



ԵՎՐՈՊԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ԳԻՏԱԿԱՆ ՀՈԴՎԱԾՆԵՐԻ ԺՈՂՈՎԱԾՈՒ

10 (02)

ԵՐԵՎԱՆ
2019

ՀՏԴ 001
ԳՄԴ 72
Ե 744

Հաստատված է ԵՀ Գիտական խորհրդի
2019թ. Նոյեմբերի 29-ի թիվ 12 նիստում

Գլխավոր խմբագիր՝
Բիշարյան Հեղինե, մանկավարժական գիտ. թեկնածու

խմբագրական խորհուրդ

Մարտիրոսյան Տ., տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Գևորգյան Ա., տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Վահանյան Գ., տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Կիրակոսյան Ն., տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Հայրապետյան Վ., տեխնիկական գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր
Մելիքյան Վ., տեխնիկական գիտ. դոկտոր, պրոֆեսոր, ՀՀ ԳԱԱ թղթակից անդամ
Խաչատրյան Ա., իրավագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Տոնոյան Ն., իրավագիտության թեկնածու, դոցենտ
Մուրադյան Մ., իրավագիտության թեկնածու, դոցենտ
Շահգեղյան Մ., քաղաքագիտության թեկնածու
Աբրահամյան Հ., պատմական գիտ. դոկտոր
Եսոյան Մ., պատմական գիտ. թեկնածու
Մանուկյան Ե., փիլիսոփայական գիտ. թեկնածու, դոցենտ
Նալչաջյան Կ., հոգեբանական գիտ. թեկնածու, դոցենտ
Մանասյան Գ., աշխարհագրական գիտ. թեկնածու, դոցենտ
Առաքելյան Ա., բանասիրական գիտ. թեկնածու
Հարությունյան Ա., ֆիզ.-մաթ. գիտ. թեկնածու, դոցենտ

Ե 744 **Եվրոպական համալսարան:** Գիտ. հոդվածների ժող./ ԵՀ.

Գլխ. խմբ.՝ Հ. Բիշարյան,– Եր.: «ԵՀ» հրատ., 2019: Գիրք 10(02) - 424 էջ:

Ժողովածուն ընդգրկում է տնտեսագիտության, կառավարման, լեզվաբանության, իրավագիտության, մանկավարժության, հոգեբանության, փիլիսոփայության, քաղաքագիտության, պատմության, մաթեմատիկայի, ինֆորմատիկայի տարբեր ոլորտների հրատարակման խնդիրների վերլուծությանը նվիրված հոդվածներ: Ներկայացված հեղինակությունների արդյունքները կարող են օգտակար լինել համապատասխան բնագավառներում զբաղված մասնագետների, ասպիրանտների, հայցորդներին, ինչպես նաև գիտության նորագույն նվաճումներով հետաքրքրվող անձանց:

ЕВРОПЕЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ: СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ
EUROPEAN UNIVERSITY: COLLECTION OF SCIENTIFIC ARTICLES

ՀՏԴ 001
ԳՄԴ 72

ISBN 978-99941-2-609-5

© Եվրոպական համալսարանի հրատարակչություն, 2019
© Publishing of European University, 2019

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ԿԱՌԱՎԱՐՉԱԿԱՆ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ԳՈՐԾՈՂ ՄՈՂԵԼԸ ՀՀ ՀԱՐԿԱՅԻՆ ՄԱՐՄՆԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳՈՒՄ

Մեր Ֆրանզուլյան

ԵՀ, կառավարման ամբիոն, հայցորդ
mherfrangulyan1987@gmail.com, +374 77 376850

Ինչպես ցանկացած կազմակերպության, այնպես էլ հարկային մարմնի, գործունեության արդյունավետությունը ուղղակիորեն կապված է նրա կերպարի հետ: Ահա թե ինչու, կարևորելով կառավարչական վարքագծի դերը հարկային մարմնի կերպարի ձևավորման գործում, ուսումնասիրվել է ՀՀ հարկային համակարգում գործող վարքագծային մոդելը: Մասնավորապես ուսումնասիրվել են, թե ինչպիսի վարքագծի կանոններ են սահմանված ՀՀ հարկային համակարգում և ինչպիսի ազդեցություն ունեն այդ կանոնները հարկային ծառայողների սրերհոտիպերի ձևավորման գործում: Եվ չնայած, որ ՀՀ հարկային համակարգում սահմանված են հարկային ծառայողի վարքագծի կանոններ, սակայն կառավարչական վարքագծի մոդելի դերը քիչ թե շարժանդեպ է: Դրա վառ ասպացույցը այն է, որ հարկային ծառայողը իր գործառույթների կատարման ժամանակ շարժանդեպ հաճախ հանդես է գալիս որպես կատարող: Նման պայմաններում որպես արդյունք հարկահավաքման գործառույթների իրականացումը շարժանդեպ ձևականացվում է, որակական արդյունքների փոխարեն կարևորություն են ստանում քանակական ցուցանիշները, իսկ գործունեության արդյունավետությունը՝ նվազում:

Հիմնաբառեր. Կառավարչական վարքագիծ, հարկային ծառայողի վարքագծի կանոններ, վարքագծի սրերհոտիպեր, սրվերային տրանսպարենցիան, հարկային ծառայող:

Անհերքելի ճշմարտություն է, որ ցանկացած կազմակերպության շաժիչ ուժը այդ կազմակերպությունում աշխատող մարդն է, որի աշխատանքից են կախված ինչպես կազմակերպության հաջողությունները, այնպես էլ կազմակերպության կառավարման արդյունավետությունը: Դեռ ավելին, կազմակերպության կերպարն ու հեղինակությունը սկսվում է ձևավորվել այն կարծիքից, թե ո՞վ է կազմակերպությունում աշխատող մարդը, և ինչպիսի՞ն է նրա սոցիալ-մշակութային շրջապահ-

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

տը: Այլ կերպ ասած կազմակերպության կերպարը որոշվում է նրանում աշխատող մարդկանց վարքագծով, որի ձևավորման հարցում կարևոր դերակատարում ունի կազմակերպության կառավարչական վարքագիծը: Կառավարչական վարքագիծը կարևոր գործոն է նաև հարկային մարմնի կառավարման համակարգում: Կառավարչական վարքագծի մոդելից է կախված, թե ինչպիսին է հարկային մարմնի կերպարը հարկ վճարողների «աչքերում», ինչով էլ պայմանավորված է վերջիններիս հարկեր վճարելու պատրաստակամությունը:

«Հ հարկային համակարգում կառավարչական վարքագծի մոդելի ուսումնասիրությունն ու արդյունավետ մոդելի ներդրումը կարևորագույն հիմնախնդիր է, քանի որ վարքագծի մոդելից է կախված հարկային մարմնի կերպարը, հետևաբար նաև հարկահավաքման գործառույթների իրականացման արդյունավետությունը: Ահա թե ինչու հիմնախնդրի լուծման տարբերակների որոնումը առաջնահերթություն է, որով էլ պայմանավորված է հիմնախնդրի այժմեականությունն ու իրատարությունը:

Պարզ հասկանալի է, որ հարկային եկամուտների ապահովման գաղտնիքը հարկային մարմնի կերպարի մեջ է: Կերպար, որը ուղղակիորեն կախված է հարկային մարմնի կառավարման համակարգում առկա կառավարչական վարքագծի մոդելից: Իսկ որպեսզի կառավարչական վարքագծի մոդելը լինի արդյունավետ, որը հաշվի կառնի հարկային ծառայողների բոլոր ստերիոտիպերը, անհրաժեշտ է իրականացնել հարկային մարմնի գործառույթների օբյեկտիվ և արդարացի գնահատում: Գործառույթների գնահատման արդյունքում հնարավոր կլինի բացահայտել դրանց կատարման արդյունքում առաջացած թերություններն ու մշակել վարքագծի այնպիսի կանոններ, որոնք կառավարչական վարքագծի մոդելը կդարձնեն արդյունավետ:

Ընդհանուր առմամբ կառավարչական վարքագիծ ասելով՝ նախ և առաջ պետք է հասկանալ կազմակերպությունում ձևավորված սոցիալական նորմերը, արժեքային կողմնորոշիչները, բարոյական հայացքները, սոցիալական սպասումները և գնահատականները, վարքագծի օրինակներն ու նմուշները, ստեղծագործական մթնոլորտը, աշխատողների իրավասությունները, ղեկավարի անհատական ոճերը և այլն: Աշխատող մարդուն կարևոր է իմանալ, թե ինչ սոցիալ-մշակութային վարքագծի օրինակներ է առաջադրում կազմակերպությունը՝ լուծելով կազ-

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

մակերպության աշխատողների համար կարևոր համարվող այլընտրանքը՝ մարդը գործի համար, թե գործը մարդու համար: Առաջին դեպքում կազմակերպության համար կարևորվում է կատարողը, իսկ երկրորդ դեպքում՝ նախաձեռնողը: Կախված նրանից, թե այլընտրանքներից որ տարբերակն է ընտրում կազմակերպությունը, այն իր համապատասխան դրսևորումն է ստանում աշխատողների կողմից իրենց գործառույթների իրականացման մեջ:

Այս համատեքստում, եթե դիտարկենք հարկային մարմինը, որի կարևորագույն առաքելություններից է հարկային եկամուտների ապահովումը, պարզ է դառնում, որ հարկային մարմնի կառավարման համակարգում որոշիչ դեր ունի նրա կառավարչական վարքագիծը: Հարկային մարմնի կառավարչական վարքագծով է որոշվում հարկահավաքման գործառույթ կատարող հարկային ծառայողի դերը, ուստի նաև վերջինիս կատարած աշխատանքի արդյունավետությունը: Մասնավորապես, կախված այն հանգամանքից, հարկային ծառայողը դիտարկվում է կատարող, թե նախաձեռնող, այն իր համապատասխան արձագանքն է գտնում ինչպես հարկային ծառայողների գործառույթների իրականացման մեջ, այնպես էլ հարկային մարմնի կերպարի ձևավորման գործում: Կերպար, որն իր մեջ առաջնահերթ ամփոփում է հարկ վճարողների պատկերացումները հարկային մարմնի վերաբերյալ և որից ելնելով էլ հարկ վճարողը դրսևորում է իր վարքն ու ցուցաբերում համապատասխան հարկային կարգապահություն: Սա անվերջանալի մի շղթա է, որի կապող օղակը հարկային մարմնի կառավարման համակարգում կիրառվող կառավարչական վարքագիծն է: Ահա թե ինչու, հարկային եկամուտների ապահովմամբ մտահոգված հարկային մարմինը առաջնահերթ պետք է ուշադրություն դարձնի նաև կառավարչական վարքագծի մոդելի վրա:

Վարքագծի տեսանկյունից ՀՀ հարկային համակարգում ձևավորված են հարկային ծառայողների վարքագծի կանոնները, որոնք հաստատված են ՀՀ վարչապետի որոշմամբ¹²: Համաձայն այդ որոշման վարքագծի սահմանված կանոնները պարտադիր են հարկային ծառայողների կողմից իրենց պարտականությունների կատարման ընթացքում, կոչված են ուղղորդելու հարկային ծառայողներին իրենց վարվե-

¹² Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2002 թվականի հոկտեմբերի 10-ի N 1624-Ն որոշում:

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

լակերպում, ինչպես նաև դրանք տեղեկություն են հարկ վճարողների համար, թե ինչպիսի վարքագիծ պետք է ակնկալել հարկային ծառայողներից իրենց աշխատանքային գործունեության ընթացքում: Մասնավորապես վերոնշյալ որոշմամբ սահմանված են հարկային ծառայողների վարքագծի հետևյալ կանոնները.

- ✓ ցուցաբերել անմնացորդ հավատարմություն և նվիրվածություն Հայաստանի Հանրապետությանը, հարգել Հայաստանի Հանրապետության պետական խորհրդանիշը (դրոշը, զինանշանը, օրհներգը) և պետական լեզուն.
- ✓ կատարել Հայաստանի Հանրապետության Սահմանադրության, օրենքների և այլ իրավական ակտերի պահանջները.
- ✓ հրապարակայնորեն չընդդիմանալ պետական մարմինների և պաշտոնատար անձանց կողմից վարվող քաղաքականությանը.
- ✓ զերծ մնալ այնպիսի գործողություններից, որոնք կարող են խոչընդոտել պետական մարմնի աշխատանքները կամ վարկաբեկել և հեղինակազրկել վերջինիս կամ հարկային ծառայության վարկանիշը, հարկային ծառայողի կոչումն ու համբավը.
- ✓ ղեկավարվել մարդասիրության, արդարության և ազնվության սկզբունքների վրա հիմնված բարոյական նորմերով.
- ✓ հարգել մարդու արժանապատվությունը՝ անկախ նրա ազգությունից, ռասայից, սեռից, լեզվից, դավանանքից, քաղաքական կամ այլ հայացքներից, սոցիալական ծագումից, պաշտոնական դիրքից, գույքային կամ այլ դրությունից.
- ✓ լինել անաչառ, անկողմնակալ, զուսպ և օրինակելի.
- ✓ անհարկի չընդգծել իր պաշտոնական դիրքը.
- ✓ ստեղծված ոչ ստանդարտ կամ արտակարգ իրավիճակներում չցուցաբերել երկչոտություն կամ անհարկի զգացմունքայնություն, լինել հավասարակշռված.
- ✓ լինել կարգապահ, ճշտախոս, հասարակության և պետության շահերը բարձր դասել անձնականից, անմնացորդ կերպով նվիրվել աշխատանքին.
- ✓ իր վարքով նպաստել հասարակության այն համոզմունքի և հավատի ձևավորմանն ու պահպանմանը, որ հարկային ծառայու-

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

- թյունը հիմնված է անկողմնակալության, ազնվության ու արդյունավետության գաղափարի վրա.
- ✓ լինել քաղաքավարի հարկատուների, գործընկերների, ենթակա անձանց և ղեկավարության հետ.
 - ✓ խուսափել ցանկացած տեսակի հովանավորչությունից, միջնորդությունից, աջակցությունից, խորհրդատվությունից, որոնց արդյունքում կարող է խոչընդոտվել հարկային օրենսդրության պահանջների կատարումը, ծառայության ընթացքում օգտագործել միայն բարոյական միջոցներ՝ նպատակին հասնելու համար.
 - ✓ իր վարքով իրեն կախվածության մեջ չդնել որևէ անձից.
 - ✓ խուսափել անհարկի խոստումներից, գիտակցել իր խոսքի արժեքն ու կարևորությունը, տրված խոստման հնարավոր բացասական հետևանքները.
 - ✓ ապահովել մարդու և քաղաքացու իրավունքների ու օրինական շահերի պաշտպանությունը.
 - ✓ իր իրավասության սահմաններում և Հայաստանի Հանրապետության օրենսդրությամբ սահմանված կարգով ժամանակին ու պատշաճ կարգով անկողմնակալորեն քննության առնել հարկատուների (քաղաքացիների) առաջարկությունները, դիմումներն ու բողոքները.
 - ✓ իր իրավասությունների սահմաններում կազմակերպել քաղաքացիների ընդունելություն և տրամադրել անհրաժեշտ տեղեկություններ, տալ ցուցումներ ու պարզաբանումներ.
 - ✓ պահպանել բարոյական նորմերով սահմանված էթիկայի այլ կանոններ՝ ղեկավարվելով պատվի, խղճի և արժանապատվության զգացումներով:

Առաջին հայացքից կատարյալ թվացող հարկային ծառայողի վարքագծի վերոնշյալ կանոնները չեն ամբողջացնում հարկային մարմնի կառավարչական վարքագիծը և հստակ պատկերացում չեն տալիս հարկային մարմնի կառավարչական վարքագծի մոդելի վերաբերյալ: Նախ առաջին հերթին, չնայած այն հանգամանքին, որ վարքագծի այս կանոնները հրապարակված են հարկային մարմնի պաշտոնական կայքում, այնուամենայնիվ, վստահաբար կարելի է պնդել, որ հարկային ծառայողի վարքագծի կանոնների վերաբերյալ տեղեկացված են շատ

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

քիչ հարկ վճարողներ: Դա հիմնականում բացատրվում է նրանով, որ ՀՀ-ում գրանցված հարկ վճարողների գերակշիռ մասը հանդիսանում են փոքր և միջին հարկ վճարողներ, որոնց ընդհանրապես չի հետաքրքրում հարկային ծառայողի վարքի կանոնները: Այս տեսանկյունից, փաստ է, որ հարկային մարմնի կերպարի վերաբերյալ պատկերացումները հարկ վճարողների մոտ հիմնված չէ վերոնշյալ վարքի կանոնների վրա, հատկապես, երբ շատ հաճախ վարքագծի սահմանված կանոնները չեն համապատասխանում իրականությանը:

Երկրորդ, հարկային ծառայողների վարքագծի վերոնշյալ կանոնները ավելի շատ զսպող մեխանիզմներ են, որոնց միջոցով հարկային մարմինը խիստ տեխնիկական հսկողություն է սահմանում հարկային ծառայողների նկատմամբ: Արդյունքում, հարկային ծառայողը ավտոմատ վեր է ածվում կատարողի, որին ներկայացվող պահանջներն ու վարքագծի խիստ կանոնները, ծառայողին ստիպում են ձևականացնել ինչպես գործառնությունների կատարումը, այնպես էլ գործառնությունների կատարման արդյունքում ստացվող աշխատանքի արդյունքները: Ընդհանուր առմամբ, ստեղծված իրավիճակում, հարկային ծառայողի մոտ՝ որպես կատարողի, ձևավորվում է այնպիսի վարքագիծ, որը հարկ վճարող - հարկային ծառայող հարաբերությունների արդյունքում աղավաղում է հարկային մարմնի կերպարը: Իսկ որպես հետևանք, հարկ վճարողը գերադասում է մնալ ստվերում, հատկապես, երբ օրենսդրության մեջ առկա են տարընթերցումներ ու սողանցքներ:

Երրորդ, հարկային ծառայողների վարքագծի վերոնշյալ կանոնները պատկերացում չեն տալիս հարկային համակարգում աշխատող մարդկանց ստերիոտիպերի վերաբերյալ: Մասնավորապես, հարկային ծառայողի վարքագծի կանոնները ոչ մի առնչություն չունեն կառավարչական վարքագծի 4 հիմնական ստերիոտիպերի՝ տնտեսական-մարդ, տեխնիկական-մարդ, հոգեբանական-մարդ և բարոյական-մարդ, հետ: Դեռ ավելին, հարկային մարմնի կառավարման համակարգում բացակայում է կառավարչական վարքագծի հստակ սահմանված մոդել, որը վարքագծային նորմեր կսահմաներ այդ համակարգում աշխատող մարդկանց տարբեր ստերիոտիպերի համար:

Տնտեսական-մարդ ստերիոտիպը մարդկանց վարքի այն դրսևորումն է, որը սերտորեն կապված է տնտեսական շահի հետ: Այլ կերպ ասած մարդկանց վարքը աշխատանքի վարձատրության, տնտեսա-

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

կան այլ մոտիվների ու շահերի առկայության պարագայում, որոնց միջոցով էլ որոշվում է մարդկանց տրամադրվածությունը աշխատանքին: Սակայն քանի որ հարկային համակարգում, աշխատանքի վարձատրությունը համեմատաբար քիչ է, պարզևատրման համակարգը անհամաչափ, ապա մի կողմից հարկային ծառայողների գործառույթների արդարացի ու օբյեկտիվ գնահատման համակարգի բացակայությունը, մյուս կողմից աշխատանքի ընթացքում հարկային ծառայողների կողմից կատարվող լրացուցիչ ու անկանխատեսելի ծախսերը թուլացնում են տնտեսական-մարդ ստորիոտիպի դերը աշխատողների վարքագծում: Արդյունքում նվազում է աշխատանքը կատարելու տրամադրվածությունը. «Չկա տնտեսական շահ, չկա տրամադրվածություն աշխատանքը կատարելու»: Ուստի այս պայմաններում անիմաստ է անգամ խոսել աշխատանքի արտադրողականության և կառավարման արդյունավետության մասին: Աշխատանքի տրամադրվածությունը էլ ավելի է նվազում հատկապես տեխնիկական-մարդ ստորիոտիպի շրջանակներում վարքագծի կանոնների խստացման արդյունքում: Անկասկած հարկային ծառայողի վարքագծի վերոնշյալ կանոնները տեխնիկական հսկողության գործիքներ են, որոնց գումարվում է աշխատանքի կատարման նկատմամբ խիստ հսկողությունը, աշխատանքը սահմանված ձևերով ու ժամկետներում ներակայացնելու պահանջը, չկատարած աշխատանքի դիմաց տույժերը: Այս պարագայում, հատկապես հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ աշխատանքի ընթացքում թերությունները անխուսափելի են, իսկ կատարված թերության համար աշխատողը կարող է ենթարկվել կարգապահական պատասխանատվության, որի դեպքում աշխատողը կարող է ամիսներով զրկվել տնտեսական խթանից՝ պարզևատրումից, ապա կարելի է հստակ պնդել, որ աշխատանքի նկատմամբ տրամադրվածությունը նվազման միտում ունի: Դեռ ավելին, նմանատիպ իրավիճակում հարկային ծառայողի վարքագիծը ամբողջությամբ տեղափոխվում է պրեսինգային հատված, որը լի է հոգեբանական խնդիրներով, ինչի ամենավառ դրսևորումը այն է, որ հարկային ծառայողը վեր է ածվում «կատարող ռոբոտի», որին լավ աշխատանքի համար կարելի է պարզևատրել: Այս պարագայում ամբողջությամբ անտեսվում են հոգեբանական-մարդ ու բարոյական-մարդ ստորիոտիպերը, քանի որ բացակայում են վարքի այնպիսի նորմեր, որոնք հաշվի կառնեն հարկային ծառայողի հոգեբանությունն ու բարոյական

արժեքները: Հատկապես, բացառությամբ շատ քիչ մասնավոր դեպքերի, չկան այնպիսի չափանիշներ ու վարքի կանոններ, որոնք վստահության դաշտ կստեղծեն հարկային ծառայողների համար և թույլ կտան նրանց, օգտագործելով բարոյական-մարդ ստերիոտիպը, հանդես գալ նախաձեռնողի դերում: Ասվածի վառ ապացույցը հարկային մարմնի կառավարման համակարգում հարկային ծառայողների աշխատանքը վերահսկող մի շարք ստորաբաժանումների առկայությունն է՝ ինչպիսիք են ներքին անվտանգության վարչությունը, ներքին աուդիտի վարչությունը, կազմակերպման և հսկողության վարչությունը: Սա վկայում է այն մասին, որ հարկային ծառայողի աշխատանքը այնքան անվտանգ է, որ նրա աշխատանքի նկատմամբ հսկողություն են իրականացնում մի քանի ստորաբաժանումներ: Ուստի ավելորդ է խոսել հարկային ծառայողի նախաձեռնության մասին: Արդյունքում հարկային ծառայողին այլ բան չի մնում, քան հանդես գալ որպես կատարող: Այս պարագայում, շատ հաճախ հարկային ծառայողը, աշխատանքային ցուցանիշների ապահովումով տարված, ինքնաբերաբար ցուցաբերում է այնպիսի վարքագիծ, որը ոչ միայն միտված չէ սովերի կրճատմանը, այլև նախադրյալներ է ստեղծում սովերային տնտեսության աճի համար:

Ինչպես ցանկացած կազմակերպության, այնպես էլ հարկային մարմնի, գործունեության արդյունավետությունը ուղղակիորեն կապված է նրա կերպարի հետ: Ահա թե ինչու, կարևորելով կառավարչական վարքագծի դերը հարկային մարմնի կերպարի ձևավորման գործում, ուսումնասիրվել է ՀՀ հարկային համակարգում գործող վարքագծային մոդելը: Մասնավորապես, ուսումնասիրվել են, թե ինչպիսի վարքագծի կանոններ են սահմանված ՀՀ հարկային համակարգում և ինչպիսի ազդեցություն ունեն այդ կանոնները հարկային ծառայողների ստերիոտիպերի ձևավորման գործում: Եվ չնայած, որ ՀՀ հարկային համակարգում սահմանված են հարկային ծառայողի վարքագծի կանոններ, սակայն կառավարչական վարքագծի մոդելի դերը քիչ թե շատ անտեսված է: Դրա վառ ապացույցը այն է, որ հարկային ծառայողը իր գործառույթների կատարման ժամանակ շատ հաճախ հանդես է գալիս որպես կատարող: Նման պայմաններում որպես արդյունք հարկահավաքման գործառույթների իրականացումը շատ հաճախ ձևականացվում է, որակական արդյունքների փոխարեն կարևորություն են ստա-

ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

նում քանակական ցուցանիշները, իսկ գործունեության արդյունավետությունը՝ նվազում:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Սուվարյան Յու. Ս, Մենեջմենթ, Տնտեսագետ, Եր. 2002թ:
2. Հայաստանի Հանրապետության կառավարության 2002 թ.-ի հոկտեմբերի 10-ի N 1624-Ն որոշում:
3. www.taxservice.am

THE CURRENT MODEL OF THE MANAGEMENT BEHAVIOR IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE TAX SERVICE OF THE REPUBLIC OF ARMENIA

Mher Frangulyan

EU, Chair of Management, Researcher

The effectiveness of the performance in the tax system directly relate to its image. The behavioral model of the tax system of the Republic of Armenia analyzed in the article highlights the role of managerial behavior in creating the image of the tax service. In particular, the behavior rules in the tax system of the Republic of Armenia are studied, and their influence on the formation of stereotypes of tax inspectors is analyzed. Although the tax system of Republic of Armenia has established behavior rules for tax inspectors, the role of the managerial behavior model is ignored to some extent. A striking proof of this is that tax inspectors often act as executors in performing their functions. Therefore, the tax service functioning is often formalized, quantitative indicators becoming more important than qualitative results, which decreases the efficiency of tax functions.

Keywords: *administrative behavior, rules of tax servant's behavior, stereotypes of behavior, shadow economy, tax servant.*

**МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В СИСТЕМЕ
НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ**

Мгер Франгулян

ЕУ, кафедра управления, соискатель

Деятельность любой организации, а также налогового органа напрямую связана с ее имиджем. Поэтому, подчеркивая роль управленческого поведения в формировании имиджа налогового органа, была изучена поведенческая модель налоговой системы Республики Армения. В частности, было изучено, какие правила поведения определены в налоговой системе Республики Армения и как эти правила влияют на формирование стереотипов налоговых служащих. И хотя налоговая система Республики Армения установила правила поведения для налогового служащего, роль модели управленческого поведения более или менее игнорируется. Ярким доказательством этому является то, что налоговый служащий часто выступает в качестве исполнителя при выполнении своих функций. В таких условиях выполнение функций по сбору налогов часто формализуется, количественные показатели становятся более важными, чем качественные результаты, а эффективность налоговых функции снижается.

Ключевые слова: административное поведение, правила поведения налогового служащего, стереотипы поведения, теневая экономика, налоговый служащий

Ընդունվել է փաշարոյթի մ' 13.10.2019թ.

Գրախոսվել է' 25.11.2019թ.