար։ Այլ թիրախ խմբերի հետ, օրինակ խորհրդարան և դատական համակարգ, կառավարություն և այլ ազգային մարմիններ, տեղական իշխանություններ, գործարար և առևտրային շրջանակներ հաղորդակցության աշխատանքները (բացառությամբ փաստաթղթաշրջանառության կարգի) և պատասխանատուները հստակ սահմանված չեն։ ՊԵԿ ստորաբաժանումներից և վարչություններից յուրաքանչյուրը պատասխանատու է իր բուն գործառույթների շրջանակում առաջ եկող հաղորդակցային խնդիրների ու գործընթացների համար։ Որևէ հստակ գործընթաց, բացի պետական գերատեսչությունների հետ բացառապես Mulberry համակարգով աշխատելուց, սահմանված չէ։ Կայուն և հետևողական հաղորդակցության համար կա հաղորդակցության պատշաճ գործընթացները, պատասխանատուներին և նրանց հստակ գործառույթները՝ ըստ թիրախ խմբերի և հաղորդակցության ալիքների ու գործիքների սահմանելու անհրաժեշտություն։ Թիրախ խմբերից յուրաքանչյուրի հետ հաղորդակցային գործընթացների սահմանմանը կնպաստի հաղորդակցության ռազմավարության մշակումը։ Անհրաժեշտ է նաև մշակել մաքսային ծառայության արտաքին և ներքին հաղորդակցության ուղեցույցներ։

Ավելին, ՊԵԿ-ում բաժնի աշխատակիցների, տարբեր բաժինների աշխատակիցների, աշխատակիցների և ղեկավար կազմի հանդիպումների կազմակերպման սահմանված ընթացակարգեր, ուղեցույցներ և հրահանգներ չկան։ Հանդիպումները կազմակերպվում են ըստ անհրաժեշտության։ Յուրաքանչյուր ստորաբաժանման ղեկավար ինքն է որոշում, թե երբ կա նման անհրաժեշտություն, ինչ հաճախականությամբ և ձևաչափով, որ դեպքերում և ում ներգրավմամբ պետք է կազմակերպվեն հանդիպումները։ Ներքին հաղորդակցությունների որակի, կայունության և արդյունավետության բարձրացման համար կա դրանց կանոնավոր կազմակերպման հստակ ընթացակարգեր և ուղեցույցներ մշակելու անհրաժեշտություն։ Հանդիպումների արձանագրությունների կազմման պրակտիկայի ֆորմալիզացիան հնարավորություն կտա պահպանել դրանց հաշվետվողականությունը և հանդիպումների ընթացքում գեներացված գիտելիքը։

ՊԵԿ-ի կողմից շահառուներին տրամադրվող տեղեկության միայն մի մասն է ստուգվում պարզ, հասկանալի, հեշտ ընկալվող և ոչ տեխնոկրատական կամ բյուրոկրատական լինելու տեսանկյունից։

1. Չնայած ՊԵԿ կայքը շահառուներին տեղեկության տրամադրման հիմնական հարթակն է, այնտեղ տեղադրվող նյութերը հանրության համար մատչելիության տեսանկյունից գրեթե չեն ստուգվում։ Բացառություն է կազմում «Լրատվական բաժնում» տեղադրվող նյութերը, որոնց համար պատռասխանատու է տեղեկատվության և հասարակայնության հետ կապերի ստորաբաժանումը։ Կայքի այլ բաժիններում տեղադրվող, շահառուների այլ խմբերին տրամադրվող տեղեկությունը ստորաբաժանումը, որպես կանոն, չի ստուգում։ Անհատների դիմումներին, հարցումներին տրվող պատասխանները ևս ստորաբաժանումը չի ստուգում։
2. Շահառուների հետ հաղորդակցության որակի և արդյունավետության բարձրացման համար կարևոր է նշանակել փաստաթղթերի՝ հանրության համար մատչելիության տեսանկյունից ստուգման պատասխանատու(ներ)։ Բոլոր փաստաթղթերը և այլ գրավոր տեքստերը՝ որոնք ենթակա են հանրայնացման, պետք է ստուգվեն վերջիններիս կողմից՝ նախքան հրապարակելը։ Ցանկալի է նաև մշակել շահառուների հայցադիմումներին տրվող պատասխանների պարզ և մատչելի ստանդարտ ձևեր։ Գրավոր հաղորդակցության հմտությունների դասընթացների հաճախակի կազմակերպումը, որոնց կմասնակցեն թիրախ խմբերին տեղեկություն տրամադրող բոլոր աշխատակիցները, ևս կնպաստի գործընթացին։ ՊԵԿ հաղորդակցությունները բոլոր շահառուների հետ հիմնականում գրավոր են՝ սահմանված «ՊԵԿ փաստաթղթաշրջանառության կարգով» Mulberry համակարգի ուղեցույցով։ Պետական գերատեսչությունների հետ հաղորդակցությունն իրականացվում է գրավոր՝ Mulberry համակարգով։ Շահառուների հետ կանոնավոր հանդիպումներ չեն կազմակերպվում։ Գործարարների և առևտրային միավորների հետ հանդիպումների միակ հայտնի ձևաչափը Եկամուտների վարչարարության բարեփոխումների հասարակական խորհուրդն է։ Քանի որ գրավոր հաղորդակցությունները հիմնականում ենթադրում են տեղեկության տրամադրում, դրանք չեն կարող բավարար լինել երկկողմանի հաղորդակցության համար։ Կա շահառուների հետ կանոնավոր հանդիպումների կազմակերպման պրակտիկայի ներդրման անհրաժեշտություն։ Կարևոր է նաև, որպեսզի մշակվեն այդ հանդիպումների կազմակերպման և հաշվետվողականության ընթացակարգեր և ուղեցույցներ։
3. ՊԵԿ Հեռախոսազանգերի կենտրոն-բաժինը, որն, ըստ էության, կատարում է թեժ-գծի գործառույթ, որպես կանոն աշխատում է երկուշաբթիից ուրբաթ, ժամը 09:00-18:00 և սահմանված հերթապահությամբ՝ շաբաթ օրերին, ժամը 10:00-16:00։ Սա հակասում է թեժ-գծի աշխատանքների սկզբունքին, ըստ որի այն պետք է շահառուների համար հասանելի լինի 24/7 ռեժիմով։

Չկան զանգերի մշակված սցենարներ (call scripts) և մշակված ստանդարտ պատասխաններ, ինչը հատկապես կհեշտացնի և կարագացնի առցանց տրվող հարցերին արձագանքը։ Բացի այդ, բաժինն ունի 18 աշխատակից, որոնք, ըստ էության, թեժ-գծի համար չափազանց բարձր որակավորված հարկային խորհրդատուներ են՝ հարաբերականորեն բարձր աշխատավարձով։ Այս ամենը հանգեցնում է ռեսուրսների անարդյունավետ օգտագործմանը։

 Չնայած, որ անձնական տվյալների պաշտպանության կարգը ներկայացված է ՊԵԿ կայքում, անհրաժեշտ փաստաթղթերն ու ընթացակարգերը կան ՊԵԿ տվյալների բազայում, խնդիրը դրված է յուրաքանչյուր աշխատակցի և/կամ ստորաբաժանման վրա, ով տվյալ պահին մշակում կամ փոխանցում է անձնական տվյալներ պարունակող փաստաթուղթ։ Սա ենթադրում է, որ ՊԵԿ յուրաքանչյուր աշխատակից գիտի «Անձնական տվյալների պաշտպանության մասին» ՀՀ օրենքը և ունի այնքան իրավաբանական գիտելիքներ, որ կարողանա հետևել այդ օրենքի պահանջներին։ Գործնականում դա այնքան էլ հնարավոր չէ։

Այդ պատճառով կա անհրաժեշտություն նշանակել անձնական տվյալների պաշտպանության տեսանկյունից փաստաթղթերի ստուգման պատասխանատու, հստակ սահմանված տեխնիկական առաջադրանքով։ Անհրաժեշտ է նաև մշակել փաստաթղթերը հրապարակելուց կամ այլ մարմիններին փոխանցելուց առաջ անձնական տվյալների պաշտպանության օրենքի տեսանկյունից ստուգման գործընթաց։

1. Այսպիսով, ամփոփելով՝ հարկ է նշել, որ մաքսային ծառայության ներքին և արտաքին հաղորդակցման համակարգում կան մի շարք էական խնդիրներ, որոնք հատուկ ուշադրություն են պահանջում։ Մասնավորապես, մաքսային ծառայության հաղորդակցության զարգացման համակարգային և ռազմավարական մոտեցման բացակայությունը։ Այս առումով մաքսային ծառայության հաղորդակցության պլանը պետք է ուղղված լինի հաղորդակցության համակարգի ձևավորմանը, գործընթացների, ստանդարտների, ընթացակարգերի ստեղծմանը և ամրապնդմանը։ Բացի այդ, անհրաժեշտ է ներդնել համապարփակ մոտեցում՝ ընդլայնելով արտաքին և ներքին հաղորդակցության գործիքները։ Եվ իհարկե, անհրաժեշտ է ընդլայնել տեխնիկական հնարավորությունները, բարելավել աշխատակիցների մասնագիտական ​​որակավորումը և հաղորդակցության պլանի իրականացման արդյունավետությունը։
	1. **Թիրախային խմբեր**
2. Ուսումնասիրելով Համաշխարհային բանկի և Համաշխարհային մաքսային կազմակերպության կողմից խրախուսվող հանրային հաղորդակցության լավագույն փորձը և հաշվի առնելով ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության առաջիկա հինգ տարիների ռազմավարական նպատակների և ռազմավարական առաջնահերթությունների վերաբերյալ առաջարկները՝ առանձնացվել են ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության հաղորդակցման հետևյալ հիմնական թիրախային խմբերը.

|  |  |
| --- | --- |
|  | ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության կազմում գտնվող վարչություններ և ստորաբաժանումներ |
|  | Պետական այլ կառույցներ, այդ թվում՝ կառավարություն, խորհրդարան, դատական համակարգ, տեղական իշխանություններ և այլ մարմիններ |
|  | Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպություններ, ազգային և միջազգային կազմակերպություններ |
|  | Մասնավոր հատված՝ ներառյալ արտահանողներն ու ներմուծողները |
|  | Լայն հասարակությունը, ներառյալ անհատներ և ոչ ֆորմալ խմբեր, քաղաքացիներ և ոչ քաղաքացիներ, ինչպես նաև լրատվամիջոցներ |

Այս խմբերը ներկայացնում են ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության հաղորդակցման պոտենցիալ շահառուներին և շահագրգիռ կողմերին: Թափանցիկ, մասնակցային և հաշվետու հաղորդակցությունը այս խմբերի հետ հանդիսանում է ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության կողմից կարևորագույն բարեփոխումների հաջող իրականացման նախապայմաններից մեկը, որի մասին բոլոր շահագրգիռ կողմերը պետք է ունենան հետևողական և հավաստի տեղեկատվություն:

* 1. **Փոփոխությունների տեսություն և արդյունքների շրջանակ**
1. Այս պլանի փոփոխության տեսությունը բխում է վերը ներկայացված թիրախային խմբերի հաղորդակցման կարիքներից և մաքսային ծառայությունների ռազմավարական առաջնահերթություններից: Փոփոխությունը, որը նախատեսվում է կատարել այս պլանի իրագործմամբ, սահմանվում է որպես զարգացումների շղթա, որը կհանգեցնի էքսպոնենցիալ ազդեցության մաքսային ծառայությունների հաղորդակցական գործունեության հասանելիության և որակի վրա: Արդյունքում այս պլանի փոփոխության տեսությունը հետևյալն է.

**ԵԹԵ** ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունը բարելավում է ներքին հաղորդակցման համակարգը,

**ԵԹԵ** միջգերատեսչական տեղեկատվության փոխանակումը հիմնական ազգային և միջազգային/միջկառավարական մարմինների հետ պարզեցված և կանոնակարգված է, և

**ԵԹԵ** մասնավոր հատվածը և լայն հասարակությունն ավելի իրազեկ է և բովանդակալից մասնակցում է մաքսային ծառայությունների հաղորդակցական գործունեությանը, այդ թվում՝ ընձեռելով լրատվամիջոցների կարողությունները,

**ԱՅՆՈՒՀԵՏԵՎ** ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայությունը ավելի մեծ վստահություն ձեռք կբերի իր հիմնական գործունեության և բարեփոխումների համար՝ հասնելով իր ռազմավարական նպատակներին և առաջնահերթություններին հաշվետվողականության բարձրացման և շահագրգիռ կողմերի հետ ուժեղացված հաղորդակցության միջոցով:

Այս բաղադրիչները կազմում են Արդյունքների շրջանակը, որն այնուհետև գործառնականացվում է կոնկրետ միջոցառումների, որոնք հնարավորություն են տալիս հասնել սահմանված նպատակներին:

**ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության առաջիկա հինգ տարիների ռազմավարական նպատակներ և ռազմավարական առաջնահերթություններ**

**ՀՀ ՊԵԿ մաքսային ծառայության հաղորդակցման պլան**

**Տեսլական.** Նախաձեռնող, հետևողական, ժամանակակից, հարմարավետ, արդյունավետ և որակյալ մաքսային ծառայության հաղորդակցման համակարգ՝ հասնելու մաքսային ռազմավարական առաջնահերթություններին

**Նպատակ 1.** Արդյունավետ և ներառական ներքին հաղորդակցություն

**Նպատակ 2.** Համապարփակ, թափանցիկ, վստահելի և որակյալ արտաքին հաղորդակցություն

**2.1** Արդյունավետ միջգերատեսչական հաղորդակցություն

**2.2** Քաղաքացիական հասարակության կազմակերպությունների, ազգային և միջազգային կազմակերպությունների պրոակտիվ ներգրավվածություն

**2.3** Թափանցիկ հաղորդակցություն, որը նպաստում է մասնավոր հատվածի և լայն հասարակության իրազեկմանը և բովանդակալից ներգրավվածությանը

**Խաչվող թեմա 1.** Զարգացած մարդկային և տեխնիկական կարողություններ ռազմավարական հաղորդակցություն իրականացնելու համար

**Խաչվող թեմա 2.** Արդյունավետ գնահատման համակարգ

**Խաչվող թեմա 3.** Ներդրված արտակարգ հաղորդակցման արդի համակարգ

* 1. **Նպատակներին հասնելու մոտեցումներ**
1. Հաղորդակցման նպատակներին հասնելու առաջնային մոտեցումը հիմնված կլինի հետևյալ հանգրվանների վրա.
2. Համապարփակ և ռազմավարական մոտեցում. Մաքսային ծառայությունները պահանջում են հաղորդակցության համապարփակ մոտեցում՝ ներառելով ինչպես արտաքին, այնպես էլ ներքին ռազմավարություններ՝ գործառնությունները արդյունավետ կառավարելու և կազմակերպչական արդյունավետությունը բարձրացնելու համար: Թեև արտաքին հաղորդակցությունը կարևոր է ռազմավարական փոփոխություններն ու թարմացումները շահագրգիռ կողմերին և հանրությանը ներկայացնելու համար, ներքին հաղորդակցությունը հավասարապես կարևոր է մաքսային ծառայություններում մարդկային ռեսուրսների կառավարման և անձնակազմի ներգրավվածության բարձրացման համար: Ստեղծելով հատուկ աշխատանքային խումբ, որը բաղկացած կլինի հիմնական շահագրգիռ կողմերից, ինչպիսիք են HR և PR մասնագետները, պետական մաքսային ծառայությունները կարող են ապահովել արտաքին հաղորդագրությունների և ներքին քաղաքականության միջև համապատասխանեցում: Սա հեշտացնում է անխափան հաղորդակցման ուղիները, խթանում է կազմակերպչական միասնական մշակույթը և խթանում է աշխատակիցների ներգրավվածությունը: Հաղորդակցության ռազմավարության մշակումն ու իրականացումը վերահսկելու համար համապատասխան պարտականություններով մասնագետի նշանակումը բարձրացնում է հաշվետվողականությունը և երաշխավորում, որ հաղորդակցության ջանքերը համակարգված են, հետևողական և հարմարեցված՝ բավարարելու ինչպես ներքին անձնակազմի, այնպես էլ արտաքին շահագրգիռ կողմերի կարիքները՝ ի վերջո նպաստելով պետական մաքսային վարչակազմերի ընդհանուր արդյունավետությանը:
3. Մաքսային տեղեկատվություն, որը համապատասխանում է մաքսային ծառայության ռազմավարությանը, ինչպես նաև ամբողջական է, արդիական, վերլուծական և օգտագործողի համար հարմար (հստակ և հակիրճ):
4. Նպատակային հաղորդակցություն, որը պրոակտիվ է և ինտերակտիվ: Սա նշանակում է, որ հաղորդակցությանը չպետք է սպասի գործընկերների կողմից նախաձեռնվելուն, այլ պետք է լինի հեռանկարային: Նախաձեռնող լինելը կապահովի, որ հաղորդակցությունն ավելի լավ վերահսկվի և կանխվի տվյալների հնարավոր սխալ մեկնաբանություններից: Նմանատիպ էֆեկտը ձեռք կբերվի հաղորդակցության յուրաքանչյուր հատվածի թիրախավորման միջոցով՝ ապահովելու տեղեկատվության համապատասխանությունը յուրաքանչյուր շահագրգիռ կողմի համար:
5. Շարունակական, մատչելի, բարձրորակ և նպատակային հաղորդակցություն պահպանելու տեխնիկական և մարդկային կարողություններ: Այս բլոկը վերաբերում է հաղորդակցման համար պատասխանատու մաքսային ծառայության թիմի շարունակական կարողությունների զարգացմանը, հատկապես ժամանակակից տեխնոլոգիաների և տեխնիկայի կիրառման հարցում:
6. Հաղորդակցման ուղիների բազմազանեցում: Սա կարող է ներառել պաշտոնական կայքի, բջջային հավելվածների, սոցիալական մեդիա հարթակների, ինտերակտիվ քարտեզների և այլ միջոցների օգտագործում: Նման մոտեցում որդեգրելով՝ կստեղծվեն բազմաթիվ մուտքային կետեր շահագրգիռ կողմերի ներգրավման համար՝ միաժամանակ բարձրացնելով թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը: Այս մոտեցումը կխթանի երկխոսությունը, կխրախուսի և կհեշտացնի հետադարձ կապը: Ի վերջո, այն կնպաստի հանրային վստահության ձևավորմանը:
7. Արտակարգ իրավիճակներում արդյունավետ հաղորդակցության կարևոր նշանակությունը: Հաշվի առնելով ներկա մարտահրավերները և գլոբալ անկայունությունը, արտակարգ իրավիճակների ժամանակ ակտիվորեն հաղորդակցվելու կարողությունը դառնում է իմպերատիվ:
8. Հաղորդակցման արդյունավետության կանոնավոր մոնիտորինգի կարևորությունը: Դա հնարավորություն կտա բացահայտել ցանկացած անհրաժեշտ ընթացիկ ճշգրտում կամ բարելավում, որը պետք է կատարվի արդյունքների օպտիմալացման համար:
9. Որակի ապահովման թափանցիկ ընթացակարգի ստեղծման նշանակությունը: Առաջարկվող մոտեցումներից մեկը «որակի ստուգաթերթի» մշակումն է, որը կարող է օգտագործվել հաղորդակցման յուրաքանչյուր հաղորդագրություն գնահատելու համար: Այդ ստուգաթերթը կծառայի որպես չափորոշիչների ստանդարտացված հավաքածու, որի հիման վրա կարելի է գնահատել բովանդակությունը:

Հավելված 1․ «Մաքսային վարչարարության զարգացման ծրագրի» շրջանակներում ընտրանքային հետազոտության և ֆոկուս խմբային քննարկումների արդյունքներ

1. Մաքսային վարչարարության զարգացման ծրագրի շրջանակներում, որը նախաձեռնվել է Համաշխարհային Բանկի կողմից՝ Միացյալ Թագավորության կառավարության «Լավ կառավարման հիմնադրամի» ֆինանսական օժանդակությամբ, իրականացվել է ընտրանքային հետազոտություն և ֆոկուս խմբային քննարկումներ՝ պարզելու ՀՀ-ում մաքսային վարչարարությանն առնչվող խնդիրների նկատմամբ նրանց վերաբերմունքը, ընկալումներն ու սպասումները:

Հետազոտությանը մասնակցել են 523 ԱՏԳ իրականացնող կազմակերպություններ և անհատ ձեռնարկատերեր, 37 մաքսային բրոքերներ և 63 բեռնափոխադրող ընկերություններ։ Հետազոտության հիմնական հարցաթերթը ներառել է շուրջ 75 հարց։

Ստորև ներկայացված են հետազոտության և քննարկումների հիմնական արդյունքները, որոնք հաշվի են առնվել սույն փաստաթուղթը մշակելիս։

1) Հետազոտության արդյունքները ցույց տվեցին դրական վերաբերմունք մաքսային ծառայությունների նկատմամբ՝ հստակ առանձնացնելով բարելավում պահանջող ոլորտները, ինչպիսիք են մաքսային արժեքի որոշման խնդիրը և մաքսային վճարների դրույքաչափերը:

1. Առանձնացվել է մաքսային ծառայության կողմից տրամադրվող էլեկտրոնային ծառայությունների կարևորությունը, ընդ որում հարցվողների մոտ ընդհանուր առմամբ դրական ընկալում կա: Այնուամենայնիվ, որոշ էլեկտրոնային ծառայությունների որակի բարելավման տեղ կա, մասնավորապես, «Մաքսային արժեքի հայտարարագիր» համակարգի մասով։
2. Հետազոտության մասնակիցները, հիմնականում բարձր են գնահատել ՀՀ մաքսային ծառայության կողմից մատուցվող էլեկտրոնային ծառայությունների օգտակարությունը։ ԱՏԳ իրականացնողների միջինում 62%-ը դրական, իսկ 8%-ը բացասական է գնահատել դիտարկված 15 էլեկտրոնային ծառայությունների օգտակարությունը։ Մաքսային բրոքերների միջինում 81%-ը դրական է գնահատել էլեկտրոնային 15 ծառայությունների օգտակարությունը, իսկ 18%-ը՝ բացասական։ Բեռնափոխադրող ընկերությունների 61%-ն այդ ծառայությունների օգտակարությունը դրական է բնութագրել, և միայն 2%-ը՝ բացասական։
3. Ոչ էլեկտրոնային ծառայությունների որակի առումով ԱՏԳ իրականացնողները կարևորել են մաքսային արժեքի որոշման խնդիրը։ Այս ծառայությունը եղել է միակը, որի որակի «վատ» և «շատ վատ» գնահատականների գումարը՝ 30%, գրեթե հավասար է եղել «լավ» կամ «շատ լավ» գնահատականների գումարին՝ 33%։ Մնացած ոչ էլեկտրոնային ծառայությունների որակի դրական գնահատականների միջինը կազմել է 55%, իսկ բացասականներինը՝ 11%: Մաքսային բրոքերները, նույնպես, շեշտադրել են մաքսային արժեքի որոշման որակի խնդիրը։ Այն «լավ» կամ «շատ լավ» է բնութագրել բրոքերների 30%-ը, իսկ «վատ» կամ «շատ վատ»՝ 24%-ը։ Մնացած ոչ էլեկտրոնային ծառայությունների որակը միջինում դրական է գնահատել բրոքերների 44%-ը, իսկ բացասական՝ 19%-ը։ Բեռնափոխադրող ընկերությունների միայն 26%-ից 28%-ն է դրական գնահատել մաքսային արժեքի որոշման, մաքսային ծառայության կողմից թույլատվական փաստաթղթերի տրամադրման և ապրանքների դասակարգման ծառայությունների որակը։
4. Ոչ էլեկտրոնային ծառայությունների որակի առումով հարցված տղամարդկանց և կանանց կարծիքների միջև առանձնակի տարբերություն չի դիտարկվել։ Միջինում տղամարդկանց 50%-ը և կանանց 52%-ը ոչ էլետրոնային ծառայությունների որակը գնահատել է «լավ» կամ «շատ լավ»։ Հետագա բարելավման ոլորտները։
5. Ոչ էլեկտրոնային ծառայությունների որակի հետագա բարելավման կարիքի առումով հաճախ մատնանշել են նաև մաքսատներում սպասարկման, մաքսատան տարածքի հարմարավետության ծառայությունները։
6. Մաքսային գործառույթների կազմակերպման մասով ԱՏԳ իրականացնողներն իբրև առավել հաճախ հանդիպող խնդիր, որին բախվել են մաքսային ձևակերպումների ընթացքում, նշել են մաքսային արժեքի որոշումը (34%-ը)։ Համեմատաբար հաճախ նշել են նաև մաքսային ձևակերպումների երկար ժամանակը (24%-ը) և ապրանքների դասակարգման հետ կապված տարաձայնությունները (18%-ը):
7. Մաքսային օրենսդրության և կարգապահության մասով, ԱՏԳ իրականացնողների 32%-ի գնահատմամբ՝ մաքսային օրենսդրության՝ բիզնեսին ամենից շատ խանգարող հանգամանքը մաքսային վճարների դրույքաչափերն են: Մաքսային բրոքերների 30%-ի գնահատմամբ՝ ամենից շատ խանգարողն օրենսդրական կարգավորումների, կանոնակարգերի, ընթացակարգերի մեծաթիվ լինելն է։ Բեռնափոխադրող ընկերությունների 24%-ը մատնանշել է մաքսային օրենսդրության անորոշ, երկիմաստ դրույթներ ունենալու հանգամանքը։
8. Հարցման մասնակիցների գերակշռող մեծամասնությունը դրական է գնահատել մաքսային ծառայությունում իրականացված բարեփոխումները։ Մասնավորապես, մաքսային ձևակերպումների տևողության կրճատումը, «մեկ պատուհան» համակարգին անցումը և նոր էլեկտրոնային համակարգերի գործարկումը «դրական» կամ «ավելի շուտ դրական» է գնահատել ԱՏԳ իրականացնողների 82%-ից 86%-ը, մաքսային բրոքերների 73%-ը, բեռնափոխադրող ընկերությունների 60%-ից 65%-ը: Իսկ մաքսակետերում ծառայողների հետ շփման նվազեցումը «դրական» կամ «ավելի շուտ դրական» են գնահատել ԱՏԳ իրականացնողների 76%-ը, մաքսային բրոքերների 54%-ը, բեռնափոխադրող ընկերությունների 49%-ը:
9. Մաքսային վարչարարությունում հետագա բարեփոխումների դիտարկված ուղղությունների թվում և՛ ԱՏԳ իրականացնողների (նշել է 67%-ը), և՛ մաքսային բրոքերների (81%-ը), և՛ բեռնափոխադրող ընկերությունների (68%-ը) մոտ ամենից բարձրը եղել է մաքսային ձևակերպումների տևողության հետագա կրճատման ակնկալիքը։ Հարցման մասնակիցների կեսից ավելին հետագա բարեփոխումների ակնկալիք ունի նոր էլեկտրոնային համակարգերի գործարկման (55%-ը) և մաքսային պահեստների ծառայությունների որակի բարձրացման (53%-ը) հարցերում։
1. Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental [↑](#footnote-ref-1)
2. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats [↑](#footnote-ref-2)
3. Համաձայն ՀՀ կառավարության 2023 թվականի դեկտեմբերի 25-ի թիվ 2300-Լ որոշմամբ հաստատված «Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2021 թվականի նոյեմբերի 18-ի թիվ 1902-Լ որոշման մեջ փոփոխություններ կատարելու մասին» որոշման (Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2021-2026 թվականների գործունեության միջոցառումները) [↑](#footnote-ref-3)
4. Միջազգային պայմանագրերի փոփոխությունները կարող են ազդել մաքսային կանոնակարգերի և առևտրի դինամիկայի վրա: [↑](#footnote-ref-4)
5. Շուկայի առանձնահատուկ միտումները կարող են ազդել առևտրի կառուցվածքի և որոշակի ոլորտներում մաքսային կանոնակարգերի փոփոխության (օրինակ՝ տեքստիլ արդյունաբերություն Հայաստանում) [↑](#footnote-ref-5)
6. Գնաճի տեմպերի և գնագոյացման տատանումները կարող են ազդել ապրանքների ինքնարժեքի և առևտրային հոսքերի վրա: [↑](#footnote-ref-6)
7. Համաշխարհային ֆինանսական շուկաների կայունությունն ու պայմանն երը․ ֆինանսական ճգնաժամերը կամ տատանումները կարող են ազդել միջազգային առևտրի և մաքսային գործառնությունների վրա: [↑](#footnote-ref-7)
8. Ժողովրդագրության փոփոխությունները կարող են ազդել առևտրի կառուցվածքի և մաքսային պահանջների վրա, որոնք այսօր շատ կարևոր են Հայաստանի համար: [↑](#footnote-ref-8)
9. Մաքսային մարմիններն որոշակի դեր են խաղում՝ ապահովելու շրջանառվող ապրանքների համապատասխանությունը ազգային և միջազգային բնապահպանական չափանիշներին և կանոնակարգերին: [↑](#footnote-ref-9)
10. Մաքսային գործառնությունների շրջանակներում «անթուղթ» մաքսային ընթացակարգերի և այլ «կանաչ» տեխնոլոգիաների ներդրումն ուղղակիորեն նպաստում է շրջակա միջավայրի պահպանմանը: [↑](#footnote-ref-10)
11. Սույն բաժնում ներկայացված հաշվարկները հիմնված են ԱՄՆ դոլար – ՀՀ դրամ միջին փոխարժեքի վրա (ըստ ՀՀ Կենտրոնական բանկի).

2018թ․ ԱՄՆ դոլարի միջին փոխարժեքը 483.03 ՀՀ դրամ

2019թ․ ԱՄՆ դոլարի միջին փոխարժեքը 480,42 ՀՀ դրամ

2020թ․ ԱՄՆ դոլարի միջին փոխարժեքը 489,2 դրամ

2021թ․ ԱՄՆ դոլարի միջին փոխարժեքը 503,83 ՀՀ դրամ

2022թ․ ԱՄՆ դոլարի միջին փոխարժեքը 435,87 ՀՀ դրամ

2023թ․ ԱՄՆ դոլարի միջին փոխարժեքը 392.46 ՀՀ դրամ [↑](#footnote-ref-11)
12. Այս համատեքստում որպես ԵՄ երկրներեն դիտարկվել Հայաստանի հետ զգալի ապրանքաշրջանառություն ունեցողները։ Այստեղ ներառված են․ Ավստրիա, Բելգիա, Բուլղարիա, Կիպրոս, Չեխիա, Դանիա, Ֆինլանդիա, Ֆրանսիա, Գերմանիա, Հունաստան, Հունգարիա, Իտալիա, Լիտվա, Նիդեռլանդներ, Լեհաստան, Ռումինիա, Սլովակիա, Իսպանիա, Շվեդիա: [↑](#footnote-ref-12)
13. Այս համատեքստում որպես ԵՄ երկրներեն դիտարկվել Հայաստանի հետ զգալի ապրանքաշրջանառություն ունեցողները։ Այստեղ ներառված են․ Ավստրիա, Բելգիա, Բուլղարիա, Կիպրոս, Չեխիա, Դանիա, Ֆինլանդիա, Ֆրանսիա, Գերմանիա, Հունաստան, Հունգարիա, Իտալիա, Լիտվա, Նիդեռլանդներ, Լեհաստան, Ռումինիա, Սլովակիա, Իսպանիա, Շվեդիա: [↑](#footnote-ref-13)
14. Մանրամասն տեղեկատվությունը ներկայացված է ՀՀ ՊԵԿ գործունեության տարեկան հաշվետվություններում

<https://www.src.am/am/showAnnualActivityReportPage/219> [↑](#footnote-ref-14)
15. Սույն հաշվետվությունը մշակելու պահին միջոցառումն արդեն իրականացված է։ [↑](#footnote-ref-15)