

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԲԱՐԵԼԱՎՈՒՄԸ ՀԱՐԿԱՅԻՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐՈՒՄ

ՄԱՆՈՒՇ ՄԻՆԱՍՅԱՆ ԴԱՎԻԹ ՊԵՏՐՈՍՅԱՆ

Հոդվածը ստացվել է՝ 18.09.24, ուղարկվել է գրախոսման՝ 04.12.24, երաշխավորվել է տպագրության՝ 13.12.24

Ներածություն: Հարկային մարմնում անձնակազմի կառավարման արդյունավետության բարձրացումն ենթադրում է դրա ճիշտ պլանավորում, այսինքն՝ կադրային ապահովվածության ընթացիկ իրավիճակի և ապագա պահանջի գնահատում: Ինչքան էլ կատարյալ լինի օրենսդրությունը, բարձր տնտեսական ակտիվությունը, ազնիվ նախանշված գաղափարները, ցածր՝ հարկային եկամուտների նկատմամբ պետության պահանջարկը, պարզ է, որ հարկային քաղաքականության անմիջական կրողը, հարկային վարչարարությունն իրացնողը մարդն է՝ հարկային ծառայողը, որը, կրելով օրենսդրությամբ իրեն վերապահված պատասխանատվությունը, ունի սահմանափակ ունակություններ, անընդհատ շահադրժման կարիք: Ասվածից բխում է, որ հարկային ծառայողի աշխատանքի արդյունավետության բարձրացումը կարևոր է հարկային մարմնի առջև դրված խնդիրների իրագործման համար: Ուստի անհրաժեշտություն կա վերլուծելու հարկային ծառայողի աշխատանքի կազմակերպման տնտեսաիրավական հենքը՝ առկա բացերի մասին խոսելու և կատարելագործման առաջարկներ անելու նպատակով: Վերոգրյալով էլ պայմանավորված է **թեմայի արդիականությունը:**

Մեր նպատակն է հիմնավորել մարդկային ռեսուրսների կառավարման դերը հարկային մարմնի զարգացման համար և տալ գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանը միտված առաջարկություններ: Հիշյալ նպատակի իրացման համար **խնդրադրել ենք** ուսումնասիրել հարկային մարմնում մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կարգավորող օրենսդրական ակտերը, վերլուծել հարկային մարմնի գործունեության՝ խնդրին առնչվող տվյալների շարժընթացը, բացահայտել ոլորտում առկա խնդիրները:

Գրականության վերլուծություն: Մասնագիտական գրականության մեջ անձնակազմի կառավարման խնդիրները շատ գիտնականներ են քննարկել, որոնցից մի քանիսին անդրադարձ կկատարենք մեր հոդվածում:

Անձնակազմի կառավարմանն անդրադարձել են Ա. Կիրանովան և Դ. Զախարովան՝ տալով դրա սահմանումը. «Անձնակազմի կառավարումը կառավարչական գործողությունների ամբողջություն է, որն ապահովում է անձնակազմի որակական և քանակական բնութագրերի համապատասխանությունը

կազմակերպության նպատակներին և խնդիրներին»¹: Անձնակազմի կառավարման մեթոդները Ա. Կիբանովն երեք խմբի է դասակարգել՝ տնտեսական, կազմակերպահրամայական, սոցիալ-հոգեբանական²:

Կադրային քաղաքականության առարկան ոչ թե լոկ կադրն է, մասնագետը, այլ նրա մասնագիտական-անձնական հատկանիշների ամբողջությունը, որը կապվում է մասնագիտական գործունեության արժեքային համակարգի և ծառայողական պարտականությունների շրջանակում մասնագիտական գործառնության հետ³:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման որոշ փորձագետներ առաջարկում են դրանց արդյունավետությունը գնահատել հաճախորդների ու աշխատակիցների ընդհանուր կարծիքների հաշվառմամբ⁴: Այս դեպքում, անշուշտ, պետք է առավելագույնս խուսափել սուբյեկտիվ մոտեցումներից ու ընկալումներից: Հետաքրքիր է, որ կայացած շատ կազմակերպություններ իրենք են ստեղծում մարդկային ռեսուրսների կառավարման գործառնայթի արդյունքային ցուցանիշներ⁵, չափման մոտեցումները համեմատում են այլ կազմակերպությունների մեթոդների հետ՝ նպատակ ունենալով ներդնելու լավագույն փորձը: Շատ արևմտյան կազմակերպություններ են փորձ արել ստեղծելու մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը գնահատող ընդգրկուն համաթիվ. օրինակ Ջեներալ Էլեկտրիկը ստեղծեց ութ ցուցանիշների վրա խարսխված ամփոփ համաթիվ, որը կոչեցին աշխատակիցների հարաբերությունների համաթիվ⁶: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման փորձագետները հետագայում ստեղծեցին մարդկային ռեսուրսների կառավարման, գնահատման այլ համաթիվեր ևս: Սակայն, ցանկացած համաթիվ միշտ էլ բախվում էր որոշակի սահմանափակումների. հնարավոր չէ ստեղծել բոլոր ժամանակների ու իրավիճակների, կազմակերպությունների մարդկային ռեսուրսների կառավարումը գնահատող ցուցանիշ, քանզի տարբեր են ժամանակի պահանջները, խնդիրները, կազմակերպությունների մարդկային ռեսուրսների կառավարման մշակույթը: Թերևս, մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության գնահատման մեջ համընդհանուր ընդունելի

1 Кибанов, А., Захаров, Д., Формирование системы управления персоналом на предприятии. М.: Дело, 1999. 412 с.

2 Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — (Высшее образование), էջ 135-141

3 Аксенов, С., Социальная диагностика кадрового обеспечения аппарата органов государственной власти РФ: диссертация . к.с.н./РАГС. -М., 2008, էջ 75

4 Beer, M., Managing Human Assts/M.Beer, B.Spector,P.Lawrence,D.Quinn Mils,R. Walton.The Free Press, New York,2005,pages 52

5 Armstrong, M., Armstrongs Handbook of Strategic Human Resource Management.5thed. KoganPage: London-Philadelfia-New Delhi,2011, pages:25-32

6 Vivendi to sell its 20% stake in NBC Universal. The Wall Street Journal. December 2009., p. 2-

են ֆինանսական և հաշվապահական արդյունքները /ROA<ROI, շահութաբերություն/:

Մեթոդաբանություն: Կիրառվել են համեմատական, նկարագրական, տնտեսավիճակագրական և համադրման մեթոդներ: Հասանելի տվյալների կիրառմամբ փորձել ենք գնահատել մեկ հարկային ծառայողի հաշվով կատարված աշխատանքի արդյունավետության փոփոխությունը ըստ տարիների, գնահատել օրենսդրության պահանջների կատարման ընթացքը: Հոդվածի համար տեղեկատվական հիմք են հանդիսացել հայրենական և արտասահմանյան հեղինակների գիտական աշխատությունները, ոլորտը կարգավորող օրենսդրական, նորմատիվ իրավական ակտերը:

Վերլուծություն: Հարկային մարմնի անձնակազմի կառավարման արդյունավետության գնահատումը կարելի է իրականացնել երեք հիմնական բաղադրիչների միջոցով.

- տնտեսական արդյունավետությունը, որը բնութագրում է անձնակազմի արդյունավետ աշխատանքային գործունեության շնորհիվ հարկային մարմնի նպատակներին հասնելու գործընթացը,

- սոցիալական արդյունավետությունը, որը բնութագրում է անձնակազմի կարիքների ու շահերի, ակնկալիքների իրացման աստիճանը,

- աշխատանքի արտադրողականությունը, որը բնութագրում է անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետությունը և արտահայտվում է միավոր աշխատաժամանակում մատուցվող ծառայությունների արժեքով:

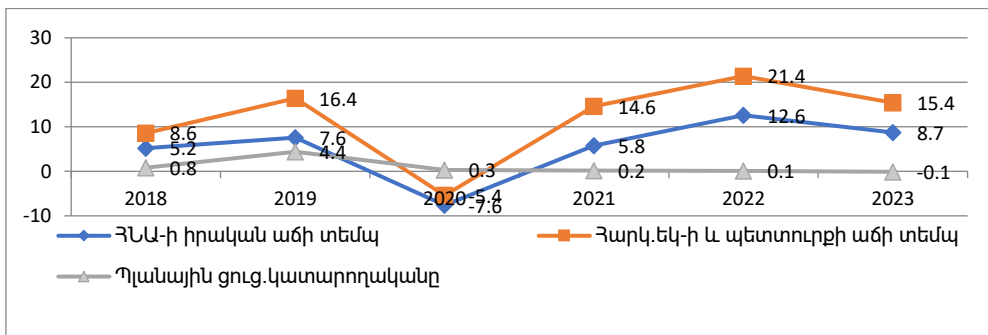
Մեր կատարած հետազոտության արդյունքում հանգել ենք այն մտքին, որ այսօր չկա հարկային մարմնում մարդկային ռեսուրսների կառավարման /այսուհետ ՄՌԿ/ համակարգի արդյունավետության գնահատման համապարփակ ու համընդունելի լուծման մեթոդ: Առանձին հեղինակներ հանդես են եկել որոշակի ժամանակահատվածում ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների հաշվառմամբ ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման առաջարկով⁷: Համեմատելով պլանավորված և փաստացի ցուցանիշները/պլանավորված և ապահովված հարկային եկամուտների ու պետական տուրքի ցուցանիշ, մակրոտնտեսական որոշակի ցուցանիշներ, բիզնես ժողովրդագրության փոփոխությունները, հարկային հսկողության նախատեսված և իրականացված միջոցառումները, վարչական վարույթները, զանձումների մեխանիզմների կիրառումը, հարկային օրենսդրության մատչելիության և կիրառելիությանը միտված գործողությունները և այլն/ հնարավոր է գնահատել հարկային մարմնի գործունեության վերջնական արդյունքները: Սակայն, պետք է հաշվի առնել, որ հատկապես հարկ վճարողների սպասարկման և վերահսկողության բարձր ցուցանիշներ կարող են լինել ոչ թե որակյալ աշխատողների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման, այլ նոր տեխնոլոգիաների ներդրման հետևանք:

7 Hendry, C., Pettigrew, A., Human resource management: an agenda for the 1990's, International Journal of the Human Resource Management, 1(3), 1990, pp. 44-45

Հարկային եկամուտների և որոշ մակրոցուցանիշների շարժընթացը
2018-2023թթ⁸

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Հարկ. եկամուտ, պետտուրք, մլրդ դր	1258,0	1464,0	1385,0	1587,0	1926,0	2221,9
Հարկ. եկամտի պետտուրքի աճի տեմպը նախ. տարվա նկատ, %	8,6	16,4	-5,4	14,6	21,4	15,4
ՀՆԱ(շուկ. գներով) մլրդ դրամ	6017,0	6543,3	6181,9	6991,8	8501,4	9502,8
ՀՆԱ իրական աճ, %	105,2	107,6	92,4	105,8	112,6	108,7
Հարկային եկամտի և պետտուրքի հարաբ. ՀՆԱ-ի նկատմամբ, %	20,9	22,4	22,4	22,7	22,7	23,4
Պետբյուջ. հաստ. պլան, մլրդ դր	1248,5	1401,9	1380,8	1583,6	1925,0	2224,8

Բերված տվյալներով կարելի է գնահատել հավաքագրված հարկային եկամուտների և պետական տուրքի գումարների աճին նպաստող գործոնները, փաստորեն հարկային եկամուտների և պետական տուրքի գումարների աճը միշտ գերազանցել է տնտեսական աճի ցուցանիշը, չնայած բյուջեով նախատեսված պլանային ցուցանիշների գերակատարման ցածր մակարդակին:



Գծապատկեր 1. Որոշ մակրոցուցանիշների շարժընթացը 2018-2023թթ⁹

8 Հայաստանի վիճակագրական տարեգիրքը 2023, էջ 275, 460, 462

<https://armstat.am/am/?nid=586&year=2023>,

Պետական բյուջեի մասին ՀՀ օրենքներ 2018-2023թթ.,

<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=176306>

<https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=158708>,

<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=148551>,

<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=148551>,

<https://www.arlis.am/documentview.aspx?docid=126699>,

<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?docid=118144>

9 գծապատկերը կառուցվել է աղյուսակ 1-ի տվյալներով

ՀՀ ՊԵԿ անձնակազմի հիմնական ցուցանիշները 2019-2023թթ.^{10,11}

		Հարկային ծառայող					Մաքսային ծառայող					Քաղաքացիական ծառայող			
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1	Թիվը	1324	1292	1296	1270	1246	1009	1031	1041	1124	1125	82	103	106	111
2	Վերապատրաստված ծառայողների թիվը	959	-	373	-	31	568	-	278	-	120	-	11	106	111
3	Խրախուսված ծառայողների թիվը	140	53	185	243	192	79	59	182	221	235	8	24	13	30
4	Կարգապահական պատասխան ենթարկված ծառայողների թիվը	23	39	27	65	11	21	52	38	33	35	-	2	6	-
	Նախագգուշացում	12	14	11	9	-	8	8	10	12	11	-	-	2	-
	Նկատողություն	8	20	14	50	6	9	38	21	12	20	-	1	3	-
	Խիստ նկատողություն	-	5	2	3	5	3	4	6	7	3	-	1	1	-
	Դրամական պատասխանատվություն	-	-	-	2	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-
	Օտարության դադարեցում	1	-	-	2	-	-	1	1	3	4	-	-	-	-
5	Անցկացված մրցույթների թիվը	4	-	14	2	30	4	16	32	28	17	35	34	3	11
	Մրցույթի մասնակիցների թիվը	231	-	963	8	344	1812	2192	2449	2807	185	54	324	77	28
	Մրցույթի հաղթողների թիվը	84	-	115	3	90	428	214	200	277	33	35	33	11	10
	Մրցույթի արդ. աշխատանքի նշանակվածների թիվը	36	-	67	3	83	173	53	100	123	26	35	33	11	10
6	Ժամանակավոր թափուր պաշտոն զբաղեցնելու նպատակով փաստաթղթ ընդունման մասին հայտերի թիվը	2	22	101	70	132	-	-	137	235	213	-	5	6	6
	Դիմորդների թիվը	197	256	361	222	259	-	-	1104	1799	1282	-	17	8	9
	Փաստաթղթերի ուսումնասիր. արդ. աշխատանքի նշանակվածների թիվը	4	29	101	69	118	-	-	137	235	189	-	5	2	5

Հարկային վարչարարության արդյունավետությունը մեծապես կախված է հարկային ծառայողի կարգապահությունից, ինչը պատճառ է հանդիսացել հարկային ծառայողի վարքագծի կանոնների հարկային ծառայողի մասնագիտական պահվածքի և վարվելակերպի նորմեր պարունակող փաստաթղթի, ՀՀ կառավարության կողմից հաստատման համար, իսկ 2023թ հունվարի 16-ին 23-Լ հրամանով ՀՀ ՊԵԿ նախագահի կողմից հաստատվել է

10 ՀՀ ՊԵԿ հաշվետվություն

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2023_66028146e56c4.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2022_643fe1b6a9782.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2021_643fe1b6a8157.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_final_2020_643fe1b6a55ea.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2019_643fe1b6a31be.pdf

- 11 2-րդ, 4-7-րդ աղյուսակներում բերված տվյալների ժամանակագրական որոշակի շեղումները պայմանավորված են դրանց՝ միայն տվյալ ժամանակահատվածի համար առկայությամբ

հարկային ծառայողի վարքագծի կանոնագիրքը, որն ավելի ծավալուն փաստաթուղթ է և պարտադիր կանոնները տարբերակեց խրախուսելի կանոններից¹²: Մեր գնահատմամբ, սակայն, չկա այդ կանոնների պահպանման նկատմամբ վերահսկողության մեխանիզմներ, հատկապես ծառայողական պարտականությունների կատարումից դուրս: Հստակ չէ նաև հարկային մարմնում ծառայողական քննություն իրականացնող հանձնաժողովի որոշումների հետագա ընթացքավորման կարգը:

ՄՌԿ արդյունավետության գնահատում կարելի է իրականացնել՝ ելնելով աշխատանքի ցուցանիշներից ու աշխատանքի որակի գնահատման մոտեցումներից՝ աշխատավարձի և դրան հավասարեցված այլ վճարումների տեսակարար կշիռը հարկային մարմնի ծախսերի նախահաշվում, հարկային ծառայողների մատուցած ծառայությունների որակը, աշխատաժամանակի կորուստը, պարապուրդները և այլն: Պարզ է, որ հարկային մարմնի կառավարչական անձնակազմի որակական մակարդակը կանխասահմանում է հարկային մարմնի գործունեության ընդհանուր արդյունավետությունը, քանզի հարկային ծառայողի անձնական մասնագիտական ունակություններից է կախված կառավարչական որոշումների ընդունման արդյունավետությունը:

Հարկային ծառայողների թիվը տարեցտարի նվազել է, արդյունքում 2023թ կազմել է 2019թ ցուցանիշի 94.1 տոկոսը, մաքսային ծառայողների թիվը նույն ժամանակաշրջանում աճել է 11.5 տոկոսով:

Աղյուսակում բերված տվյալները վկայում են, որ հարկային ծառայողների վերապատրաստումն 2019-2023թթ ընթացել է խզումներով և, եթե 2020թ քովիդի և արցախյան պատերազմով պայմանավորված իրավիճակն հասկանալի է, ապա 2022թ դրա բացակայությունը կամ 2023թ հարկային ծառայողների 2.5 տոկոս ցուցանիշը անհասկանալի է: Հատկանշական է, որ խրախուսվել են հարկային ծառայողների 12.7 տոկոսը, կարգապահական տույժ կիրառվել է 2.6 տոկոսի նկատմամբ/2019-2023թթ միջին ցուցանիշներ/:

Հարկային ծառայողների աշխատանքի ընդունումը ՀՀ-ում իրականացվում է մրցույթով՝ ՀՀ կառավարության կողմից ձևավորված հանձնաժողովի միջոցով: Մրցութային և ատեստավորման հանձնաժողովը հարցազրույցի ժամանակ պետք է հաշվի առնի գնահատման երեք հիմնական բլոկ: Առաջինը թեկնածուի հարկային ծառայության մշակույթին համապատասխանության ստուգումն է: Այստեղ կարևորվում է մասնագիտական մոտիվացիան պետական կառավարման համակարգում ծառայողական աճի նպատակն ու մասնագիտական ինքնադրսևորման ձգտումը: Քաղաքացիական դիրքորոշումը ենթադրում է գործունեության ընթացքում ծառայողական էթիկայի կանոնների, օրինականության պահպանման, պետությանն ու հասարակությանը ծառայելու սկզբունքների ամբողջություն: Գնահատման այս բլոկում կարևորվում է նաև

12 ՀՀ ՊԵԿ նախագահի 16.01.2023թ 23-Լ հրաման,

https://www.src.am/storage/menu_contents_215/hr_hhpekn_htsvk_23L_2023_64e861b561474.pdf

մասնագիտական դիրքորոշման ակտիվությունը՝ դրված խնդիրների լուծման համար նախաձեռնության ցուցաբերման ձգտումը, առավելագույն արդյունք ստանալու համար ջանքերի գործադրումը, ֆիզիկական և զգացմունքային ծանրաբեռնվածության պայմաններում արդյունավետ գործելու ընդունակությունը: Պետք է կարևորել նաև ինքնաիրացվելու և ինքնադրսևորվելու պատրաստակամությունը, այսինքն՝ սեփական գիտելիքները, ունակություններն ու հմտությունները կատարելագործելու մշտական ձգտումը, աշխարհայացքի ընդլայնումը, իր մասնագիտությանը հարակից ոլորտներում գիտելիքների ձեռքբերման ձգտումը: Գնահատման մյուս բոլոր վերաբերում է հարկային ծառայողի մասնագիտական համապատասխանությանը. մասնագիտական մակարդակը՝ հիմնական և լրացուցիչ մասնագիտական կրթության մակարդակն ու որակը, մասնագիտական փորձը՝ համապատասխան ոլորտում գործունեության առանձնահատկությունները, մասնագիտական գործունեության մեջ կոնկրետ արդյունքների հասնելը, կարիերայի առանձնահատկությունները և այլն: Մեր օրերում ընդհանուր տեխնիկական հմտությունները՝ օտար լեզուներին, համակարգչին տիրապետելը բարձրացնում են մասնագիտական գործունեության ընդհանուր արդյունավետությունը: Գնահատման երրորդ բոլորում ներառվում են գործնական-անձնական հատկանիշները՝ արդյունավետ հաղորդակցությունը, պատասխանատվությունը, կազմակերպչական ունակությունները և այլն: Դիտարկվող 5 տարիներին հարկային ծառայության թափուր պաշտոնների զբաղեցման համար ընդամենը 50 մրցույթ է անցկացվել, առավել հետաքրքիր է մրցույթի արդյունքների շարժընթացը. մրցույթներում հաղթող է ճանաչվել մասնակիցների միջին հաշվով 18.9 տոկոսը, իսկ 2021թ.՝ 11.9 տոկոսը: Մինչդեռ, ժամանակավոր թափուր պաշտոնների /առանց մրցույթի անցկացման/ նշանակումները բավական մեծ կատարողական ունեն:

ՄՌԿ արդյունավետության գնահատում կարելի է իրականացնել նաև անձնակազմի կառավարման ձևերի ու մեթոդների հաշվառմամբ, ինչը ենթադրում է հարկային մարմնի անձնակազմի կառուցվածքի, որակավորման մակարդակի, կադրերի հոսունության աստիճանի և մի շարք այլ ցուցանիշների վերլուծություն: Մեր համոզմամբ ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման լավագույն մեթոդը ՄՌԿ-ը որպես շահույթ գեներացնող կենտրոնի ընտրության մեթոդն է. սա փոխում է ավանդական կարծրատիպը, համաձայն որի ՄՌԿ-ը դիտարկվում է որպես ծախսերի կենտրոն: Առաջարկվող այս մեթոդի դեպքում ՄՌ-ը դիտարկվում է որպես ներդրում, որը հետագայում ենթադրում է շահույթի գեներացում: Հավելյալ որակյալ անձնակազմի, ծրագրերի, ռեսուրսների գծով ներդրումները հանգեցնում են մարմնի գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը: Այլ խոսքով այս մեթոդի օգնությամբ հարկային մարմնի անձնակազմի ունակություններն ու ներուժը կապվում են հարկային մարմնի գործունեության արդյունքների, ապահովված եկամուտների, տնտեսական զարգացման ցուցանիշների հետ:

Կառավարման հաջողության գրավականը աշխատակիցների ունակությունների բացահայտումն է, դրանք ի շահ պետության ու աշխատակցի բարեկեցության օգտագործումը: Պետական տարբեր մարմիններում առկա են համանման պաշտոններում աշխատողների աշխատավարձերի(հիմնական և լրացուցիչ) էական տարբերություններ: Աշխատավարձի ցածր մակարդակն էլ խանգարում է ոլորտում բարձր որակավորում ունեցող մասնագետներ ներգրավել, իսկ պետական ու ոչ պետական հատվածում առկա միջին աշխատավարձերի մակարդակների միջև զգալի տարբերությունն էլ նպաստում է դեպի մասնավոր հատված արտահոսքի ռիսկի բարձրացմանը:

Աղյուսակ 3

ՄԱԱԱ-ի շարժընթացը 2020-2023թթ պետական, ոչ պետական հատվածներում, համեմատումը 1 շնչի հաշվով ՀՆԱ-ի հետ¹³

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Միջին ամսական անվան.աշխատավարձ,դրամ	172 727	182 673	189716	204048	235576	269994
Աճի տեմպը նախորդ տարվա համեմատ	104.0	105.8	108,6	107,6	115,5	114,6
Պետական հատվածի միջին ամս. անվան. աշխատավարձ	149 188	161 669	170265	179174	186940	208323
Ոչ պետական հատվածի միջին ամս. անվան. աշխատավարձ	186 254	193 244	199031	215674	256733	295132
ՄԱԱԱ պետ.կառ., պաշտպ. և պարտ.սոցապահով.ոլորտում	243925	273778	274001	298053	317690	369913
Աճի տեմպը	106.1	112.2	100,1	108,8	106,6	116,4
1 շնչի հաշվով ՀՆԱ,հազ.դրամ	2026.6	2 208.7	2087,4	2360,3	2901,9	3205,8
ՀՆԱ-ի և պետ.հատվածի ՄՏԱԱ-ի հարաբերակցությունը,%	104.5	105.1	94,3	101,3	119,4	118,4
ՀՆԱ-ի և պետ.կառ., պաշտպ. և պարտ սոց.ապահ ոլորտի ՄՏԱԱ-ի հարաբերակցությունը,%	63.9	62.1	58.6	60.9	70.3	66.7

Աղյուսակում բերված տվյալները վկայում են, որ պետական և ոչ պետական հատվածներում միջին ամսական անվանական աշխատավարձի խզվածքը տարեցտարի խորացել է՝ 19.9տոկոսից հասնելով 29.4տոկոսի: Իսկ ահա պետական կառավարում, պաշտպանություն և պարտադիր սոցիալական ապահովագրության ոլորտում, որտեղ ներառված է նաև հարկային մարմինը միջին ամսական անվանական աշխատավարձի ցուցանիշը միշտ գերազանցել է անգամ ոչ պետական հատվածի համանուն ցուցանիշին:

Աշխատանքի շուկայում մեծ պահանջարկ ունեցող որակյալ կադրերին պետական ծառայության բերելը բավական բարդ է: Այստեղ կարևոր դերակատարում ունի նաև հանգամանքը, որ օրենսդիրը, ի հավելումն այլ սահմանափակումների/դրանք սահմանված են «Հարկային ծառայության մասին»

13 Հայաստանի վիճակագրական տարեգիրքը 2023, 2021, Էջ16,134,135,

<https://armstat.am/file/doc/99541043.pdf>, <https://armstat.am/file/doc/99528018.pdf>

ՀՀ օրենքի 13-րդ հոդվածով/, բացառում է հարկային ծառայողների կողմից այլ եկամուտների ստացման հնարավորությունը՝ բացի գիտական, մանկավարժական և ստեղծագործական գործունեության արդյունքում ստացածից, ավելին՝ սահմանափակում է աշխատանքի հնարավորությունը նաև հարկային ծառայության դադարեցումից հետո երեք տարվա կտրվածքով՝ արգելելով աշխատանքի ընդունվել այն գործատուի մոտ կամ դառնալ այն կազմակերպության աշխատողը, որի նկատմամբ նա անմիջական հսկողություն է իրականացրել իր պաշտոնավարման վերջին մեկ տարվա ընթացքում: Հետևաբար, հարկային ծառայողի դրամական հիմնական զանգվածը գոյանում է աշխատավարձից, որը հանդիսանում է նրանց նյութական ապահովման հիմնական աղբյուրը: Հենց այս հանգամանքն էլ կարող է դառնալ աշխատավարձի բարձրացմամբ հարկային ծառայության արդյունավետության բարձրացման էական խթան: Պետական ծառայողների աշխատավարձերի բարձրացման քաղաքականությունը կոչված է ապահովելու այլ համամասնություն. Եվրոմիության երկրների մեծ մասին բնորոշ է մեկ շնչին ընկնող ՀՆԱ-ի և պետծառայողների միջին տարեկան աշխատավարձի 0.6-0.8-ի սահմաններում հարաբերակցությունը: Դատելով աղյուսակ 3-ից՝ ՀՀ-ում ՀՆԱ-ի և պետական կառավարման, պարտադիր սոցիալական ապահովագրության ոլորտի միջին տարեկան եկամտի համամասնությունը նույնպես 0.6-0.7-ի շրջանակում է: Իսկ ահա ՀՆԱ-ի և պետական հատվածի միջին տարեկան եկամտի հարաբերակցությունը բոլոր դիտարկված տարիներին գերազանցել է 100տոկոսը:

Հարկային վարչարարության մակարդակի բարձրացման համար հարկ է հարկային մարմնի աշխատակիցների վարձատրության հիմքում դնել շուկայական տնտեսությանը հարիր գնահատման բիզնես մոդելներ, ինչը հնարավորություն կտա տարբերակել արդյունավետ և ոչ արդյունավետ աշխատողների վարձատրության չափերը: Հարկային մարմնի աշխատակիցների վարձատրության հիմքում կարելի է դնել հարկային եկամուտների հավաքագրման պլանների կատարումը, հարկային պարտավորությունների չկատարման մակարդակի նվազեցումը, շահած հարկային վեճերի կամ բողոքարկումների քանակը, մինչ դատարան դիմելը լուծված հարկային վեճերի քանակը, հարկային ստուգումների արդյունաբարությունը, ինչպես նաև յուրաքանչյուր աշխատակցի հաշվով արդյունաբար հարկային ստուգումների քանակը, ստուգումների ընդհանուր ծավալում արդյունաբար ստուգումների մասնաբաժինը, հարկ վճարողների հետ տարվող բացատրական, պարզաբանման աշխատանքների ծավալը, նրանց բողոքների բացակայությունը և այլն:

Հիմնական ցուցանիշների շարժընթաց Ֆինանսական հաշվառման ծառայողի հաշվով 2019-2023թթ.¹⁴

	2019	2020	2021	2022	2023
Սպասարկվող հարկ վճարողների թիվը	52	58	64	71	82
Բյուջե մուտքագրված գումարը, մլն.դր	1105,7	1072,0	1224,5	1516,5	1783,2
Կատարված ստուգումների թիվը	9,6	11,7	17,1	23,9	25,1
Ստուգումներով լրացուցիչ առաջադրված գումարը, մլն.դրամ	47,2	22,4	37,6	28,7	42,0
Հարկ վճարողների գրությունների պատասխանների թիվը	-	1,7	2,3	3,9	5,1
Հարկ վճարողների հարցադիմումների պատասխանների թիվը	-	203,6	173,7	191,1	194,3
Կատարված կամերալ ուսումնասիրությունների թիվը	24,7	33,4	48,9	56,2	48,5
-տվյալները բացակայում են					

Մեր կողմից կատարվել է հարկային մարմնի հիմնական աշխատանքների փոփոխության գնահատում մեկ հարկային ծառայողի գծով, ինչը թույլ կտա պատկերացում կազմել հարկային ծառայողի գործունեության արդյունավետության մասին: Իհարկե, ստացված արդյունքներն ավելի ստույգ կլինեին, եթե տվյալների անհասանելիության հիմքով, ցուցանիշների հաշվարկ չիրականացվեր հարկային ծառայողների ընդհանուր թվով, այլ հաշվի առնվեր կոնկրետ գործառնության ուղղվածությունը:

Վերջին հինգ տարում մեկ հարկային ծառայողի հաշվով ավելացել են սպասարկվող հարկ վճարողների թիվը, բյուջե մուտքագրված եկամուտները, վերահսկողական աշխատանքները:

1422 ՊԵԿ հաշվետվություն

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2023_66028146e56c4.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2022_643fe1b6a9782.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2021_643fe1b6a8157.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_final_2020_643fe1b6a55ea.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2019_643fe1b6a31be.pdf

Հարկային մարմնի կողմից կատարված կամերալ ուսումնասիրություններն
2019-2023թթ¹⁵

Տարի	Իրականացված կամերալ ուսումն-ի և ծանուցում-ի արդյունքում իրազեկ-ի թիվը	Իրազեկ-ի արդյուն-քում ներկայացված ճշտված հաշվարկ-ների թիվը	Ճշտված հաշվարկ-ների տեսակարար կշիռը, %	Ճշտված հաշվ-ով լրացուցիչ հայ-տար. գումար(մլն. դրամ)
2019	32750	18446	56,3	9534,0
2020	43174	19607	45,4	12034,0
2021	63052	35613	56,5	21722,0
2022	71372	41988	58,8	31374,0
2023	60485	35859	59,3	55079,2

Հարկային մարմնի տարբեր ստորաբաժանումների աշխատանքի գնահատման համար հարկ է կիրառել տարբեր չափանիշներ: Նկատի ունենք, որ հարկային մարմնի տարբեր ստորաբաժանումներ տարբեր ներդրում են ունենում ինչպես զարգացման ֆոնդի, այնպես էլ հարկային մարմնի աշխատանքի ընդհանուր գնահատականի ձևավորման վրա: Այսպես. կամերալ ուսումնասիրությունների և ստուգումների ստորաբաժանումների շնորհիվ են բյուջե լրացուցիչ գումարներ մուտքագրվում, ուստի դրանք ավելի շատ պետք է խրախուսվեն: Մյուս կողմից ի տարբերություն գրեթե ամբողջովին ավտոմատացված կամերալ ուսումնասիրությունների, ստուգումներն ավելի դժվար ու մասնագիտական բարձր պատրաստվածություն ենթադրող, հարկ վճարողների հետ կենդանի շփում պահանջող աշխատանք է, սա նշանակում է, որ այստեղ էլ պետք է տարբերակված մոտեցում դրսևորվի: Միաժամանակ այս կադրեր պետք է հավաքագրվեն առավել խիստ չափորոշիչներով: Արդարացի խրախուսանքը պետք է զուգակցել զանցանք գործած հարկային ծառայողի նկատմամբ համարժեք պատասխանատվության միջոցների կիրառմամբ, միայն այս դեպքում կբարձրացվի վերահսկողական գործընթացների արդյունավետությունը, կնվազի հարկ վճարողների բողոքների ու զանգատարկումների թիվը, կբարելավվի հարկային ծառայողի վարկանիշը:

15 ՀՀ ՊԵԿ հաշվետվություն

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2023_66028146e56c4.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2022_643fe1b6a9782.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2021_643fe1b6a8157.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_final_2020_643fe1b6a55ea.pdf,

https://www.src.am/storage/annualActivityReports/th_annual_report_2019_643fe1b6a31be.pdf

Հարկային մարմնի կողմից կատարված ստուգումների (ուսումնասիրությունների) քանակի եւ առաջադրված գումարների մասին 2019-2023թթ¹⁶

Ստուգման (ուսումնասիրության) տեսակ	2019		2020		2021		2022		2023	
	քանակ	Գում. մլն.դր	քանակ	Գում. մլն.դր	քանակ	Գում. մլն.դր	քանակ	Գում. մլն.դր	քանակ	Գում. մլն.դր
Համալիր ստուգմաներայլ վերստուգ. լուծար.	1260	60253,8	1130	26799,6	1156	45522	1127	30714,2	1189	38491,1
Աշխատողի աշխատանքի ընդ-ը ձևակերպ. օրինականության ստուգում	1218	384,5	813	300,1	1151	352,1	2771	562,5	2848	574,5
Պետտուրքի հաշվարկման և գանձման ճշտ ստուգում	-	-	-	-	-	-	1	0,9	16	5,3
Ակցիզային դրոշմանիշների ճշտ. ստուգում	129	22,3	222	60,6	581	200,6	690	182,7	324	212,7
ՀԴՄ-ի կիրառման ճշտ. ստուգում	9031	1320,7	12123	1598,7	18005	2288,7	923	161,4	6	16,5
Թեմատիկ համակցված ստուգում	1145	468,5	796	247,3	1276	370,2	177	60,6	46	3,5
Հսկիչ գնման ուսումն-ն							19627	2783,9	18667	2779,1
Միասնական հաշվին մուտք-ծ գումարի հիմնավոր. ստուգ.							4766	89,6	7527	336,2
Չափազրման ուսումն.							233	1175,8	298	434,5
Թեմատիկ ուսումն							37	861,9	295	9436,3
Հանդիպ. ուսումն.							-	-	6	-
Ընդամենը	12783	62449,8	15084	29006,3	22170	48733,4	30376	36463	31222	52289,7

Աղյուսակում բերված տվյալներից ակնհայտ է, որ հարկային ստուգումների թիվը տարեցտարի աճել է, ինչը չի կարելի ասել ստուգմամբ լրացուցիչ առաջադրված գումարի մասին. դիտարկվող ժամանակաշրջանում ամենամեծ գումարն 2019թ էր առաջադրվել: Բնականաբար, ստուգմամբ լրացուցիչ առաջադրված գումարների առյուծի բաժինը համալիր, ներառյալ վերստուգումների ու լուծարային ստուգումներինն է: Հետաքրքիր է նաև հսկիչ-դրամարկդային մեքենաների կիրառման ճշտության ստուգումների դինամիկան. 2023թ կատարվել է ընդամենը 6ստուգում, այն դեպքում, երբ 2021թ 18005, սա, թերևս, հսկիչ գնման ուսումնասիրությունների աճի հետևանք է: Բավական

16 Նույն տեղում

արդյունավետ է կիրառվել «կամերալ ուսումնասիրություն» գործիքը, նախ, անընդհատ աճել է թիվը և արդյունքում հայտարարագրված գումարը՝ 2023թ 2019թ համեմատ համապատասխանաբար շուրջ 85տոկոսով և 5.8անգամ, երկրորդ, բավական մեծ է ճշտված հաշվարկների տեսակարար կշիռը՝ միջինում 55տոկոս/2019-2023թթ համար/:

Չնայած գործող օրենսդրությամբ հարկային ծառայողի պատասխանատվության ձևերն հստակեցված են, ընդհուպ մինչև նյութական պատասխանատվության կիրառում, այնուամենայնիվ, «Հարկային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 44-րդ հոդվածով սահմանված է, որ հարկային ծառայողի կողմից հարկային հարաբերությունները կարգավորող ակտերի դրույթների խախտումների հետևանքով հարկ վճարողին հասցրած վնասը հատուցվում է ՀՀ պետական բյուջեից՝ օրենսդրությամբ սահմանված կարգով:

«Հարկային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքի 40-րդ հոդվածով երաշխավորված է հարկային ծառայողի սոցիալական և իրավական պաշտպանությունը, սոցիալական ապահովությունը: Այս առումով հարկային ծառայողի սոցիալական պաշտպանության համակարգի կարևոր տարր է նաև կենսաթոշակային ապահովությունը: Դրա առաջնային ուղղությունն այն է, որ աշխատանքային ստաժի աճին զուգընթաց ավելանա նաև պետական ծառայողի կենսաթոշակը՝ կազմելով նրա վերջին տարիների աշխատավարձի մինչև 70տոկոսը: Այդ մոտեցում շուրջ երկու տասնյակ տարի կիրառվում է զինծառայողների, ոստիկանության և ազգային անվտանգության ծառայողների նկատմամբ: Հարկային ծառայողներին նման կենսաթոշակային ապահովության տրամադրումը պետական բյուջեից յուրաքանչյուր տարի, անշուշտ, լրացուցիչ հատկացումներ կպահանջի, սակայն նման տիպի կենսաթոշակային ապահովումը լրացուցիչ հզոր խթան կհանդիսանա հարկային համակարգում առավել բանիմաց մասնագետներ ընդգրկելու համար:

Հարկային մարմնում ՄՌԿ հիմնական ռազմավարական նպատակներից մեկը որակյալ անձնակազմի պահպանումն ու հետագա զարգացումն է, այս համատեքստում անձնակազմի գնահատումը ևս էական գործոն է դառնում հարկային մարմնի ՄՌԿ համակարգում: Անձնակազմի գնահատումը հնարավորություն է ոչ միայն բացահայտելու բարձր աշխատունակությամբ աշխատակիցների մասնագիտական ու կարիերայի աճի ներուժը, այլև հասկանալու իրենց պարտականությունների կատարման մեջ թերացողների խնդիրները: Արդյունքում հարկային մարմնի ղեկավարը համապատասխան ստորաբաժանման հետ մեկտեղ կարող է ՄՌԿ ոլորտում ընդունել ճիշտ կառավարչական որոշումներ՝ ստեղծել բարձր ներուժով աշխատողների կադրային պահուստ, մշակել անհատական զարգացման ծրագրեր, աշխատանքի վարձատրությունը դարձնել կատարված աշխատանքին համարժեք, օպտիմալացնել հարկային մարմնի աշխատակազմը, անհատականացնել աշխատողների սոցիալական ու փոխհատուցման փաթեթները: Հարկային մարմնում աշխատակցի գնահատումը սովորաբար կատարվում է անմիջական ղեկավարի կողմից, սակայն, մեր կարծիքով զուգահեռաբար պետք է ներդնել

շահագրգիռ կողմերի՝ հարկ վճարողների, հասարակական կազմակերպությունների և այլոց, փորձագիտական գնահատման մեխանիզմներ: Գնահատման կարևոր խնդիրներից է աշխատավարձի չափի և աշխատանքի արդյունքի միջև կապի խզումը, քանզի այսօր հարկային մարմնում ևս առկա է աշխատավարձի բևեռացման խնդիր՝ բարձրագույն ու կրտսեր պաշտոններ զբաղեցնող անձանց վարձատրության համակարգում /շուրջ ճանգամ, առանց աշխատավարձի հավելումների/:

Վերջին երկու տարիներին հարկային մարմին նախաձեռնել է իր գործունեությունից գոհունակության գնահատման հարցումներ, որի արդյունքները ներկայացվում է ստորև:

Աղյուսակ 7

Հարկային մարմնի գործունեության գնահատման համար 2022-2023թթ անցկացված հարցման արդյունքները, %¹⁷

Հարկային մարմնի վերաբերյալ հարցեր	2023	2022	Մաքսային մարմնի վերաբերյալ հարցեր	2023	2022
1	2	3	1	2	3
1.Ինչպես եք գնահատում ՊԵԿ կողմից Ձեզ մատուցվող հետևյալ ծառայությունների որակը և իրականացվող վարչարարությունը:			1.Ինչպես եք գնահատում ՊԵԿ կողմից Ձեզ մատուցվող հետևյալ ծառայությունների որակը և իրականացվող վարչարարությունը:		
1.1.Հեռախոսազանգերի կենտրոնի կողմից մատուցվող ծառ.	87.8	83.9	1.1.ՊԵԿ մաքսատուն-վարչությունների կողմից մատուցվող ծառ	87.4	80.4
1.2.ՊԵԿ հարկային մարմնի սպասարկման բաժինների կողմից մատուցվող ծառայություններ	92.1	91.0	1.2.Երևանի մաքսային սպասարկման կենտրոն-մաքսատան, վարչության կողմից մատուցվող ծառայություններ	86.5	-
1.3.Հարկային մարմնի կողմից էլեկտրոնային համակարգերի միջոցով մատուցվող ծառ.	91.3	87.4	1.3.Մաքսային մարմնի կողմից էլեկտրոնային համակարգերի միջոցով մատուցվող ծառ.	89.6	82.9
1.4.ՊԵԿ իրավաբանական վարչության կողմից իրականացվող վարչական վարույթներ	77.5	80.3	1.4.Ապրանքների բացթողնման և մաքսային այլ գործառն-ի վրա ծախսվող ժամանակի տևողությ.	79.5	73.9
1.5. ՊԵԿ հետաքննության և օպերատիվ հետախուզության վարչության կողմից իրականացվող օպերատիվ հետախուզական միջոցառումներ	80.9	-	1.5. Ինչպես եք գնահատում մաքսային մարմնի էլեկտրոնային կառավարման համակարգի միջոցով Ձեզ ուղարկ. Ծանուց-ի օգտակարությունը:	69.2	88.0
2.Ինչպես եք գնահատում հարկային մարմնի էլեկտրոնային կառավարման համակարգի միջոցով Ձեզ ուղարկվող ծանուց-ի օգտակարությունը:	90.5	98.6	3.Մաքսային մարմնի կողմից իրականացված ստուգման արդյունքում կազմված վարչական ակտը:	77.8	46.2

17 https://www.src.am/storage/publications/tq_goh_gnah_zek_2023_649d2397df7ec.pdf

3.Հարկային մարմնի կողմից իրականացված ստուգման արդյունքում կազմված վարչակտը:	85.2	62.4	4.Խնդրում ենք գնահատել ՊԵԿ աշխատակիցների վարքագիծը	91.9	88.9
4.Խնդրում ենք գնահատել ՊԵԿ աշխատակիցների վարքագիծը:	94.0	92.8	5.Արդյոք ՊԵԿ պաշտոնատար անձանց հետ հարաբերում Դուք և Ձեր մտերիմներն առնչվել են կոռուպցիոն զրկանքներին հետ:	98.8	-
5.Արդյոք ՊԵԿ պաշտոնատար անձանց հետ հարաբերում Դուք և Ձեր մտերիմներն առնչվել են կոռուպցիոն զրկանքներին հետ	99.0	-	6.Արդյոք տեղյակ եք ՊԵԿ-ում իրականացվող բարեփոխումներին:	40.7	-
6.Արդյոք հարցման մասնակցած տեղյակ եք ՊԵԿ-ում իրականացվող բարեփոխումներին:	65.8	-	7.Խնդրում ենք գնահատել ՊԵԿ-ի բարեփոխումները:	90.6	-
7.Խնդրում ենք գնահատել ՊԵԿ-ի բարեփոխումները:	90.2	-	8.Ինչպես եք գնահատում ՀՀ մաքս. Ծառ-ն աշխատանքն այլ մաքս. մարմինների ծառ-ի աշխատանքի հետ համադրելիությամբ:	56.3	-
Ընդամենը հարկային մարմին	87.2	87.1	Ընդամենը մաքսային մարմին	78.8	81.2

Ըստ հարցման արդյունքների երկու տարիներին էլ հարկային մարմնի աշխատանքի գնահատականն հարկային ծառայության մասով ավելի բարձր էր, քան մաքսային ծառայության մասով: Հարցումն իրականացվել է էլեկտրոնային եղանակով մեկ ամսվա ընթացքում: Իհարկե, շատ գնահատելի է նման նախաձեռնությունը, սակայն կցանկանայինք մի քանի դիտարկում անել. նախ, հարցումն իրականացվում է առանց որևէ ընտրանքի, անհասկանալի է, թե հարցմանը մասնակցած հարկ վճարողները տնտեսական ինչ գործունեություն են իրականացնում, որտեղ, ինչ չափեր ու իրավակազմակերպական ձև ունեն, երկրորդ, շատ քիչ հարկ վճարողների կարծիքների վրա են խարսխված արդյունքները/գործող հարկ վճարողների 0.9տոկոսը/: Երրորդ, նման հարցումներ պետք է անցկացվեն չեզոք մարմնի կողմից, անանուն, ինչից և մեծապես կախված է հարցման որակը:

Ապագային միտված կանխատեսումներում հարկ է հաշվի առնել արհեստական բանականության զարգացման ընձեռած հնարավորությունները: ԱԲ արմատապես փոխելու է ՄՌԿ բնագավառը՝ դառնալով աշխատանքային գործընթացների օպտիմալացման և համակարգի ներսում կոմունիկացիաների բարելավման հուսալի գործիք: ԱԲ գործիքների կիրառմամբ հնարավոր է հասնել -անձնակազմի հավաքագրման գործընթացի ավտոմատացմանը.ԱԲ գործիքակազմով կարելի է ավտոմատացնել բնութագրերը, անձանց հետ տարվող հարցազրույցները, կադրերի ընտրության գործընթացն ամբողջությամբ: Ավելին, այն կարելի է կիրառել թափուր հաստիքներին ներկայացվող պահանջների նկարագրման, որոշակի պաշտոնների համար պահանջվող հմտությունների և կարողությունների գնահատման համար:

-աշխատանքային խնդիրների օպտիմալացմանը. ասենք՝ ավտոմատացնել վարչարարական գործառնությունները կամ կադրերի առօրյա փնտրտուքը,

-տվյալների մատչելիության բարձրացմանը.ԱԲ միջոցով բավական արագ կարելի է տվյալների բազայից ընտրել նախանշված պահանջներով անձանց,

-փաստաթղթաշրջանառության ավտոմատացմանը. ԱԲ ներդրումը կնպաստի փաստաթղթերի հետ աշխատանքի կրճատմանն ու ժամանակի տնտեսմանը՝ զանազան փաստաթղթերի ձևակերպումն ու ընթացքավորումը իրականացնելով հաշվված բոլորներում.

-արդյունավետության վերահսկողությանը.ԱԲ թույլ է տալիս մշակել երաշխավորություններ, որոնց հիման վրա կարելի է ստանալ ցուցանիշներ և կազմել հաշվետվություններ, բացի այդ ԱԲ միջոցով կարելի է բացահայտել աշխատակիցների պահանջարկն ու ստեղծել նրանց ուսուցման նյութեր: ԱԲ գործիքներով անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետության գնահատման հիմքում, անշուշտ, կդրվեն հարկային ծառայողների հաճախելիությունը, նրանց կողմից կատարված աշխատանքների նկարագիրը, դրանց ավարտվածության աստիճանը, հետադարձ կապը, ստացված կոնկրետ արդյունքները և այլն: Մա հնարավորություն կտա ղեկավարությանը բացահայտելու կադրերի և համակարգի թույլ կողմերը, գնահատել ձախողումները և աշխատել կոնկրետ դրանց վերացման ուղղությամբ:

- Համակարգի խնդիրների իրացմանը անձնակազմի ներգրավվածության աճին. ԱԲ կօգնի գնահատել անձնակազմի ներգրավվածության մակարդակը՝ կիրառելով հարցումների ու տվյալների հավաքագրման տարաբնույթ մեթոդներ, ինչը նաև կնպաստի հարկային մարմնում մարդկային ռեսուրսների կառավարման պոտենցիալ խնդիրների բացահայտմանը:

ԱԲ ձայնային սինուլատորները արդյունավետ կլինեն հարկային ծառայողների՝ հարկ վճարողների հետ երկխոսության ժամանակ բարելավ-
քության կանոններին համապատասխան և ցանկալի արդյունքին արագ հասնելու վարքագծի ձևավորման համար:

Տեղին է, թերևս, հիշատակել, որ ըստ ՀՀ պետական եկամուտների կոմիտեի 2023թ կատարված աշխատանքների հաշվետվության՝ ինքնաուսու-
ցանվող արհեստական ինտելեկտով համակարգերի ներդրման/վերջնաժամկետ
2025թ ղեկտեմբեր/ ուղղությամբ 2023թ. կատարվել են համակարգի
տեխնիկական բնութագրի և մրցույթային փաստաթղթերի մշակման, մրցույթի
անցկացման, հաղթողի գնահատման աշխատանքներ: Նաև նշված է, որ ՀՀ
հարկային մարմնի էլեկտրոնային համակարգերի հնարավորությունների
հզորացմանն ուղղված աշխատանքները կրում են շարունակական բնույթ. 2023թ
ընթացքում ձեռք են բերվել McAfee հակավիրուսային համակարգչային
ծրագրային փաթեթներ, տվյալների պահոցների կրիչներ, ամբողջը մեկում
համակարգիչներ, բազմաֆունկցիոնալ տպիչ սարքեր: Տեղեկատվական անվ-
տանգության ապահովման ուղղությամբ ՀՀ ՊԵԿ-ը ստացել է միջազգային
ISO/IEC-27001:2013 հավաստագիրը:

Գիտական նորույթ: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեսական դրույթների, ՀՀ գործող օրենսդրության ուսումնասիրությամբ, ոլորտին վերաբերող տվյալների վերլուծությամբ գնահատվել է հարկային մարմնում գործընթացի արդյունավետության բարձրացման միտված քաղաքականությունը, բացահայտվել խնդիրները, առաջարկվել դրանց լուծման ուղիները. մասնավորապես տրվել են առաջարկություններ հարկային ծառայողի աշխատանքի ընդունման, գնահատման, խրախուսման ու նրա նկատմամբ պատասխանատվության կիրառման, մարդկային ռեսուրսների կառավարման բնագավառում արհեստական բանականության կիրառման վերաբերյալ:

Ստացված արդյունքների կիրառման հնարավորությունները: Այս հետազոտություն կարող է օգտակար լինել ինչպես ՀՀ կառավարության, ՀՀ ՊԵԿ-ի կողմից իրականացվող բարեփոխումների, այնպես էլ մարդկային ռեսուրսների կառավարման առնչվող հետազոտություն իրականացնողների համար:

Եզրակացություն: ՄՌԿ արդյունավետության գնահատումը բավական բարդ գործընթաց է, քանզի չկա գնահատման համապարփակ գործիք, որը կիրառելի լինի բոլոր մարմինների կամ կազմակերպությունների կողմից: Չնայած գիտականների՝ ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման առավել կատարելագործված մոտեցումների շարունակվող փնտրտուքին, ՄՌԿ փորձագետները այլևս չեն հավատում խնդրի գիտական մոտեցմանը: ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման մոդելների ու մոտեցումների ուսումնասիրությունը թույլ տվեց պնդելու, որ պետք է շարունակաբար կատարելագործել առկա մեթոդները, ոչ թե փնտրել նորերը:

Այդ նպատակով անհրաժեշտ է հանդես բերել համակարգային մոտեցում, մշակել և իրականացնել պետական կադրային քաղաքականություն, որն ընդգրկում է կադրերի պլանավորման, նրանց հավաքագրման, ընտրության, աշխատավարձի և արտոնությունների սահմանման, մասնագիտական կողմնորոշման և հարմարվողականության, ուսուցման և աշխատանքային գործունեության գնահատման, առաջաջանման և տեղաշարժի, ինչպես նաև ղեկավար կադրերի պատրաստման բնագավառում պետության գործունեության, նպատակների, խնդիրների, գերակայությունների և սկզբունքների պաշտոնապես ընդունված ողջ համակարգը:

Հարկային ծառայության համակարգում հարկ վճարողին վնաս պատճառելու համար պետք է ներմուծել հարկային ծառայողի անձնական պատասխանատվության գաղափարը, քանի որ հարկային ծառայության իրավական կարգավորումները հստակորեն չեն սահմանում հարկային ծառայողի անձնական պատասխանատվության սկզբունքը իր կողմից կատարված սխալ գործողության կամ առավել ևս անգործության համար: Այս իրավիճակը կարող է հանգեցնել պատասխանատվության զգացողության ցածր մակարդակի: Գործող օրենքում այս համակարգը արդյունավետ սահմանված չէ:

Առաջարկում ենք ներդնել կադրերի հեռահար ուսուցման ծրագրային ապահովում, մշակել վերապատրաստումների կարիքների գնահատման համակարգ, որը փոխկապակցված լինի մարդկային ռեսուրսների պլանա-

վորման, կատարողականի գնահատման և առաջխաղացման համակարգերի հետ: Միաժամանակ պետք է ներդնել շարժունության գործուն համակարգ, օրենսդրությամբ սահմանված ռոտացիայի գործընթացի արդյունավետության գնահատման մեխանիզմներ, որոնք կօգնեն խթանել աշխատուժի կառավարման արդյունավետությունը: Հստակեցման ենթակա է նաև հարկային ծառայողի գործառնությունների իրականացման հետ անհամատեղելի պետական կամ մասնավոր գործունեությունները: «Հարկային ծառայության մասին» ՀՀ օրենքը մեր գնահատմամբ պետք է սահմանի նաև հարկային ծառայողների բարելավարքության համակարգը, ներառյալ անհամատեղելիությունների և շահերի բախման իրավակարգավորումները:

Կատարված վերլուծությունը թույլ տվեց եզրակացնել, որ հարկային մարմնում ՄՌԿ-ը անխզելիորեն կապված է արտաքին միջավայրի հետ. ՄՌԿ համակարգի արդյունավետությունը մեծապես կախված է նաև տնտեսական զարգացման ցուցանիշներից, արտաքին գործընկերների հետ ունեցած հարաբերություններից, ՀՀ ֆինանսական, բանկային հատվածի և աշխատաշուկայի զարգացման միտումներից, արտաքին միջավայրի ուղղակի և անուղղակի ներազդեցության այլ գործոններից:

ՀՀ հարկային մարմնի կառուցվածքի և աշխատանքի շուկայի պետական կառավարման ոլորտի վերլուծության արդյունքում կարևորում ենք ռեսուրսների աճը, որի հիմնական աղբյուրներից մեկը հարկային մարմնի միջոցով հավաքագրվող եկամուտներն են: Ուստի հարկային և մաքսային ծառայողների թվաքանակի աճը պետք է օրինաչափ լինի:

Մեր գնահատմամբ հարկային մարմնում ՄՌԿ արդյունավետության բարձրացման նպատակով կարելի է կիրառել ախտորոշման հետևյալ մեթոդները.

-Անձի վարքագծի ուսումնասիրություն. սրա միջոցով կարելի է հետևողականորեն վերլուծել և ուսումնասիրել յուրաքանչյուր հարկային ծառայողի՝ որպես անհատականության ազդեցությունն ու փոխգործակցությունը հարկային մարմնի կադրերի կառավարման համակարգում.

-Համակարգային վերլուծություն, ինչը ենթադրում է աշխատանքային ծրագրերի որպես միասնական համակարգի գնահատում, նպատակների, գործառնությունների, կազմակերպական կառուցվածքի, մարդկային ռեսուրսների ծախսերի առանձնացում: Սա թույլ կտա հստակ ու արդյունավետ բաշխել խնդիրները՝ աշխատակիցներին կողմնորոշելով ծրագրի ժամանակին իրականացմանը:

-Նպատակների ու խնդիրների համակարգում. Այս դեպքում նախասահմանվում ու հիմնավորվում են հարկային մարմնի նպատակներն ու առաքելությունը, դրանք համապատասխանեցվում և անձնակազմի կառավարման համակարգի փոփոխվող պահանջներն, և հարկային մարմնի ռազմավարական զարգացման փուլերին՝ սահմանված օրենսդրական և ենթաօրենսդրական համապատասխան ակտերին:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. «Հարկային ծառայության մասին» ՀՀ օրենք, ՀՀ-407-Ն, 02.08.2002թ
2. Аксенов, С., Социальная диагностика кадрового обеспечения аппарата органов государственной власти РФ: диссертация . к.с.н./РАГС. -М., 2008, էջ 75
3. Кибанов, А., Захаров, Д., Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 1999. – 412 էջ
4. Кибанова, А., Управление персоналом организации Учебник, 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — (Высшее образование), с 135-141
5. Armstrong, M., Armstrongs Handbook of Strategic Human Resource Management. 5th ed. KoganPage: London-Philadelfia-New Delhi, 2011, pages:25-32
6. Beer, M., Managing Human Assts/M.Beer, B.Spector,P.Lawrence,D.Quinn Mils,R. Walton.The Free Press, New York,2005, pages 52.
7. Hendry, C., Pettigrew, A., Human resource management: an agenda for the 1990's, International Journal of the Human Resource Management, 1(3), 1990, pp. 44-45
8. Vivendi to sell its 20% stake in NBC Universal. The Wall Street Journal. December 2009., p.2-6
9. ՀՀ ՎԿ պաշտոնական կայք էջ, <https://armstat.am>
10. Հայաստանի իրավական տեղեկատվական համակարգ, <https://www.arlis.am>
11. ՀՀ ՊԵԿ պաշտոնական կայք էջ, <https://www.src.am>

ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ ՀԱՐԿԱՅԻՆ ՄԱՐՄՆՈՒՄ

ՄԱՆՈՒՇ ՄԻՆԱՍՅԱՆ ԴԱՎԻԹ ՊԵՏՐՈՍՅԱՆ

Համառոտագիր

Հարկային մարմնում անձնակազմի կառավարման արդյունավետության բարձրացումը ենթադրում է առաջնահերթորեն դրա ճիշտ պլանավորում՝ կադրային ապահովվածության ընթացիկ իրավիճակի և ապագա պահանջի գնահատում: Ինչքան էլ կատարյալ լինի օրենսդրությունը, բարձր տնտեսական ակտիվությունը, ազնիվ նախանշված գաղափաները, ցածր՝ հարկային եկամուտների նկատմամբ պետության պահանջարկը, պարզ է, որ հարկային քաղաքականության անմիջական կրողը, հարկային վարչարարությունն իրացնողը մարդն է՝ հարկային ծառայողը, որը, կրելով օրենսդրությամբ իրեն վերապահված պատասխանատվությունը, ունի սահմանափակ ունակություններ, մշտական շահադրդման կարիք: Ուստի անհրաժեշտություն կա վերլուծելու հարկային ծառայողի աշխատանքի կազմակերպման տնտեսաիրավական հենքը՝ առկա բացերի մասին խոսելու և կատարելագործման առաջարկներ

անելու նպատակով: Վերագրյալով էլ պայմանավորված է **թեմայի արդիականությունը:**

Մեր նպատակն է հիմնավորել մարդկային ռեսուրսների կառավարման դերը հարկային մարմնի զարգացման համար և տալ գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանը միտված առաջարկություններ: Հիշյալ նպատակի իրացման համար **խնդրադրել ենք** ուսումնասիրել հարկային մարմնում մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կարգավորող օրենսդրական ակտերը, վերլուծել հարկային մարմնի գործունեության՝ խնդրին առնչվող տվյալների շարժընթացը, բացահայտել առկա խնդիրները:

Մեթոդաբանություն: Կիրառվել են համեմատական, նկարագրական, տնտեսավիճակագրական և համադրման մեթոդներ: Հասանելի տվյալների կիրառմամբ փորձել ենք գնահատել մեկ հարկային ծառայողի հաշվով կատարված աշխատանքի արդյունավետության փոփոխությունը ըստ տարիների, վերլուծել օրենսդրության պահանջների կատարման ընթացքը: Հոդվածում ներկայացվել են օրենսդրական կարգավորումների հնարավորություններն ու բացերը, առաջարկվել ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման մեխանիզմներ: Կատարվել է ՀՀ հարկային մարմնի գործունեության ցուցանիշների շարժընթացի, կատարված հարցումների արդյունքների վերլուծություն, ՀՆԱ-ի և միջին տարեկան աշխատավարձի հարաբերակցության հաշվարկ:

Գիտական նորույթ: Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեսական դրույթների, ՀՀ գործող օրենսդրության ուսումնասիրությամբ, ոլորտին վերաբերող տվյալների վերլուծությամբ գնահատվել է հարկային մարմնում գործընթացի արդյունավետության բարձրացմանն միտված քաղաքականությունը, բացահայտվել խնդիրները, առաջարկվել դրանց լուծման ուղիները. մասնավորապես տրվել են առաջարկություններ հարկային ծառայողի աշխատանքի ընդունման, գնահատման, խրախուսման ու նրա նկատմամբ պատասխանատվության կիրառման, մարդկային ռեսուրսների կառավարման բնագավառում արհեստական բանակայության կիրառման վերաբերյալ:

Եզրահանգում. անհրաժեշտ է շարունակ կատարելագործել ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման առկա մեթոդները, ոչ թե փնտրել նորերը:

Ստացված արդյունքների կիրառման հնարավորությունը: Հետազոտության արդյունքները կարող են օգտակար լինել ինչպես ՀՀ կառավարության, ՀՀ ՊԵԿ-ի կողմից իրականացվող բարեփոխումների, այնպես էլ մարդկային ռեսուրսների կառավարմանն առնչվող հետազոտություն իրականացնողների համար:

Բանալի բառեր: Մարդկային ռեսուրսների կառավարում, արդյունավետություն, հարկային մարմին, վերապատրաստում, մրցույթ, ստուգում, արհեստական բանակայություն:

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ РЕСУРСОМ В НАЛОГОВОМ ОРГАНЕ

МАНУШ МИНАСЯН
ДАВИД ПЕТРОСЯН

Аннотация

Повышение эффективности управления персоналом в налоговом органе предполагает, прежде всего, его правильное планирование, оценку текущего правового состояния кадровой безопасности и будущей востребованности. Каким бы совершенным ни было законодательство, высокая экономическая активность, честные плановые идеи, низкая потребность государства в налоговых поступлениях, ясно, что непосредственным носителем налоговой политики, тем, кто осуществляет налоговое администрирование, является человек, налогоплательщик. офицер, который, неся по закону возложенную на него в данный момент ответственность, имеет ограниченные возможности, нуждается в постоянном интересе. Поэтому возникает необходимость проанализировать экономико-правовую основу работы налогового служащего, чтобы рассказать об имеющихся пробелах и внести предложения по улучшению. **Актуальность темы** определяется изложенным выше.

Наша цель обосновать роль управления человеческими ресурсами для развития налогового органа и дать рекомендации, направленные на повышение эффективности процесса. Для реализации указанной цели нами было поручено изучить законодательные акты, регулирующие управление человеческими ресурсами в налоговом органе, проанализировать потоки данных, связанных с деятельностью налогового органа, выявить существующие проблемы.

Методология. В исследовании применялись сравнительный, описательный и социально-статистические методы. Используя имеющиеся данные, мы попытались оценить изменение эффективности работы среднестатистического служащего налоговой по годам, проанализировать процесс выполнения требований законодательства. В статье представлены возможности и пробелы законодательного регулирования, предложены механизмы оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Произведен анализ динамики показателей деятельности налогового органа РА, результаты обследований, расчет соотношения ВВП и среднегодовой заработной платы.

Научная новизна. Путем изучения теоретических положений управления человеческими ресурсами, действующего законодательства Республики Армения, анализа данных, касающихся отрасли, оценена политика, направленная на повышение эффективности процесса в налоговом органе, выявлены проблемы, предложены пути их решения: в частности, даны рекомендации по приему на работу налогового инспектора, оценке, поощрению и возложению на него

ответственности, использованию искусственного интеллекта в сфере управления человеческими ресурсами.

Вывод: необходимо постоянно совершенствовать существующие методы оценки эффективности управления человеческими ресурсами, а не искать новые.

Возможность применения полученных результатов. Результаты исследования могут быть полезны как для реформ, проводимых правительством РА и Комитетом государственных доходов РА, так и для тех, кто проводит исследования, связанные с управлением человеческими ресурсами.

Ключевые слова. управление персоналом, эффективность, налоговые органы, обучение, конкуренция, проверка, искусственный интеллект

THE WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE STATE TAX BODY

MANUSH MINASYAN
DAVID PETROSYAN

Abstract

Increasing the effectiveness of HR management in the tax body, first of all, presupposes its correct planning - assessment of the current and future requirements of HR security. No matter how perfect the legislation is, how high economic activity is, how honest ideas are, and how low the state's demand for tax revenues is, it is clear that the direct bearer of tax policy, the one who implements tax administration is the person, the tax officer, who, while bearing the responsibility assigned to him by the legislation, has limited abilities and needs constant attention. Therefore, there is a need to analyze the economic and legal basis of the work organization of the tax officer, in order to reveal the existing gaps and make room for improvement.

Methodology. Scientific comparative, descriptive, socio-statistical, and comparison methods were applied. Using the available data, we have tried to evaluate the change in the efficiency of the work done per tax service by years, to analyze the process of fulfilling the requirements of the legislation. In the article, the possibilities and gaps of the legislative regulation were presented, and the mechanisms for evaluating the effectiveness of HRM were proposed. An analysis of the progress of indicators of the activities of the RA State Tax Body, the results of the surveys, and the calculation of the ratio of the GDP and the average annual salary were carried out.

Scientific novelty. By studying the theoretical provisions of human resources management, the current legislation of the RA, analyzing the data related to the sector, the policy aimed at increasing the efficiency of the process in the tax body was evaluated, the problems were identified, and the ways of their solution were proposed. In particular, recommendations were made regarding the employment of a tax officer, evaluation, encouragement, and application of responsibility to him, and the use of artificial intelligence in the field of human resources management.

The conclusion is clear. it is necessary to continuously improve the existing methods of evaluating the effectiveness of HRM, not to look for new ones.

The practical implications. The results of the research can be useful both for the reforms carried out by the RA Government and the RA SRC, as well as for those conducting research related to HRM.

Keywords. Human resource management, productivity, tax authority, training, competition, inspection, artificial intelligence.