

**ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԿՈՄՊԵՏԵՆՑԻԱՆԵՐԸ ՄԱՔՍԱՅԻՆ  
ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՇՐՋԱՆԱԿՆԵՐՈՒՄ  
ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՄԱՔՍԱՅԻՆ  
ՎԱՐՉԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ**

**ՆԵԼԼԻ ԽԱՌԱՅՑԱՆ**

**Բանալի բառեր** - Մաքսային վարչարարություն, մաքսային ծառայող, մարդկային ռեսուրսների կառավարում, կոմպետենցիաներ, բարեվարքություն, խնդիրների լուծում, արդյունավետություն

**ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ**

Հանրային ծառայողների առջև դրված են պետական քաղաքականությամբ պայմանավորված և օրենսդրությամբ սահմանված մի շարք խնդիրներ, գործառույթներ ու նպատակներ: Բացառություն չեն կազմում նաև մաքսային ծառայողները: ՀՀ ՊԵԿ կանոնադրությամբ սահմանված է նրանց գործունեության շրջանակները: Թերևս ամենաառանցքայինը մաքսային մարմինների կողմից արդյունավետ մաքսային վարչարարության իրականացումն է: Առօրյա աշխատանքում վարչարարություն իրականացնելիս կարող են ծագել մի շարք հարցեր, որոնց լուծման կոնտեքստում էական է ծառայողների կողմից մի շարք կոմպետենցիաների տիրապետելը: Կոմպետենցիա հասկացությունը օրենսդրորեն սահմանվում է որպես գիտելիքի, ունակության, հմտության և վարքագծի ամբողջություն: Ըստ զբաղեցրած պաշտոնի, բնականաբար, տարբերվում է նաև այն կոմպետենցիաների առանցքը, որոնք գերակա են աշխատակիցների ընտրության ժամանակ: Կոմպետենցիաների շրջանակը դիտարկելիս առանցքային են առնվազն հետևյալ երկու մոտեցումները՝ գիտելիքահեն և վարքի կարևորության: Առաջինը կենտրոնանում է այն գիտելիքների բազայի վրա, որը տիրապետում է անհատը կամ էլ իր հնարավոր իրավասությունների շրջանակում կոնկրետ առաջադրանքի կատարման կարողությունների վրա, իսկ մյուսը կենտրոնանում է վարքային հատկանիշների վրա: Ընդհանրական կոմպետենցիաների շարքին են դասվում բարեվարքությունը, խնդիրների լուծումը, որոշումների կայացումը, առաջնորդումը, աշխատակազմի կառավարումը, ռազմավարական պլանավորումը, քաղաքականության վերլուծությունը, հաշվետվությունների մշակումը, տեղեկատվության հավաքագրումը, ծրագրերի կառավարումը:

**ՄԱՔՄԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄՆ ԱՐԴԻ ՊԱՅ-  
ՄԱՆՆԵՐՈՒՄ ԵՎ ԴՐԱ ԱԶԴԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՄԱՔՄԱՅԻՆ ՎԱՐՉԱՐԱ-  
ՐՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ**

Հանրային ծառայությունը հանրային իշխանության մարմիններին օրենսդրորեն վերապահված լիազորությունների իրականացումն է<sup>1</sup>, որի տրամադրման ոլորտում առկա են նոր հրամայականներ՝ կապված ավելի բաց, արդյունավետ, նորարար և հաշվետու լինելու հետ: Այժմ արդիական է «Նոր հանրային ղեկավարման» համակարգը, որի կիզակետում են ավելի մեծ հաշվետվողականությունը, արդյունավետությունը և ղեկավարության արդյունքների վրա հիմնված կատարողականի մշակույթի զարգացումը: Սրա ավելի կատարելագործված տարբերակը «Նոր պետական կառավարումն» է, որն ընդգրկում է արդյունքի ավելի մեծ շեշտադրում, արժեքների ավելի մեծ ազդեցություն ու արտաքին կազմակերպությունների և քաղաքացիների ներգրավում<sup>2</sup>: Մա վարչարարության իրականացման տեսանկյունից նոր ու լրացուցիչ բարդությունների պատճառ է դառնում: Լրացուցիչ բարդություններ են առաջացնում նաև պետական սահմանափակ ռեսուրսները, հանրության աճող ակնկալիքները, լավ աշխատուժ ներգրավելու ու պահելու բարդությունները և այլն: Այս ամենից բխող հարցերը լուծելու նպատակով մաքսային ծառայողները կարող են մշակել և առաջարկել բարեփոխումների պլաններ՝ հստակ, կարճաժամկետ և նվազ ծախսատար ռազմավարությամբ<sup>3</sup>: Առհասարակ, առկա խնդիրները և բարելավման ուղիները վերհանելու նպատակով յուրաքանչյուր հայեցակարգ ուսումնասիրելիս՝ էական է նաև այն իրականացնողների դերը, ուստի՝ մաքսային վարչարարության արդյունավետության բարձրացման տեսլականները դիտարկելիս, օպտիմալ որոշում է մաքսային վարչարարությունն իրականացնող սուբյեկտներից հիմնական օղակին՝ մաքսային ծառայությանն անդրադառնալը:

Մաքսային ծառայությունը ՀՀ «մաքսային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի իմաստով մեկնաբանվում է որպես մաքսային մարմինների միաս-

<sup>1</sup> «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ընդունված 2018 թվականի մարտի 23-ին, հոդված 3, կետ 1

<sup>2</sup> [https://www.gov.am/u\\_files/file/Haytararutyunner/4.pdf](https://www.gov.am/u_files/file/Haytararutyunner/4.pdf), «Ընդհանրական կոմպետենցիաներ» ժողովածու, մաս 1, «Խնդիրների լուծում», ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ, 2021, էջ 6

<sup>3</sup> [https://www.gov.am/u\\_files/file/Haytararutyunner/4.pdf](https://www.gov.am/u_files/file/Haytararutyunner/4.pdf), «Ընդհանրական կոմպետենցիաներ» ժողովածու, մաս 1, «Խնդիրների լուծում», ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ, 2021, էջ 6

նական կենտրոնացված համակարգ<sup>1</sup>: Մաքսային ծառայության խնդիրներից են ՀՀ մաքսային քաղաքականության իրականացումը, մաքսային գործի և մաքսային մարմինների գործունեության արդյունավետ կազմակերպումը և այլն<sup>2</sup>: Այսինքն, օպտիմալ մաքսային վարչարարության իրականացումը կարելի է դիտարկել որպես մաքսային մարմինների հիմնական խնդիր: Մաքսային համակարգը վերլուծելիս անհրաժեշտ է դիտարկել այն երկու տարբերակով՝ հորիզոնական և ուղղահայաց:

Մաքսային ծառայությունը կազմակերպվում է աստիճանակարգված ենթակայության սկզբունքի հիման վրա<sup>3</sup>: Այս դեպքում պետք է այն վերլուծել ուղղահայաց, երբ վարչարարությունն իրականացվում է հրամանների, հանձնարարականների միջոցով՝ վերից վար իջեցմամբ: Այսինքն՝ այս պարագայում վարչարարության իրականացման համար հիմնարար որոշումների ընդունումը ընկած է բարձրագույն պաշտոնատար անձանց վրա, իսկ այդ որոշումների ի կատար ածումն արդեն՝ իրենցից ստորև դիրքերում կանգնած ծառայողների վրա: Այս պարագայում ղեկավարների համապատասխան մասնագիտական և կառավարչական հմտությունների տիրապետումը և իրականացնողների պատրաստականության ու ժրաջանության բարձր մակարդակը կապահովեն ակնկալվող արդյունքը:

Հորիզոնական տարբերակով համակարգը դիտարկելիս պետք է ի նկատի ունենալ լիազորությունների պատվիրակում և ապակենտրոնացված կառավարում: Այս պարագայում խիստ կարևոր է բանիմաց թիմի առկայությունը և միասնական մոտեցման առկայությունը, իսկ ղեկավարներին մնում է ունենալ լիզերի հատկանիշներ ու բանիմաց կառավարել և ղեկավարել գործուն համակարգը, մոտիվացնել աշխատակիցներին: Այս մոդելն իր էությանը ավելի ճկուն է, սակայն կարող է սխալ կազմակերպման պարագայում հանգեցնել մի շարք խնդիրների: Այս պարագայում ղեկավար պաշտոնի անձանց բավարար է ունենալ ճիշտ կառավարչական հմտություններ և բազային մասնագիտական ունակություններ, իսկ կատարողները պետք է լինեն հմուտ մասնագետներ ու գործի գիտակներ:

Ակնհայտ է, որ մոդելներից յուրաքանչյուրն ունի իր առավելություններն ու թերությունները, դրա համար էլ նախընտրելի է խառը մոդելի կիրառումը՝ այն է. վերոնշյալների համադրումը՝ ընտրելով իրավիճակային

<sup>1</sup> «Մաքսային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ընդունված է 2002 թվականի հուլիսի 3-ին, հոդված 3, կետ 1

<sup>2</sup> «Մաքսային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ընդունված է 2002 թվականի հուլիսի 3-ին, հոդված 4

<sup>3</sup> «Մաքսային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ընդունված է 2002 թվականի հուլիսի 3-ին, հոդված 6, կետ 2

ամենաօպտիմալ տարբերակը՝ կախված կոնկրետ դեպքից, որոշման կարևորության աստիճանից և աշխատող թիմից:

## **ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԿՈՄՊԵՏԵՆՑԻԱՆԵՐԸ ՄԱՔՄԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ**

Նկատելի է, որ աշխատակիցները ունեն անմիջական և մեծ դերակատարում, ուստի մարդկային ռեսուրսների կառավարման ու ընդգրկման հարցում պետք է լինել ուշադիր և զգույշ: Այժմ կան մի շարք մեթոդներ, որոնցից կարելի է օգտվել աշխատակազմի համալրման ժամանակ: Առհասարակ, պաշտոնն արժանիքահեն, կարիերային առաջընթացով բնութագրվող, քաղաքական չեզոքություն և մասնագիտական գործունեություն պահանջող հաստիքային միավոր է<sup>1</sup>: Ակնհայտ է, որ կախված այն պաշտոնից, որը պետք է զբաղեցնի ծառայողը, տարբեր են պատվիրակված լիազորությունները, շփումների, իրավունքների և պարտականությունների շրջանակը: Ուստի համապատասխան կոմպետենցիաների տիրապետումն առանցքային նշանակություն ունի: Կոմպետենցիաների շրջանակների ձևավորման գործընթացում առանձնանում է առնվազն երկու մոտեցում: Մեկը կենտրոնանում է գիտելիքների տիրապետման կամ կոնկրետ մակարդակում տվյալ առաջադրանքը կատարելու հիմնավոր կարողության վրա, իսկ մյուսը կենտրոնանում է վարքային հատկանիշների վրա:<sup>2</sup> «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենքով կոմպետենցիան սահմանվում է որպես գիտելիքի, ունակության, հմտության և վարքագծի ամբողջություն<sup>3</sup>: Ընդհանրական կոմպետենցիաներից են օրինակ՝ բարեվարքությունը, խնդիրների լուծումը, որոշումների կայացումը, առաջնորդումը, աշխատակազմի կառավարումը, ռազմավարական պլանավորումը, քաղաքականության վերլուծությունը, հաշվետվությունների մշակումը, տեղեկատվության հավաքագրումը, ծրագրերի կառավարումը: Մրանցից, օրինակ, բարեվարքությունը, խնդիրների լուծումը, տեղեկատվության հավաքագրումը, հաշվետվությունների մշակումը ավելի բազային են, մինչդեռ վերոնշյալ մնացած կոմպետենցիաները ավելի կարևոր են դեկավար օղակների համար: Դիտարկենք դրանցից մի քանիսն օրինակներով:

<sup>1</sup> «Հանրային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ընդունված 2018 թվականի մարտի 23-ին, հոդված 3, կետ 5

<sup>2</sup> <https://www.gov.am/am/announcements/item/346/>

<sup>3</sup> «Քաղաքացիական ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ընդունված 2018 թվականի մարտի 23-ին, Հոդված 4, կետ 1, ենթակետ 10

Նորմերի և օրենքների միջոցով հնարավոր չէ դիտարկել և նախատեսել հնարավոր բոլոր իրավիճակները և դրանցից բխող սուբյեկտների վարքը: Այս պարագայում արդեն կարևորվում են վարչարարություն իրականացնողի արժեքները և բարեվարք գործելու ձգտումը: Առհասարակ փորձը ցույց է տալիս, որ բարեվարք մարդիկ գաղափարապես ավելի մաքուր, տրամաբանորեն հետևողական, ապացուցահեն ու ուշադիր են, նրանք կարծես իրենք իրենց պարտավորեցնում են լավագույնն անել<sup>1</sup>, իսկ այդ հատկանիշները դրական ազդեցություն կարող են թողնել վարչարարության իրականացման փուլում: *Բարեվարքությունը* շեշտը դնում է ոչ թե քաղաքականության բովանդակային էությանը, այլ իրականացման բարեվարք լինելուն ու որակին: Համաձայն ՏՀԶԿ «Հանրային բարեվարքության մասին» փաստաթղթի՝ էթիկական արժեքները պետք է եական համարվեն ցանկացած հանրային կազմակերպության համար»: Միջազգայնորեն իրականացված ուսումնասիրությունները առանձնացնում են հետևյալ արժեքները՝ բարեվարքություն, թափանցիկություն, պատասխանատվություն, անվտանգություն, մարդու արժանապատվություն, ազնվություն ու վստահելիություն, հետևողականություն, արդարացիություն, պրոֆեսիոնալիզմ և այլն: Այս դեպքում արդեն կողմերի միջև ձևավորվում է վստահություն և նրանք սկսում են համագործակցել<sup>2</sup>, իսկ դա վարչարարության իրականացման լավագույն գրավականներից մեկն է: Ծառայողը պետք է գիտակցի իր բառերի, գործողությունների, մտադրությունների և այլոց վրա իր վարքագծի ազդեցությունը:<sup>3</sup> Ստացվում է, որ խիստ առանցքային է պետական մարմինների կողմից ընտրված քաղաքականությանը համահունչ վարչարարություն իրականացնելիս բարեվարքության կանոնները պահպանելը: Մաքսային ծառայողները պետք է առաջնորդվեն դեմոկրատական, պրոֆեսիոնալ, էթիկական և մարդկային արժեքներով: Պետք է հիշել, որ ցանկացած իրավիճակում առաջին «անցակետը» անձնական էթիկայի սկզբունքերն են<sup>4</sup>, ուստի կադրերը համալրելիս անհրաժեշտ է դիտարկել նաև թեկնածուի բարեվարք լինելը<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> **Ssonko, David K.W.** (2010) Ethics, Accountability, Transparency, Integrity and Professionalism in the Public Sector: the Case of Uganda, Presentation at the Enhancing Professionalism of Human Resource Management in the Public Service in Africa, էջ 6-7

<sup>2</sup> [https://www.gov.am/u\\_files/file/Haytararutyunner/3.pdf](https://www.gov.am/u_files/file/Haytararutyunner/3.pdf) «Ընդհանրական կոմպետենցիաներ» ժողովածու, մաս 1, «Բարեվարքություն», ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ, 2021

<sup>3</sup> **Huberts, L.W.J.C** (2018) Integrity: What it is and Why it is Important, Public Integrity

<sup>4</sup> **Suwaj, Patricia J., Rieger, Hans** (2009) NISPACEE: Public Integrity: Theories and Practical Instruments; A. Androniceanu, Chapter 2, էջ 30

<sup>5</sup> OECD Documents (2009) Towards a Sound Integrity Framework: Instruments, Processes, Structures and Conditions for Implimentation, Gov/OGC/GF (2009)1: էջ 43

Դա հնարավոր է իրականացնել բաց և փակ թեստերի միջոցով: Առաջին դեպքում տալիս են բաց հարցեր՝ ակնկալելով հստակ պատասխան, իսկ մյուսը՝ հարցվողի համար ոչ ակնառու կերպով վեր է հանում հետաքրքրող հարցի պատասխանը<sup>1</sup>: Կարևոր է, որ աշխատակիցները հստակ գիտակցեն, որ համակարգը բարեվարքությունը գնահատում է որպես բարձր արժեք: Դա հնարավորություն կտա նաև բացառել կոռուպցիան՝ իր զանազան դրսևորումներով, որը մաքսային վարչարարություն իրականացնելիս հանդիսանում է հիմնական խոչընդոտներից մեկը: Կբացառվեն նաև այլ խոչընդոտներ, օրինակ՝ ռեսուրսների մսխումը, չարաշահումը, հափշտակումը, կանոնների խախտումը և այլն: Աշխատակիցը իրեն ոչ բարեվարք դրսևորելու դեպքում պետք է հստակ գիտակցի, որ կենթարկվի պատասխանատվության և հակառակը՝ բարեվարք աշխատակիցները կխրախուսվեն: Այս համատեքստում կարևոր է անմիջական դեկավարների օրինակելի լինելը, ինչպես նաև ընթացիկ աշխատանքների կատարումը՝ քաջալերելով բարեվարք լինելը և աշխատակիցներին աջակցելով, ուղղորդելով ու սովորեցնելով<sup>2</sup>: Բարեվարքության մշտադիտարկման անհրաժեշտությունը մեծ է հատկապես «ցածր պաշտոններ զբաղեցնող»՝ հանրության հետ ուղիղ շփում ունեցողների շրջանակներում, քանի որ նրանք հաճախ կարծում են, թե ունեն գործողությունների մեծ ազատություն<sup>3</sup>:

Հաշվետվությունը կոնկրետ ժամանակահատվածում կոնկրետ հարցի ներկայացումն է, որի միջոցով արտացոլվում են արդյունքները, ձեռքբերումները ու բացթողումները՝ որոշակիացնելով հետագա քայլերի ուրվագիծը: *Հաշվետվությունների մշակումը* իրականացվում է մասնագիտական պաշտոն զբաղեցնողների կողմից՝ հիմնականում դեկավար պաշտոնյաների հանձնարարականի հիման վրա: Նպատակը հանձնարարողին հետաքրքրող նյութի շրջանակներում այդ թեմայի նկարագրումն է, բացատրելը կամ գնահատելը<sup>4</sup>, քանի որ պաշտոնյաների համար պարտադիր պայման չէ ցանկացած նեղ մասնագիտական հարցի չափազանց

<sup>1</sup> **Du Toit, Danielle.** (2015) Development of an Ethical Integrity Test, Thesis, Stellenbosch University էջ 37

<sup>2</sup> **Whitton, Howard** (2001) Transparency International; Implementing Effective Ethics Standards in Government and the Civil Service էջ 44

<sup>3</sup> [https://www.gov.am/u\\_files/file/Haytararutyunner/3.pdf](https://www.gov.am/u_files/file/Haytararutyunner/3.pdf) «Ընդհանրական կոմպետենցիաներ» ժողովածու, մաս 1, «Բարեվարքություն», ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ, 2021

<sup>4</sup> [https://www.gov.am/u\\_files/file/Haytararutyunner/6.pdf](https://www.gov.am/u_files/file/Haytararutyunner/6.pdf) «Ընդհանրական կոմպետենցիաներ» ժողովածու, մաս 1, «Հաշվետվությունների մշակում», ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ, 2021

խորքային տիրապետումը: Այս կոմպետենցիան կարող է օգնել վարչարարություն իրականացնելուց առաջ որոշումներ կայացնելու, ընթացիկ վերահսկողության և ընդհանուր արդյունքների գնահատման հարցերում:

Տեղեկությունները պետական կառավարման առանցքային ռեսուրսներից են,, որոնք իրազեկում են որոշումների կայացման պետական քաղաքականության (որի մասն է կազմում նաև մաքսային քաղաքականությունը) և պետական կառավարման մասին, նպաստում են հանրային ծառայությունների մատուցմանը: *Տեղեկություն հավաքագրելիս* և դրա հետ աշխատելիս էական է աշխատակցի փորձը և գիտելիքները:<sup>1</sup> Այն նպաստում է վարչարարության իրականացմանը ինչպես նախապատրաստական, այնպես էլ՝ բուն իրականացման փուլում և բազա է ապահովում հետագա վերլուծական աշխատանքների համար:

Մայքլ Արմսթրոնգը *խնդրի լուծումը* մեկնաբանում է որպես խնդիրը վերլուծելու և հասկանալու գործընթաց, դրա պատճառն ախտորոշելը և դրա լուծման համար այնպիսի որոշման ընդունումը, որը լուծում է խնդիրը և կանխարգելում դրա առաջացման կրկնությունը<sup>2</sup>: Առհասարակ, եթե գոյություն ունի խնդիր, ուրեմն առկա է չլուծված հարց, որը գուցե երբեմն լինի բարդ և մինչև իսկ թվա անլուծելի («կեղտոտ խնդիրներ»<sup>3</sup>): ՄԱԿ-ի տնտեսական հանձնաժողովը առանձնապես կարևորում է հատկապես կեղտոտ խնդիրների լուծումը: Հաճախ խնդիրը կարող է պայմանավորված լինել միանգամայն նոր իրավիճակի հետ, որը չունի (գրեթե չունի) նախատիպեր, լինել համակարգային և մինչև իսկ ընդգրկել ողջ ծառայության համակարգը<sup>4</sup>: Բարեհաջող վարչարարություն իրականացնելու համար հանդիսանում է առանցքային կոմպետենցիա, քանի որ մի չլուծված խնդիրը կարող է հանգեցնել նոր ու էլ ավելի խրթին հարցերի: Արդի գլոբալիզացիայի և թվայնացման պայմաններում մաքսային համակարգը բախվում է այնպիսի նոր խնդիրների ու մարտահրավերների հետ, որոնք նախկինում բացակայել են: Օրինակ՝ «Մեկ պատուհան» էլեկտրոնային հարթակի ներդրման, մաքսային գործառնությունների էլեկտրոնային հարթակ տեղափոխման և որոշների ամբողջովին էլեկտրոնային եղա-

<sup>1</sup> [https://www.gov.am/u\\_files/file/Haytararutyunner/9.pdf](https://www.gov.am/u_files/file/Haytararutyunner/9.pdf) «Ընդհանրական կոմպետենցիաներ» ժողովածու, մաս 1, «Տեղեկատվության հավաքագրում, վերլուծություն», ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ, 2021

<sup>2</sup> **Michael Armstrong with Stephen Taylor: Armstrong's Handbook of Human Resource Management** 13<sup>th</sup> edition. 2014. Kogan Page, գլուխ 46

<sup>3</sup> **Horst W.J. Rittel and Melvin M. Webber: Dilemmas in a General Theory of Planning** 1973

<sup>4</sup> [https://www.gov.am/u\\_files/file/Haytararutyunner/4.pdf](https://www.gov.am/u_files/file/Haytararutyunner/4.pdf) «Ընդհանրական կոմպետենցիաներ» ժողովածու, մաս 1, «Խնդիրների լուծում», ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ, 2021

նակով իրականացման հետ կապված՝ բախվում ենք մի շարք նոր խնդիրների: Այս պարագայում օրվա հրամայականն է, որ մաքսային ծառայողները ցուցաբերեն մեծ ճկունություն և ստեղծագործ մոտեցում դրսևորելով՝ լուծեն իրենց առջև ծառայած խնդիրները՝ միևնույն ժամանակ պահպանելով օրենսդրական դրույթները, որոնք զսպաշապիկի դեր են կատարում հաճախակի՝ խիստ սահմանափակելով լուծումների ընտրության ազատությունները: Արդի հրամայականներից է նաև լուծման արդյունքներն անմիջապես իրենց վրա կրողներին գործընթացում ներգրավելը, որը նույնպես լրացուցիչ բարդությունների հետ է կապված, քանի որ վարչարարությունը իր ազդեցությունն է թողնում անձանց բավականին մեծ շրջանակների վրա, ովքեր հաճախ կարող են ունենալ իրարամերժ կարծիքներ: Գոյություն ունեն խնդիրների լուծման տարբեր մոդելներ, որոնք թեև առաջին հայացքից թվում են պարզ, սակայն խորքային ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ կարող են լինել բավականին արդյունավետ՝ ապահովելով մի շարք հնարավոր բացթողումների չեզոքացումը: Առհասարակ խնդիրը լուծելիս պետք է շեշտադրել թե այն ում և ինչ գործընթացի վրա է ազդելու, ովքեր են իրագործելու, առնչվող և առընթեր գործընթացները, ինչ խոչընդոտների կարող ենք բախվել և ով է պատասխանատվություն կրում խնդրի լուծման համար: Եթե վարչարարություն իրականացնելիս հատ առ հատ դիտարկենք վերոնշյալներից յուրաքանչյուրը, ապա կապահովենք արդյունավետության բարձր մակարդակ, որը մեր հիմնական գերխնդիրներից մեկն է. նույն ծախսվող ռեսուրսներով հասնել ավելի բարձր արդյունքի: Երբեմն կարող են օգնել այնպիսի պարզ գործիքներն, ինչպիսիք են, օրինակ՝ մտազրոհը, մտքի քարտեզագրումը, պլյուսների և մինուսների մեթոդը: Կախված վարչարարական այս կամ այն գործիք կիրառելուց՝ կարևոր է նաև աշխատակիցների ճիշտ թիմի սահմանումը՝ մասնակիցների քանակը (անհատ, փոքր կամ խոշոր թիմ), ինչպես նաև թիմի կազմում ընդգրկված աշխատակիցների ընտրությունը (ռեսուրսներ հետազոտող, թիմի անդամ, համակարգող, «ազատ արվեստագետ», դիտորդ գնահատող, մասնագետ, «ձևարար», իրականացնող, ավարտին հասցնող), աշխատակիցների հմտությունները (հարցեր տալու, քննադատական մտածողության, ստեղծագործական մոտեցման և լայն հեռանկարի դիտարկման, արդյունավետ լսելու, հաղորդակցման, կշռադատված ռիսկի ստանձման, բանակցելու, համոզվածության, համառության և ճկունության, հետազոտության, վերլուծության ու տվյալների կառավարման, վստահելիության, թիմ առաջնորդելու, որոշում կայացնելու, գործարար կապերի հաստատման և հակառակ մոտեցում ունեցողների հետ աշխատելու ունակության): Առհասարակ խնդրի

արդյունավետ լուծմանը կարող են խոչընդոտել հետևյալ փաստերը՝ խնդիրն արագ չի պարզվել կամ սխալ է հստակեցվել, դիտարկվել է որպես փոքր և ոչ էական կամ էլ որպես շատ բարդ, հստակ հասցեական չէ, խնդիրը լուծողները չեն խորհրդակցել կամ ներգրավված են սխալ մարդիկ, խնդրի մասին չտեղեկացնելը, մարդկանց մեղադրելը, այլոց մոտեցումները ու վարքագիծը, կազմակերպության քաղաքականությունն ու մշակույթը:<sup>1</sup>

## ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Ամփոփելով նյութը՝ նշենք, որ մաքսային վարչարարություն իրականացնելիս անչափ կարևոր դեր ունեն մաքսային ծառայողները: Նրանց կողմից համապատասխան կոմպետենցիաների տիրապետելը մեծապես կբարձրացնի իրենց կողմից իրականացվող վարչարարության մակարդակը, որակը և արդյունավետությունը: Օգտագործելով համապատասխան կոմպետենցիաներ՝ հնարավոր է սահմանափակ ռեսուրսների պարագայում ապահովել ավելի բարձր արդյունք: Այդ կոմպետենցիաների առկայությունը և դրանց հետագա զարգացումը ու մշտադիտարկումը կարևոր է. պետք է դրանք դիտարկել ինչպես աշխատակիցների ծառայության անցնելու փուլում, այնպես էլ հետագայում:

**Нелли Харатян, Общие компетенции в рамках таможенной службы и их влияние на таможенное администрирование** - Перед публичными служащими стоят ряд задач, функции и цели, определенные государственной политикой. Таможенные служащие не исключение тому. Сфера деятельности таможенной службы определена уставом Комитета государственных доходов Республики Армения. Ключевым для них является осуществление эффективного таможенного администрирования. В повседневной работе может возникнуть ряд вопросов, в контексте решения которых очень важно, чтобы сотрудники обладали некоторыми компетенциями. Понятие компетентности юридически определяется как совокупность знаний, умений, навыков и поведения. Естественно, в зависимости от занимаемой должности, различаются такие базовые компетенции, которые важные при подборе новых сотрудников. При рассмотрении компетенции, существуют как минимум два важнейших подходов: основанные на знаниях и поведен-

<sup>1</sup> [https://www.gov.am/u\\_files/file/Haytararutyunner/4.pdf](https://www.gov.am/u_files/file/Haytararutyunner/4.pdf) «Ընդհանրական կոմպետենցիաներ» ժողովածու, մաս 1, «Խնդիրների լուծում», ՀՀ վարչապետի աշխատակազմի Քաղաքացիական ծառայության գրասենյակ, 2021

ческие. Первый подходы акцентирует внимание на базе знаний, которое обладает человек, или на способности выполнять конкретную задачу в рамках своих возможных потенциальных компетенции, а второй - фокусируется на поведенческих характеристиках. Приводя пример, можно перечислить несколько основных компетенции, таких как этика, решение проблем, принятие решений, лидерство, управление персоналом, стратегическое планирование, анализ политики, отчетность, сбор информации и управление программами.

**Nelly Kharatyan, The main competencies in the frameworks of customs service and their impact on the customs administration -** Public servants are faced with a number of tasks, functions and goals, determined by the state policy. Customs officers are no exception. The scope of their activities is determined by the SRC RA charter. The key point of their job is the implementation of effective customs administration by the customs authorities. When carrying out administration in daily work, a number of issues may arise, in the context of the solution when it is important that employees have a number of competencies. The concept of competency is legally defined as a set of knowledge, ability, skills and behavior. Naturally, according to the held position, the main prevailing competencies that are important for selection of employees differ. When considering the scope of competencies, there are at least two crucial approaches: knowledge-based and behavioral. The first focuses on the knowledge base that the individual possesses or on the ability to perform a specific task within his / her possible competencies, and the second focuses on behavioral characteristics. Main competencies include ethics, problem-solving, decision-making, leadership, staff management, strategic planning, policy analysis, reporting, information gathering and program management.

Ուղարկվել է խմբագրություն 30.05.2022թ.

Գրախոսվել է 30.05.2022թ.

Ստորագրվել է տպագրության 10.06.2022 թ.