

որոնք կանոնակարգում են հարկային և մաքսային ծառայություններում աշխատողների վարվելակարգն ու նրանց ներկայացվող մասնագիտական պահանջները՝ սահմանելով տնտեսավարող սուբյեկտների հետ հարաբերությունները: «Հարկային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքում ուրվագծվում է այն տրամաբանությունը, որ հարկային ծառայությունը թե՛ մասնագիտական գործունեություն է, թե՛ հարկային ծառայության մարմինների ամբողջություն և թե՛ այդ մարմինների կողմից իրականացվող գործունեություն: Այս օրենքը հարկային վարչարարությունը կարգավորող և այդ վարչարարությունն իրականացնող մարմնի մասին է, որտեղ հիմնական դերը վերապահված է հարկային ծառայության կադրերին՝ հարկային ծառայողներին: Փաստորեն, առաջին անգամ փորձ է արվել օրենքի մակարդակով ամրագրել հարկային ծառայության (հարկային հարաբերությունների) կազմակերպական սկզբունքները, ինչը շատ կարևոր է հարկային մարմինների ու հարկային համակարգի արդյունավետ և արդար կենսագործունեության համար: Բացի այդ, «Հարկային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը պարունակում է հարկային ծառայության անցման և ծառայողական առաջխաղացման մեխանիզմ, իսկ հարկային մարմնի ծառայողական քննության և հարկային ծառայողի վարքագծի կանոնների պահպանման հանձնաժողովի կազմը՝ պետք է ներառի նաև հասարակության ներկայացուցիչ: Միաժամանակ, այս օրենքի առանձին գլխով նախատեսված են հարկային ծառայողի պարտականություններն ու պատասխանատվությունը: Այս օրենքի ամենաեական և առաջադիմական նորամուծությունը հարկային ծառայողի նյութական պատասխանատվության ինստիտուտի ներդրումն է, որը հարկային ծառայողի պարտականությունների կատարման գրավականն է: Մասնավորապես, որպես հարկային մարմնի պարտականություն է ամրագրվել օրենսդրությամբ սահմանված չափից ավելի վճարված (բռնագանձված) հարկերի և պարտադիր վճարների հաշվանցման իրականացումը (կամ վերադարձման համար անհրաժեշտ՝ օրենսդրությամբ սահմանված տեղեկությունների, տեղեկանքների տրամադրումը), սահմանված ժամկետներում հարկ վճարողի ներկայացրած բողոքի քննարկումը և ընդունված որոշման մասին հարկ վճարողին տեղյակ պահելը:

Այսպիսով, հարկային քաղաքականությունն իրականացվող տնտեսական քաղաքականության այն հիմնական ոլորտն է, որը կարիք ունի մշտական փոփոխությունների և հստակեցման, իսկ կատարված փոփոխությունների արդյունավետությունը գնահատվում է տնտեսական ակտիվության և մակրոտնտեսական հավասարակշռվածության վրա դրանց ազդեցությամբ: Միանշանակորեն, արդյունավետ հարկային համակարգը պետք է բնութագրվի հետևյալ հատկանիշներով՝

- հարկերի հավաքագրման բարձր մակարդակով,
- ստվերային տնտեսության նվազագույն աստիճանով,
- հարկման բեռի հավասարաչափ բաշխմամբ և հարկային օպտիմալ դրույքաչափերով,
- հարկային թափանցիկ համակարգով և պարզությամբ,
- արդյունավետ հարկային և մաքսային վարչարարությամբ,
- հարկային և մաքսային որակյալ ծառայություններով,
- միջազգային տնտեսությանը ինտեգրացման համար անհրաժեշտ հարկային և մաքսային հարաբերությունների առկայությամբ,
- պետական եկամուտների կանոնավոր հոսքերով:

Հարկային ծառայության կադրային վիճակը և կադրերի պատրաստման, վերապատրաստման ու հարկային ծառայության հետ համագործակցող պետական իշխանության մյուս ոլորտների կադրերի պատրաստման, վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման համակարգը, այն հիմնախնդիրն է, որից մեծ չափով կախված է հարկային համակարգի հետագա զարգացումը:

ՎԱՅԱԳՆ ԳՐԻԳՈՐՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ. Բորանյանի անվան
տնտեսագիտության ինստիտուտի հայցորդ

ՀԱՐԿԱՅԻՆ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ԿԱԴՐԵՐԻՆ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎՈՂ ՊԱՅԱՆՋՆԵՐՆ ԱՐԴԻ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆ ԵՎ ՍՈՑԻԱԼ-ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՀԻՄՆԱՀԱՐՑԵՐԻ ՀԱՄԱՏԵՔՍՈՒՄ

Յուրաքանչյուր կազմակերպության կադրային ներուժի բարձր որակի ապահովումը վերաժվում է շուկայական մրցունակության և աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման որոշիչ գործոնի: Անձնակազմի կառավարման բնագավառի հիմնահարցերը և կադրերի հետ ամենօրյա տարվող աշխատանքները մշտապես գտնվում են ղեկավարների ուշադրության կենտրոնում և նրանց գործունեության առանցքն են: Նոր տեխնոլոգիաների ներդրումը մեծամասամբ որոշվում է աշխատուժի որակով և դրա հետ մեկտեղ հանգեցնում է մարդու աշխատանքային գործունեության խորը փոփոխությունների: Աշխատանքի բովանդակությունը և միջավայրը ձեռք են բերում ավելի մեծ նշանակություն, քան արտադրության մյուս պայմանները: Կադրերի կառավարման ժամանակակից մոտեցումները խարսխված են հասարակական արժեքների վրա՝ աշխատանքի մասին պատկերացումներով և դրանցից բխող աշխատանքի նկատմամբ անձնակազմում առկա խթաններով: Աշխատանքի բնույթի և բովանդակության վերաբերյալ փոփոխվող արժեքային պատկերացումները, ազատ ժամանակի և կյանքի որակի նկատմամբ մոտեցումների փոփոխությունը նոր պահանջներ են դնում ղեկավար կադրերի առջև: Հետզհետե կարևորվում են անձնակազմի պատրաստման և անընդհատ կրթման խնդիրները (վերապատրաստումը, որակավորման բարձրացումը): Հատկապես աճում է կառավարման բոլոր մակար-

դակնների համար կադրերի պատրաստման հրատապությունը: Արդի պայմանները ցանկացած մակարդակի ղեկավարից պահանջում են հիմնարար գիտելիքներ ընդհանուր կառավարման տեսությունից, կառավարման ռազմավարությունից, առանձնահատուկ հմտություններ ու գիտելիքներ՝ նորամուծությունների և մարքեթինգի կառավարումից, ինչպես նաև սոցիոլոգիայից և հոգեբանությունից:

Կազմակերպությունները կարող են գոյատևել կոշտ մրցության պայմաններում միայն այն դեպքում, եթե նրանք ի դեմս ղեկավար անձնակազմի կարողանան ժամանակին և ճիշտ գնահատել կազմակերպության ներքին և արտաքին շրջակա միջավայրի ու հասարակական զարգացման միտումների ազդեցությունը կազմակերպության գործունեության վրա: Կադրերի արդյունավետ կառավարումը նախ և առաջ հիմնվում է կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրերի ազդեցության համակարգային հաշվառման ու վերլուծման վրա:

Առաջնային նշանակություն են ստանում անձնակազմի կառավարման ռազմավարական հիմնահար-
ցերը, այն ամբողջական և գործունակ համակարգ դարձնելը:

Անձնակազմի կառավարման ժամանակակից մոտեցումները չի կարելի նույնացնել կադրերի հետ նախկինում տարվող աշխատանքներին: Անձնակազմի կառավարման ոլորտից պահանջվում է այնպիսի քաղաքականության իրականացում, որը վարչական դասական մեթոդների հետ միասին իրականացնի նաև կազմակերպության կադրային քաղաքականության ռազմավարական հայեցակարգը: Կադրային քաղաքա-
կանությունը դառնում է ոչ միայն կազմակերպության զարգացման հայեցակարգի մաս, այլև լիովին բխում է դրանից: Այդ քաղաքականությունը կողմնորոշում է կազմակերպության զարգացման պլաններն ու մոտիվները:

Կառավարումը նախ և առաջ մարդկանց ղեկավարումն է: Կառավարելու համար հարկ է խորապես իմանալ մարդու վարքի օրինաչափությունները, անհատների հոգեկերտվածքի ձևավորման ու զարգացման հոգեբանական տարբերությունները կոնկրետ միջավայրում և նրանց հաղորդակցման առանձնահատ-
կությունները: Դեկավարը պետք է նկատի ունենա, որ յուրաքանչյուր մարդ, կառավարման գործընթացում ունի վարքագծի անհատական առանձնահատկությունները: Աշխատանքում հաջողությունների հասնելու համար նա անհրաժեշտաբար պետք է հաշվի նստի դրանց հետ: Հետևաբար, բացի արհեստավարժություն, խորը գիտելիքներ և բարձր պատրաստվածություն ունենալուց, ղեկավարը պետք է կարողանա ստեղծել համերաշխ ու աշխատունակ կոլեկտիվ:

Արդյունավետ կառավարում իրականացնելու համար ղեկավարը պետք է օժտված լինի անձնական այնպիսի հատկանիշներով, ինչպիսիք են՝

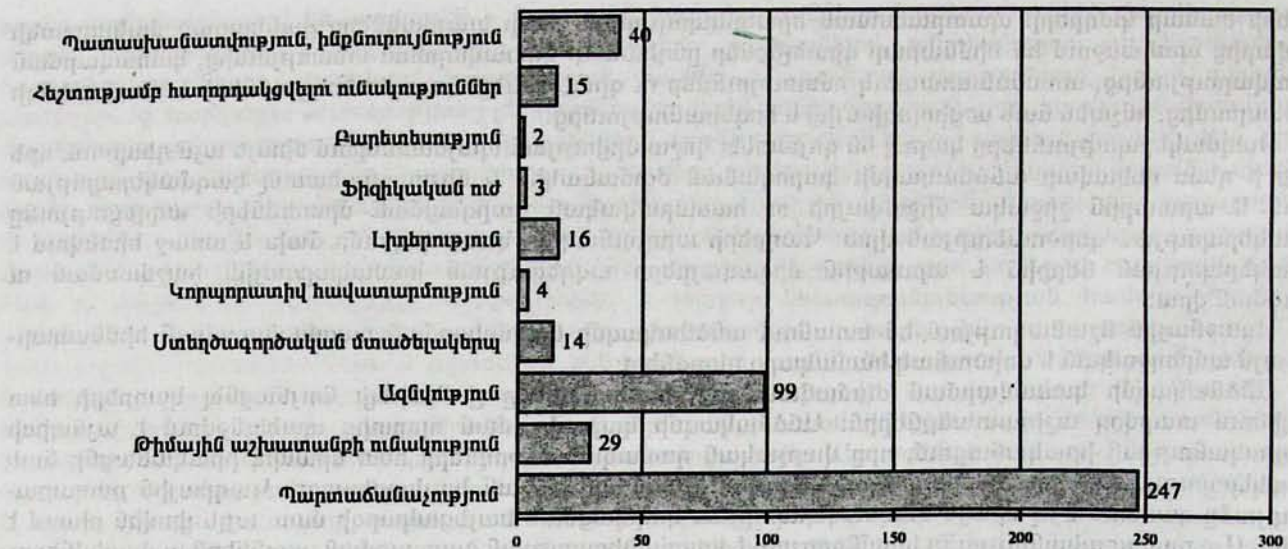
- ինքնուրույն մտածողությունը,
- նախաձեռնողականությունը,
- նպատակամղվածությունը,
- համարձակությունը,
- կամքի ուժը,
- որոշումներ կայացնելու ունակությունը:

Դեկավար աշխատելու ունակությունը որոշվում է հիմնականում մարդկանց ճիշտ հասկանալու, կադրերի ճիշտ ընտրության, նրանց հետ համագործակցելու, աշխատանքի նկատմամբ պատասխանատ-
վություն և նախաձեռնություն դրսևորելու ընդունակություններով: Պակաս կարևոր չեն նաև էթիկայի այնպիսի նորմերը ինչպիսիք են՝ քաղաքավարությունը, հավասարակշռվածությունը, ինքնատիրապետումը, միջանձ-
նային հարաբերություններում հավասարակշռվածությունը:

Կադրերին ներկայացվող որակավորման պահանջներն ամենից առաջ պայմանավորված են այն յուրահատկություններով, որոնք բնորոշ են նրանց աշխատանքին: Հարկային ծառայողի գործունեությունը աշխատանք է, որը՝

- արտահայտվում է ողջ հասարակության, առանձին կոլեկտիվների և մարդկանց կենսագործունեության կարգավորման նպատակներում և ուղղություններում ու քաղաքացիների մեջ ձևավորում է որոշակի վարքագիծ, արժեքներ, մոտիվներ ու դիրքորոշումներ,
- ունի մտավոր, ստեղծագործական և տեղեկատվական բնույթ,
- ապահովում է հեղինակություն և անհրաժեշտ երաշխիքներ,
- «թողարկում է» յուրահատուկ հոգևոր և նյութական «արտադրանք» և ապահովում հասարակական հարաբերությունների, երևույթների և գործընթացների ներդաշնակությունն ու արդյունավետությունը,
- ունի մասնագիտական բարձր մակարդակ և յուրաքանչյուր կատարողի ներկայացում է նրա կրթությանը, աշխատանքային փորձին, անհատական և գործարար ունակություններին ու վարքագծի նորմերին վերաբերող որոշակի պահանջներ:

Այստեղից հետևում է, որ հարկային ծառայությունում աշխատող կադրերը պետք է ունենան որոշակի անհատական որակներ: Դրանք էականորեն տարբերում են նրանց այլ աշխատանքային գործունեությամբ զբաղված մարդկանցից:



Գծանկար 1. Հարկային ծառայողի անձնային հատկանիշներին մեղայացվող մախապատվությունները¹

Ծիշտ չէ մարդու ունակությունները գնահատել՝ ելնելով միայն նրա մտավոր զարգացման մակարդակից: Քանի որ վերացական մտածողը գիտի ինչ անել, բայց դրա փոխարեն կռահող մարդը գիտի ինչպես անել: Ղեկավարի արդյունավետ գործունեությունը նրա անհատականության արտացոլումն է: Այն աներևակայելի է առանց կարգապահության: Մարդը, որը չի կարող տիրապետել իրեն, մաս ի վիճակի չէ ղեկավարել մյուսներին: «Ես չեմ կարող» բառերը պետք է տեղ չունենան ժամանակակից ղեկավարի խոսքում: Ընդունակ լինելը դեռևս բավարար չէ: Ղեկավարի անհատականությունը պետք է հավատ մերձնչի դեպի նրա ընդունակությունները: Միայն լավ գիտելիքներով ղեկավար դառնալ չի կարելի: *Ղեկավարը մա է, ով կարողանում է առաջինը տեսնել գլխավորը կյանքում:* Ցանկացած մասնագիտության մարդիկ հետևում են նրանց, ովքեր կարողանում են խոսել կապակցված և համոզիչ: Հոստոթական ընդունակություն չունեցող անձի համար դժվար է դառնալ լուրջ ղեկավար: Վերը նշվածը նշանակում է, որ ղեկավարը պետք է մաս լինի առաջնորդ: Այն ղեկավարները, ովքեր մաս առաջնորդ են, իրականացնում են ավելի արդյունավետ կառավարում, քանի որ վայելում են կոլեկտիվի վստահությունը և հարգանքը:

Կազմակերպված և հատկապես ստեղծագործական աշխատանքը կենսուրախ և կայուն տրամադրության աղբյուր է: Եթե հանրության նվաճումները նկատվում և նշվում են ղեկավարների կողմից, ապա դա առաջ է բերում հույզեր, որոնք հետագայում վերափոխվում են կորպորատիվ հավատարմության դրսևորումների: Այդ հավատարմությունը առաջանում է մաս ալն դեպքում, երբ կոլեկտիվը տեսնում է «վաղվա» հաջողությունները՝ կոլեկտիվի և նրա յուրաքանչյուր անդամի հետագա զարգացման հեռանկարները: Վատ հեռանկարի սպասող հանրության անդամների մեջ հիմնականում սկսում են իշխել հոռետես տրամադրություններ: Ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական (անբարենպաստ) տրամադրությունները կոլեկտիվում կախված են ղեկավար-ենթակա փոխհարաբերության բնույթից: Եթե ղեկավարը կարողանում է գործը կազմակերպել առանց «ճնշման», հենվելով կոլեկտիվի մախաձեռնության վրա և դրա հետ մեկտեղ ճիշտ գնահատել ամբողջ խմբի և յուրաքանչյուրի գործունեությունը, եթե մա ցուցաբերում է նրբազգացություն և ուշադրություն, ապա բնական է, որ այնտեղ կգերիշխի արդյունավետ գործունեությունը: Եվ ընդհակառակը՝ բնական անհավասարակշռվածության կամ վատ դաստիարակության պատճառով ղեկավարի մեջ դրսևորվող խստությունը, կոպիտ վարվելակերպը, պահանջների մեջ անհետևողականությունը և մախաձեռնության անտեսումը հանգեցնում են հուսահատ, ճնշող ու ծանր վիճակի: Տրամադրությունը ազդում է կոլեկտիվում մախաձեռնությունների ընթացքի, աշխատանքային գործունեության և փոխհարաբերությունների վրա: Առանձին մարդու ունակությունները կախված է միայն նրա փորձից և իր կազմակերպվածությունից, իսկ հանրություն մյուս մարդկանց ազդեցության շնորհիվ անհատի կողմից իրադարձությունների ընկալումը տարբերվում է առանձնացված դեպքի ընկալումից: Անձը սկսում է տեսնել այն, ինչ տեսնում են մյուսները:

Կոլեկտիվ գործունեության ժամանակ կազմավորվում է կոլեկտիվի մտածողության որոշակի կարծրատիպ, այսինքն՝ յուրօրինակ մտեցում խնդիրներին: Կարծրատիպերը անխուսափելի են և անհրաժեշտ, քանի որ դրանք թեթևացնում և արագացնում են զանգվածների կողմնորոշումը տեղի ունեցող իրադարձություններում: Հոգեբանական կարծրատիպի կտրուկ փոփոխություն տեղի է ունենում կամ անձնակազմի կամ էլ ղեկավարի փոփոխման պատճառով, ղեկավարի աշխատանքի ոճի կամ էլ խոշոր բախումների պատճառով: Ղեկավարի խնդիրն էլ հենց այն է, որ ստեղծի անհրաժեշտ օբյեկտիվ պայմաններ անձնակազմի առանձին անդամների և ամբողջ անձնակազմի լավագույն աշխատանքային շարժառիթների համար:

Ցուրաքանչյուր կազմակերպություն պետք է ղեկավարվի միայն որոշակի առանցքային արժեքներով և հնարավորություններ ընձեռնի աշխատակիցներին՝ մախաձեռնություն ցուցաբերելու, այդ արժեքներին աջակցելու, ընտրելու հիմնախնդիրների լուծման սեփական ուղիներ և դրանով առաջադրանքն ու նրա արդյունքը

¹ Տեղեկատվությունը ստացվել է հեղինակի կողմից ՀՀ հարկային պետական ծառայության համակարգում կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքների հիման վրա:

դարձնելու իր սեփականը: Անհրաժեշտ է մեծացնել գործողությունների ծավալը և բոլոր ստորաբաժանումներին տալ նախաձեռնությամբ հանդես գալու և աչքի ընկնելու հնարավորություն, գուգակցելով այն աշխարհահայացքային համակարգի և փոխադասության հետ:

Անհրաժեշտ է ձգտել վերանորոգչական ղեկավարման, այսինքն՝ այնպիսի ղեկավարման, որը հիմնվում է մարդու պահանջումների և գոյության իմաստի վրա ու ստեղծում է կազմակերպչական նպատակաուղղվածություն: Վերանորոգիչ ղեկավարը պետք է զբաղվի նաև, այսպես ասած, «մանր-մունր» բաներով ևս, բայց այդ մանրուքները սովորական չեն: Այդ անելով նա կզբաղվի արժեքային դիրքորոշումների ու գործունեության իմաստների ստեղծմամբ: Այդպիսի ղեկավարը արժեքների տարածման և պահպանման հիմնական փորձագետն է:

Ժամանակի գործոնը, որի ազդեցությունն այժմ առանձնապես զգալի է, դրան ավելացրած անհրաժեշտ մակարդակով որոշումների կայացման պահանջը, ստիպում են վերանայել կառավարման շատ հարցեր: Այսպես, օրինակ, երբեմնի ճշմարիտ ասացվածքը «լավ է ուշ քան երբեք», այլևս արդիական չէ: Այսօր հարցը դրվում է այսպես. «կամ ժամանակին կամ էլ նպատակահարմար չէ»: Դրանք բոլորը նոր պահանջներ են առաջադրում ղեկավարի հատկանիշների ու նրա կազմակերպչական ընդունակությունների նկատմամբ:

Եվ հղում կատարելով վերոշարադրյալ մտքին, ուզում են նկատել, որ այսօր «աշխարհը» կարծես թե փոքրացել է և դրանում իրավամբ մեծացել է անհատի դերը: Ակնհայտ է, որ բազմաթիվ առանցքային խնդիրներ համակարգային ու յուրովի լուծումներ են պահանջում: Եվ այս համակարգային փոփոխություններում, ինչ խոսք, անհատը, և առավել ևս պրոֆեսիոնալ ղեկավարը կարող է հսկայական դերակատարում ունենալ:

ԱՐՏԱՇԵՍ ԵՂԻԱՋԱՐՈՎ

ՓՈԽԱՌՈՒԻ ՎԱՐԿՈՒՆԱԿՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ

Բանկի կողմից վարկի տրամադրումը բարդ և բազմաստիճան գործընթաց է: Ամբողջ աշխարհում վերջին տարիներին խստացել է վարկավորման մոտեցումը, ինչը կապված է վարկը չվերադարձնելու կամ ժամկետից ուշ մարելու ռիսկի հետ, որն իր հերթին կարող է դառնալ բանկի սնանկացման պատճառ: Վարկային գործառնությունների ռիսկը կրճատող գործոնների թվին են դասվում հաճախորդների խմբերի ուսումնասիրությունը, նրանց ֆինանսական դրության, ինչպես նաև այլ գործոնների վերլուծությունը, ինչը կատարվում է հաճախորդի կողմից բանկին վարկ ստանալու վերաբերյալ դիմում ներկայացնելուց և վարկային հայտ լրացնելուց անմիջապես հետո: Բանկի կողմից հաճախորդի ուսումնասիրությունը առևտրային բանկերի պրակտիկայում կոչվում է վարկային վերլուծություն: Սովորաբար, վարկային վերլուծություն իրականացվում է բանկի տարբեր ստորաբաժանումների աշխատակիցների կողմից, իսկ որոշ բանկերում ձևավորվում են հատուկ բաժիններ, որոնք զբաղվում են բացառապես հաճախորդների վարկային հայտերի վերլուծությամբ և գործառնական ֆունկցիա չեն կատարում: Վերլուծությունների հիմնական նպատակն է օբյեկտիվորեն գնահատել հաճախորդի վճարունակությունը և վարկունակությունը:

Փոխառուի վարկունակության գնահատումը հիմնականում հիմնված է կազմակերպության ֆինանսատնտեսական գործունեության հարաբերական ցուցանիշների վերլուծության վրա: Սակայն ելնելով Հայաստանի Հանրապետության տնտեսական պայմաններից և առանձնահատկություններից մեր կողմից կառաջադրվի փոխառուի վարկունակության գնահատման մի մոտեցում, որը հիմնված կլինի փոխառուի վարկունակության դասի վրա: Ըստ առաջադրվող այս մեթոդի ստորև ներկայացվող յուրաքանչյուր ցուցանիշներին կամրագրվի միավորների որոշակի քանակություն, որն է վերջո կրնութագրի փոխառուի վարկունակության դասը: Այս մեթոդը հնարավորություն է տալիս առավել ընդհանրական պատկեր ստանալ փոխառուի վարկունակության վերաբերյալ՝ առավելագույնս օգտագործելով մասնագիտական ունակությունները: Վերջինս առավել արդիական է ՀՀ տնտեսական պայմաններում, որտեղ միայն ֆինանսական հաշվետվությունների վերլուծության միջոցով փոխառուի վարկունակության մասին պատկերացումը ամբողջական չէ:

Ստորև ներկայացնենք մոտեցումը.

1. Փոխառուի ընդհանուր բնութագրերի ուսումնասիրում (հեղինակություն, գործունեության պատմություն, գործարար ակտիվության բնութագիր, արտադրանքի սպառողների և մատակարարների հետ կապերը, հիմնադիրների կազմը, նախկին վարկերի վերադարձելիությունը, փոխառուի գործունեության հասցեն և այլն)
2. Փոխառուի ֆինանսական վիճակի վերլուծություն /փոխառուի կողմից ծավալված գործունեության բոլոր ոլորտներում վարկի ստացման և մարման հնարավորությունը, ինչպես կարճաժամկետ, այնպես էլ երկարաժամկետ վարկերի գծով, ոլորտի զարգացման հեռանկարները/:

Ներդրումային գործունեության արդյունավետության վերլուծություն /նախագծի շահութաբերությունը և արդյունավետությունը, կոնկրետ նախագծի գծով դրամական հոսքերի առկայությունը, փոխառուի պատրաստակամությունը վարկավորվող նախագծում օգտագործել սեփական կապիտալը, շուկայի բնութագիրը, ապրանքների իրացման պայմանները/:

Մինչ վարկի տրամադրման հարցի քննարկումը բանկի համապատասխան աշխատակիցները պետք է ընդհանուր պատկերացում կազմեն ներուժային փոխառուի վերաբերյալ: Առաջին հերթին դա վերաբերվում է