

**ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԿԱՅՈՒՆՈՒԹՅԱՆ ԵՎ
ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՎԱՐՉՈՒԹՅՈՒՆ**

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄՆԵՐԻ ԲԱԺԻՆ

**ՀՀ ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ
ՀՆԱՐԱՎՈՐ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄՆԵՐԸ
2016 - 2018 ԹԹ.**

**ԸՍՏ ՀՀ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ 2016 – 2018 ԹԹ. ՀԵՌԱՆԿԱՐԱՅԻՆ
ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐԻ**

Ի կապարումն ՀՀ կենտրոնական բանկի խորհրդի 11.11.2003 թ. թիվ 385 որոշման՝ ՀՀ տարածքում գործող առևտրային բանկերը ՀՀ կենտրոնական բանկ են ներկայացրել 2016-2018 թթ. հեռանկարային զարգացման ծրագրերը, որոնցում ներկայացված են իրենց կողմից մշակված ռազմավարություններն առաջիկա երեք տարիների համար, ինչպես նաև հիմնական ֆինանսական ցուցանիշների կանխատեսումները:

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

1. 2015 թ. ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄՆԵՐԸ	3
2015 թ. խնդիրների կատարողականը	
2. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄՆԵՐԸ 2016-2018 ԹԹ. ՀԱՄԱՐ	6
Առևտրային բանկերի 2016-2018 թթ. գործունեության վրա ազդող հիմնական գործոնները	
Առևտրային բանկերի հիմնական նպատակները 2016-2018 թթ.	
Առևտրային բանկերի հիմնական ցուցանիշների կանխատեսումները	
Կապիտալ	
Պարտավորություններ	
Ակտիվներ	
Ֆինանսական արդյունքներ	
Վճարահաշվարկային գործունեություն	
3. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ SWOT ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ	17
Ուժեղ կողմեր	
Թույլ կողմեր	
Հնարավորություններ	
Սպառնալիքներ	
4. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ	23
5. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ	26
6. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ	28
7. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ԱՇԽԱՐՀԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆԸ	31
8. ՀՀ ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԸ	32
9. ԱՄՓՈՓՈՒՄ	33

1. 2015 թ. ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄՆԵՐԸ

2016-2018 թթ. ՀՀ-ներում ՀՀ առևտրային բանկերն առանձնացրել են 2015 թ. իրենց գործունեության վրա առավել նշանակալի ազդեցություն ունեցած միջազգային, ՀՀ ներքին տնտեսական և ֆինանսաբանկային հատվածի հետևյալ զարգացումները.

✓ **Միջազգային զարգացումներ**

- **Միջազգային շուկայում գների մակարդակ.** 2015 թ-ին արձանագրվել է հիմնական ապրանքատեսակների միջազգային գների նվազում՝ պայմանավորված միջազգային միտումներով և որոշ ապրանքատեսակների շուկաներին բնորոշ զարգացումներով: Համաշխարհային տնտեսական աճի դանդաղ տեմպի պայմաններում գրանցվել է պարենային ու հումքային ապրանքների (պղինձ, նավթ, հացահատիկ) գների, վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների, այդ թվում՝ նավթային շուկայում անկումային իրավիճակ:
- **Միջազգային շուկաներում տոկոսադրույքների մակարդակ.** Միջազգային շուկաներում տոկոսադրույքների սպասելի աճ է գրանցվել՝ չնայած LIBOR տոկոսադրույքի փոքր տատանումներին: ԱՄՆ-ի դաշնային պահուստային համակարգը և Եվրոպական կենտրոնական բանկերը շարունակել են վարել մեղմ դրամավարկային քաղաքականություն: Արդյունքում 2015 թվականին նկատվել է LIBOR տոկոսադրույքների փոքր աճ, սակայն, ընդհանուր առմամբ, դրանք գտնվել են պատմական միջինից ցածր մակարդակի վրա: Միջազգային շուկաներից եկող թերևս ամենաձանրակշիռ ազդակը, որ անմիջական ազդեցություն ունի բանկերի գործունեության արդյունքների վրա, Լոնդոնի միջբանկային շուկայում ձևավորվող տոկոսադրույքներն են, քանի որ LIBOR-ի նկատմամբ զգայուն տոկոսադրույքով ներգրավված և տեղաբաշխված միջոցների բացասական ճեղքվածքի դեպքում հնարավոր են կորուստներ՝ տոկոսադրույքի ռիսկի հետ կապված:
- **Համաշխարհային տնտեսության զարգացման բարձր տաքսիդականություն.** Համաշխարհային տնտեսության վերականգնումը շարունակվել է, սակայն սպասվածից ավելի ցածր տեմպով: Առկա աշխարհաքաղաքական ռիսկերը, ներդրումային ռիսկերի աճը, տոկոսադրույքների տատանումը, ազգային արժույթների արժեզրկման ճնշումները և բորսայական ցածր գները Եվրոգոտու և զարգացող երկրներում տնտեսության ակտիվության վերականգնման տեմպերի նվազման պատճառ են հանդիսացել:
- **Գործընկեր երկրների տնտեսական և ֆինանսական վիճակի վարթարացումներ.** 2015 թվականին բանկային գործունեության վրա մեծ ազդեցություն են ունեցել ՌԴ-ում առկա տնտեսական հիմնախնդիրները, որոնցից կարել է առանձնացնել Ռուսաստանի Դաշնության նկատմամբ ԱՄՆ և Եվրոպական երկրների կողմից ընդունված պատժամիջոցները, Ուկրաինայի հետ կապված աշխարհաքաղաքական լարվածությունը, պարտքային պարտավորությունների գծով վճարների աճը, Ռուսաստանի վարկանիշների իջեցումը, ռուբլու արժեզրկումը, բորսայական ինդեքսների անկումը, «չաշխատող» վարկերի՝ 2015 թ. ողջ ընթացքում աճը:

✓ **Ներքին տնտեսական զարգացումներ**

- **ՀՀ տնտեսության չափավոր աճ.** Ընթացիկ տարում անկայուն արտաքին միջավայրի պայմաններում ՀՀ տնտեսության հիմնական ճյուղերում որոշակի աճ է արձանագրվել: Տնտեսական աճի դրական զարգացումները պայմանավորված են եղել

մի կողմից գյուղատնտեսության և արդյունաբերության ճյուղերի թողարկման ծավալների աճով, մյուս կողմից՝ ՀՀ Կառավարության խթանող հարկաբյուջետային և ՀՀ ԿԲ ընդլայնող դրամավարկային քաղաքականություններով:

- **Փոփոխություններ՝ արտահանման ծավալների հետ կապված.** Հաշվետու տարում ՀՀ տնտեսությունում տեղի ունեցած բացասական փոփոխություններից է դեպի Ռուսաստանի Դաշնություն արտահանման նվազումը՝ ՀՀ դրամի նկատմամբ Ռուսաստանի Դաշնության ռուբլու արժեզրկման պատճառով:
 - **Տրանսֆերտների ծավալներ.** 2015 թվականին ՌԴ տնտեսության աճի նվազման միտումը իր բացասական ազդեցությունն է թողել ՀՀ փոխանցվող մասնավոր տրանսֆերտների վրա:
 - **Գների մակարդակ.** Գերիշխել է թույլ գնաճային միջավայրը, ինչը տարվա ընթացքում նաև գնանկումային դրսևորումներ է ունեցել:
 - **Փոխարժեք.** 2015 թվականին արտարժույթի փոխարժեքը մնացել է վերահսկելի մակարդակում, և կտրուկ տատանումներ չեն արձանագրվել:
- ✓ **Ֆինանսաբանկային հարվածի զարգացումներ**
- **Ֆինանսական համակարգում մրցակցության սրում.** 2015 թվականին ֆինանսական համակարգում պահպանվել է մրցակցությունը, որը հիմնականում արտահայտվել է գնային ակտիվ քաղաքականությամբ և մրցունակ ավանդային և վարկային տոկոսադրույքներով:
- ✓ **Կարգավորման դաշտի փոփոխություններ**
- 2015 թվականին ԿԲ կողմից ընդունվել, ինչպես նաև փոփոխվել և մշակվել են մի շարք իրավական ակտեր, որոնք հնարավորություն են ընձեռել կարճ ժամկետում նվազեցնելու պարտադիր պահուստավորման արդյունավետ դրույքը և իրական խթաններ ստեղծելու բանկերի կողմից երկարաժամկետ ֆինանսավորման միջոցներ ներգրավելու համար: Սակայն հիմնական օրենսդրական մարտահրավերը ընդհանուր նորմատիվային կապիտալի նվազագույն չափը՝ մինչև 30 մլրդ դրամ բարձրացնելու ՀՀ ԿԲ որոշումն է, որն ուժի մեջ է մտնելու 2017 թ. հունվարի 1-ից:
 - 2015 թ. մի շարք փոփոխություններ տեղի ունեցան նաև ՀՀ օրենսդրական դաշտում: Ամենաէականը ֆիզիկական անձանց բանկային ավանդների հատուցումը երաշխավորելու մասին ՀՀ օրենքում կատարված փոփոխությունն էր (երաշխավորված ավանդի չափերի ավելացումը), որը կնպաստի բանկային համակարգի ամրապնդմանը և դրա նկատմամբ ավանդատուների վստահության բարձրացմանը:

2015 թ. խնդիրների կատարողականը

2015 թ. ՀՀ առևտրային բանկերը հիմնականում կատարել են 2015-2017 թթ. ՀԶԾ-ներով նախատեսված խնդիրները: Բացառություն են կազմում շահութաբերության և կապիտալի ցուցանիշները՝ կապված տարեվերջին անսպասելի տատանումներով: Հարկ է նշել, որ բանկերի նպատակների և խնդիրների կատարողականի գնահատումը հաճախ դժվարանում է՝ վերջիններիս ոչ չափելի լինելու պատճառով:

ՀՀ բանկային համակարգի ակտիվների 2015 թ. փաստացի ցուցանիշները կանխատեսվածի համեմատ թերակատարվել են 1.3%-ով, իսկ պարտավորությունները գերակատարվել են 0.6%-ով:

Բանկային համակարգի շահութաբերության ցուցանիշները թերակատարվել են. ըստ կապիտալի շահութաբերությունը ծրագրվածից փոքր է եղել 9.9 տոկոսային կետով, իսկ ըստ ակտիվների շահութաբերության ցուցանիշը կանխատեսվածի համեմատ թերակատարվել է 1.5 տոկոսային կետով:

Վճարահաշվարկային համակարգը բնութագրող ցուցանիշները, ի տարբերություն ֆինանսական վիճակը նկարագրող ցուցանիշների, ավելի դժվար է կանխատեսել, քանի որ դրանք ավելի քիչ են կախված բանկի ռազմավարական որոշումներից (ինչպես օրինակ՝ վարկային ռազմավարությունը), որի հետևանքով էլ դառնում են շատ անկանխատեսելի:

Որպես 2015 թ. փաստացի ցուցանիշների ծրագրված ցուցանիշներից շեղման հիմնական պատճառներ ՀՀ առևտրային բանկերը առանձնացնում են հետևյալ գործոնները.

- շահույթի թերակատարում,
- վարկերի դանդաղ աճ,
- գործընկեր ֆինանսական կառույցների հետ համագործակցության չկանխատեսված զարգացումներ,
- վարկային պորտֆելի որակի վատացում:

2. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄՆԵՐԸ 2016-2018 ԹԹ. ՀԱՄԱՐ

Առևտրային բանկերի 2016-2018 թթ. գործունեության վրա ազդող հիմնական գործոնները

Կանխատեսվող ժամանակաշրջանի համար ՀՀ առևտրային բանկերը առանձնացրել են արտաքին միջավայրից, ներքին տնտեսությունից և ֆինանսական հատվածից բխող և իրենց գործունեության վրա ազդեցության տեսանկյունից առավել նշանակալի գործոնները:

✓ **Միջազգային շուկաներում**

- **Համաշխարհային տնտեսության աճի դանդաղ տեմպեր.** Կանխատեսվում է, որ Չինաստանի տնտեսական աճի դանդաղումն ու որոշ զարգացող մեծ տնտեսություններում լարվածությունը կշարունակեն գերիշխող մնալ 2016-2017 թթ. աճի հեռանկարներում: Կայուն աճ է սպասվում Ճապոնիայում: ԱՄՆ-ում ընդհանուր տնտեսական ակտիվությունը կմնա կայուն՝ դոլարի փոխարժեքի ամրապնդմանը զուգընթաց: Կավելանան ֆինանսական ներդրումներն անշարժ գույքի և աշխատանքի շուկաներում:
- **Գործընկեր երկրների տնտեսական և ֆինանսական վիճակի վարթարացումներ.** Սպասվում են գործընկեր երկրների տնտեսությունների շատ դանդաղ աճի միտումներ: Կանխատեսվում է, որ Հայաստանի հետ առևտրատնտեսական հարաբերություններ ունեցող երկրների տնտեսությունները կմնան ճգնաժամային փուլում, և կշարունակվի դրանց արժույթների արժեզրկումը: Սա բացասաբար կազդի այդ երկրների հետ առևտրաշրջանառության վրա և կարող է հանգեցնել արտաքին առևտրի բացասական մնացորդի ավելացմանը:
- **Միջազգային շուկաներում գների փոփոխություններ.** Բանկերը հիմնականում կանխատեսել են միջազգային շուկաներում էներգակիրների գների նվազում և դրանց հետագա փոփոխությունների անորոշություն, պղնձի գների նվազում, հացահատիկի գների համեմատաբար կայունություն, ոսկու գների կայունություն՝ նվազման ռիսկով: Որոշ բանկեր էլ կանխատեսել են միջազգային շուկաներում նավթի գների՝ 2014 թ. անկման ցուցանիշի վերականգնում նախկին մակարդակին:
- **Միջազգային շուկաներում տոկոսադրույքների քաղաքականություն.** Բանկերի մի մասը կանխատեսում է, որ միջազգային շուկաներում տոկոսադրույքները կշարունակեն մնալ պատմական ցածր մակարդակի վրա, ինչը ենթադրում է ցածր ծախսատարություն բանկերի համար ինչպես առկա պարտավորությունների, այնպես էլ նոր ներգրավվելիք ռեսուրսների մասով, սակայն որոշ բանկերում առկա են նաև տոկոսադրույքների աճի սպասումներ: Միևնույն ժամանակ, միջազգային շուկաներում ցածր տոկոսադրույքները կարող են բացասական ազդեցություն ունենալ բանկերի տոկոսային եկամտի մակարդակի վրա՝ լողացող տոկոսադրույքով միջոցներ տեղաբաշխելիս:

✓ **ՀՀ տնտեսությունում**

- **ՀՀ տնտեսության չափավոր աճ.** Բանկերը կանխատեսել են ՀՀ տնտեսության աճի տարբեր տեմպեր: Մասնավորապես՝ ՀՆԱ աճի 1.5%-ից 5.0 % աճ, իսկ աճը հիմնականում ապահովվելու են արդյունաբերության, ծառայությունների, շինարարության և գյուղատնտեսության ոլորտները:

- **Տրանսֆերների դանդաղ աճ.** Բանկերի մեծ մասը կանխատեսել է մասնավոր դրամական փոխանցումների ծավալների կրճատում՝ պայմանավորված 2014 թվականից ՌԴ հանդեպ տնտեսական պատժամիջոցների կիրառմամբ:
- **Բնակչության իրական եկամուտների փոփոխություն.** Սպասվում է բնակչության իրական եկամուտների աճի տեմպերի դանդաղում:
- **Գնաճի մակարդակ.** Կանխատեսվում է գնաճի տարեկան ցուցանիշի չափավոր մակարդակ, ինչը հիմնականում պայմանավորված է լինելու ազգային արժույթի արժեզրկմամբ: Բանկերի մեծ մասը իրատեսական են համարել $4\% \pm 1.5\%$ գնաճի մակարդակը:
- **Միասնական մաքսային գոտում ընդգրկվելու արդյունքում ապրանքաշրջանառության հնարավոր աճ.** 2016 թ. համար կանխատեսվում է արտաքին առևտրաշրջանառության մոտ 5.5% աճ, որը, ըստ էության, նախորդ տարվա էական նվազման շտկում կլինի: Ըստ բանկերի՝ վերականգնումը տեղի կունենա ներմուծման աճի հաշվին:

✓ **Ֆինանսաբանկային հաղվածում**

- **Բանկերի հիմնական ցուցանիշների կայուն աճ.** Ըստ բանկերի մեծ մասի սպասումների՝ կանխատեսվող ժամանակահատվածում ՀՀ բանկային համակարգում կնկատվի վարկերի պահանջարկի, ինչպես նաև վարկերի ծավալի աճ՝ հիմնականում ՀՀ տնտեսության աշխուժացման արդյունքում:
- **Դոլարայնացման մակարդակ.** Ըստ բանկերի՝ ՀՀ տնտեսությունում առաջիկա տարիներին կպահպանվի դոլարայնացման բարձր մակարդակը: Ավանդատուները կշարունակեն նախընտրել իրենց խնայողությունները պահել արտարժույթով:
- **Տոկոսադրույքներ.** Տոկոսադրույքների կանխատեսումները էականորեն տարբեր են եղել: Ըստ որոշ բանկերի՝ խոշորագույն բանկերը կշարունակեն միջոցներ փնտրել և ներգրավել արտասահմանից, ինչը, հնարավոր է, խոչընդոտի վարկավորման տոկոսադրույքների աճը, հետևաբար զգալիորեն կիջեցվեն թե՛ արտարժույթային, թե՛ դրամային ավանդների և վարկերի տոկոսադրույքները: Մինչդեռ կան բանկեր, որոնց կարծիքով ավանդների համար առաջարկվող տոկոսադրույքները կմնան բարձր, ինչն էլ, իր հերթին, բարձր կպահի վարկերի տոկոսադրույքները: Բանկերի մի մասն էլ կանխատեսել է, որ 2016 թվականին տոկոսադրույքների տատանումները կլինեն կայուն մակարդակում:
- **Դրամային ռեսուրսների ծավալի աճ.** Կանխատեսվում է, որ կենսաթոշակային բարեփոխումների հետագա զարգացումները և ապահովագրական շուկայի փոփոխությունները կավելացնեն դրամային երկարաժամկետ ռեսուրսների ծավալը: Կենսաթոշակային հիմնադրամների զարգացումը ՀՀ-ում նոր հնարավորություններ կստեղծի կապիտալի շուկայի զարգացման համար, որն իր հերթին կապահովի բանկային գործունեության նոր ուղղությունների զարգացման բարենպաստ պայմաններ:
- **Ֆինանսական հաղվածում մրցակցության խորացում.** 2016 թվականին մրցակցությունը կսրվի՝ պայմանավորված նոր հաճախորդների ներգրավման անհրաժեշտությամբ:

✓ **Կարգավորման դաշտի փոփոխություններ**

- 2016-2018 թթ. որպես հիմնական մարտահրավեր շարունակելու է մնալ 2014 թ. վերջին ընդհանուր կապիտալի նվազագույն շեմի բարձրացման վերաբերյալ ընդունված օրենսդրական կարգավորումը: Այն էական դեր է ունենալու բանկային համակարգի մասնակիցների կազմի փոփոխության և ֆինանսական կայունության ամրապնդման գործում:
- Հարկային օրենսգրքի փոփոխություններին համապատասխան՝ մի շարք օրենքների փոփոխություններ:
- ՀՀ բանկային համակարգում Բազել III համաձայնագրի ներդրման շրջանակներում բանկերի նորմատիվային դաշտին վերաբերող օրենսդրական փոփոխություններ. Բազել III-ով սահմանվող կապիտալի համարժեքության ու իրացվելիության նոր չափորոշիչների աստիճանական ներդրում:
- Կենսաթոշակային հիմնադրամների զարգացում, անկախ վարկային ռեգիստրի ներդրում, ավանդների երաշխավորման ինստիտուտի հետագա զարգացում, ֆինանսական համակարգի հաշտարարի ինստիտուտի ներդրում:
- Փոփոխություններ օրենքներում, որոնք կնպաստեն անկանխիկ եղանակով գործառնությունների զարգացմանը:
- 2016 թ. սկզբին մեկնարկեցին Իրանի նկատմամբ միջազգային պատժամիջոցների չեղարկման և տնտեսաքաղաքական ապաշրջափակման գործընթացները, ինչը բանկային համակարգերի միջև փոխգործակցության նոր հնարավորություններ է ստեղծում:

Ամփոփելով արտաքին հատվածի զարգացումների վերաբերյալ ՀՀ բանկերի կանխատեսումները՝ նշենք, որ առաջիկա տարիներին, չբացառելով օտարերկրյա ռիսկերի պահպանումը, ընդհանուր առմամբ կանխատեսվում է ՀՀ տնտեսության աշխուժացում և դրանից ածանցված՝ ՀՀ ֆինանսական համակարգի դրական զարգացումներ:

Առևտրային բանկերի 2016-2018 թթ. հիմնական նպատակները

2016-2018 թթ. հեռանկարային զարգացման ծրագրերով ՀՀ առևտրային բանկերն իրենց նպատակները հիմնականում սահմանել են գործունեության որակական բարելավման և ծավալային ընդլայնման ուղղությամբ՝ սահմանելով հետևյալները.

✓ **Ծավալային աճ**

- Ներգրավված միջոցների ծավալների ավելացում
- Հաշվեկշռային ցուցանիշների աճ
- Ընդհանուր կապիտալի ավելացում
- Ընդհանուր ակտիվների աճ
- Միջազգային կազմակերպություններից ներգրավված երկարաժամկետ, էժան ռեսուրսների աճ
- Ոչ տոկոսային եկամուտները ապահովող ծառայությունների աճ:

✓ **Արդյունավետություն/շահութաբերություն**

- Ակտիվների որակական բարելավում՝ զուտ շահույթի և շահութաբերության ցուցանիշների բարձրացման սկզբունքներով

- Միջոցների արդյունավետ տեղաբաշխում
- Նոր ծառայությունների ներդրման շնորհիվ տոկոսային եկամուտներից կախվածության նվազեցում, ոչ տոկոսային եկամուտների աճ
- Գործունեության արդյունավետության բարձրացում
- Տարեկան զուտ շահույթի աստիճանական աճի ապահովում, կապիտալի շահութաբերության ավելացում
- Մասնաճյուղերի գործունեության արդյունավետության բարձրացում, միևնույն ժամանակ դրանց արդյունավետ վերահսկողության ապահովում
- Ծախսերի օպտիմալացում
- ԱՄՆ դոլարով միջնաժամկետ արժեկտրոնային պարտատոմսերի թողարկում և տեղաբաշխում
- Բանկային գործիքների օպտիմալացում:

✓ **Ռիսկերի զսպում**

- Վարկային պորտֆելի բազմազանեցում (դիվերսիֆիկացիա)
- Ազատ դրամական միջոցների տեղաբաշխում բարձր իրացվելի ակտիվներում, ներդրումներ ներդրումային գրավչություն ունեցող կորպորատիվ արժեթղթերում
- Ընդհանուր պարտավորությունների կառուցվածքային համամասնությունների պահպանում
- Ընդհանուր և ընթացիկ իրացվելիության ցուցանիշների նպատակային նվազագույն ցուցանիշների պահպանում
- Միջոցների արդյունավետ տեղաբաշխում՝ ակտիվների բազմազանեցում, ակտիվների և պարտավորությունների համապատասխանեցված կառավարում
- Ֆինանսական արդյունքների (եկամուտների) շարունակական բազմազանեցում
- Ռիսկերի կառավարման համակարգի կատարելագործում՝ միջազգային չափորոշիչներին համապատասխան
- Փողերի լվացման և ահաբեկչության ֆինանսավորման դեմ պայքարի ոլորտում կայուն քաղաքականության իրականացում
- Վարկային պորտֆելի որակի բարելավում, դասակարգված վարկային պորտֆելի նվազեցում
- Բանկի ռազմավարությանը համապատասխանող՝ բանկի համար ընդունելի ռիսկի մակարդակի տարեկան սահմանում
- Ռիսկերի կառավարման ոլորտում պաշտպանության երեք գծերի քաղաքականության ներդրում
- Վարկային ռիսկի վերլուծության եղանակների կատարելագործում
- Հիմնական բիզնես գործընթացների գծով ռիսկերի քարտեզների մշակում, նոր ծառայություններին ներհատուկ ռիսկերի վերլուծություն
- Բիզնես գործընթացների վրա գործունեության ընդհատման ազդեցության վերլուծություն (Business Impact Analysis)
- Պահուստների կառավարման համակարգերի կատարելագործում
- Ռիսկերի կառավարման ռազմավարություն. վարկային, շուկայական և գործառնական ռիսկերի գնահատում և արդյունավետ կառավարում, սթրես-թեստերի իրականացում
- Բռնագանձված գույքի փուլային վաճառք:

✓ **Մարքեթինգային քաղաքականություն**

- Հաճախորդների թվաքանակի էական ավելացում
- Թողարկված քարտերի քանակի ավելացում, քարտերից օգտվող հաճախորդների շրջանակի ընդլայնում և պլաստիկ քարտերով գործառնությունների ծավալների անընդհատ աճի ապահովում
- Մասնաճյուղային ցանցի ընդլայնում
- Հեռակա բանկային ծառայությունների զարգացում՝ հաճախորդներին հնարավորություն ընձեռելով ծառայություններից օգտվել առանց բանկ այցելելու
- Նոր դրամական փոխանցումների համակարգերին միացում, դրամական փոխանցումների ակտիվացում
- Հաճախորդների սպասարկման որակի բարելավում, հստակ սահմանված թիրախային խմբերի համար նոր բանկային ծառայությունների մշակում
- Բիզնես գործընթացների կատարելագործում
- Ծառայությունների վաճառքի էլեկտրոնային խողովակի կիրառում
- Բարձր հեղինակության պահպանմանն ուղղված գործունեություն, ռեբրենդինգի գործընթացի ավարտում
- «Պրոդուկտների ֆաբրիկա»-ի՝ որպես արդյունավետության բարձրացման, եկամուտների նոր աղբյուրների ստացման գործիքի գործարկում
- Լոյալության մոնիթորինգի համակարգի ներդրում
- Խաչաձև վաճառքների համակարգերի ներդրում
- Միջոցների ներգրավման քաղաքականություն, անհատականացված բանկային ծառայությունների ամբողջական ցանկի մատուցում (cross-selling), յուրաքանչյուր հատվածի համար սպասարկման և վաճառքի մոդելների ներդրում
- Մատուցվող ծառայությունների շրջանակի ընդլայնում, նոր տեսակի ծառայությունների ներդրում, ինչպես նաև վերջին տարիներին ներդրված ծառայությունների ծավալների ընդլայնում
- Շուկայում դիրքերի ամրապնդում և մասնաբաժնի ավելացում
- iOS և Android բջջային հավելվածների մշակում և գործարկում, էլեկտրոնային փողերի թողարկում և բջջային դրամապանակների ծառայության ներդրում:

✓ **Կառավարման համակարգ**

- Ներքին հսկողության համակարգերի, կառավարման համակարգի ու կադրային քաղաքականության կատարելագործում, ներքին կանոնակարգում
- Բանկային նոր տեխնոլոգիաների կիրառություն
- Աշխատակիցների վերապատրաստում և շահադրդման բարձրացում
- Բիզնես գործընթացների օպտիմալացում՝ բացառելով գործառույթների և կառուցվածքային օղակների կրկնօրինակումը, ինչպես նաև հաճախորդների սպասարկմանն առնչվող գործարար գործընթացների օպտիմալացման ապահովում և շարունակական ավտոմատացում
- Որակի կառավարման համակարգի կատարելագործում, որի նպատակն է ապահովել բանկային ծառայությունների և բիզնես գործընթացների բարձր որակը

- Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտում անհրաժեշտ նորացում, ISO/ IEC 27001 տեղեկատվական անվտանգության կառավարման համակարգի ներդրում
- Հաշիվների և ավանդների համալրման, վարկերի մարման, վճարումների ընդունման և այլ նպատակներով հատուկ տերմինալների և սարքավորումների կիրառման և կառավարման համակարգերի ներդրում
- Միջազգային շուկաներում արժեթղթերի՝ առանց ապահովման (կարճ վաճառք) գործարքների կնքման մեխանիզմների ներդրում
- Վաճառքի ցանցերի ձևավորում և օպտիմալացում:

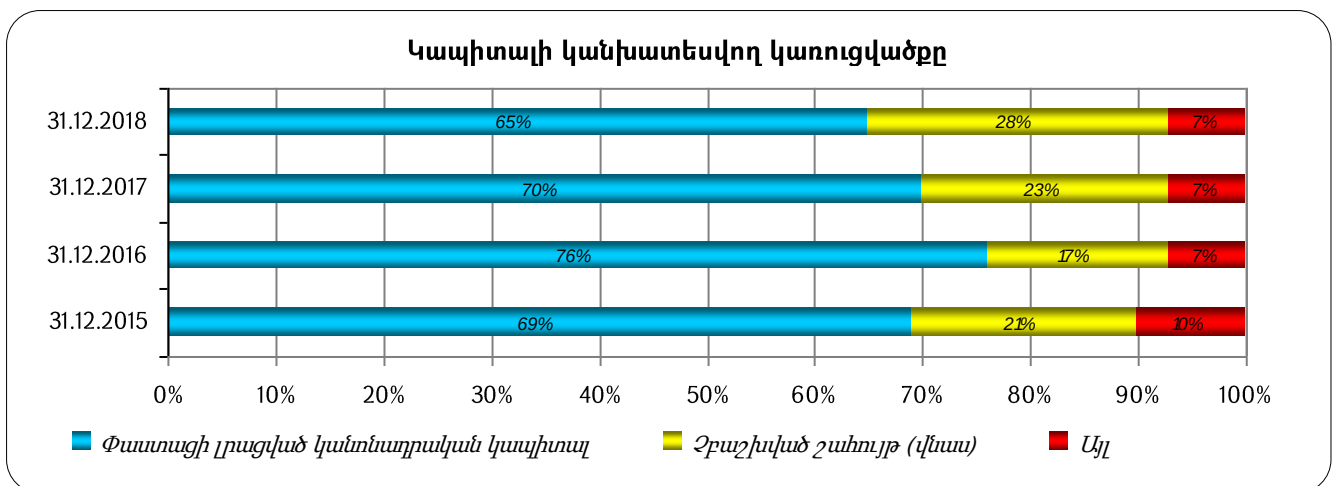
Առևտրային բանկերի հիմնական ցուցանիշների կանխատեսումները

Կապիտալ

Բանկերի հեռանկարային զարգացման ծրագրերով ներկայացված կանխատեսումների համաձայն՝ 2016 – 2018 թթ. կապիտալը տարեկան կաճի միջինը 22.7%-ով:

2016-2018 թթ. ՀՀ բանկային համակարգի ընդհանուր կապիտալը կաճի 79%-ով:

Կանոնադրական կապիտալի նկատմամբ շահույթի՝ 2018 թ. աճի արդյունքում կանոնադրական կապիտալի տեսակարար կշիռը ընդհանուր կապիտալում 2015 թ. 69%-ից կնվազի՝ 2018 թ. հասնելով 65%-ի:



Պարտավորություններ

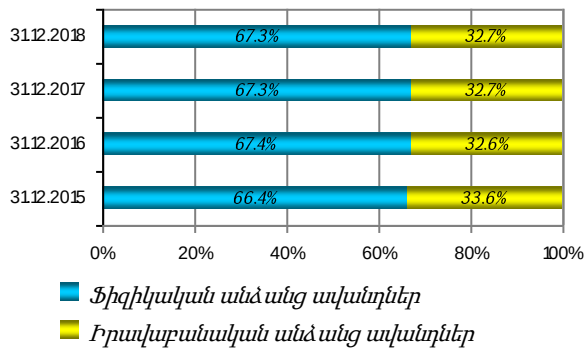
2016-2018 թթ. համար ՀՀ առևտրային բանկերը կանխատեսել են ընդհանուր պարտավորությունների միջին տարեկան 6.4% աճ: Կանխատեսվող երեք տարիների ընթացքում պարտավորությունները կավելանան 20.2%-ով:

Կանխատեսումների համաձայն՝ 2016-2018 թթ. ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց ավանդները կավելանան 27.2%-ով: Արդյունքում՝ ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց ավանդների տեսակարար կշիռն ընդհանուր պարտավորություններում կավելանա 3.54 տոկոսային կետով՝ 2015 թ. վերջի 60.6%-ից 2018 թ. հասնելով 64.1%-ի:

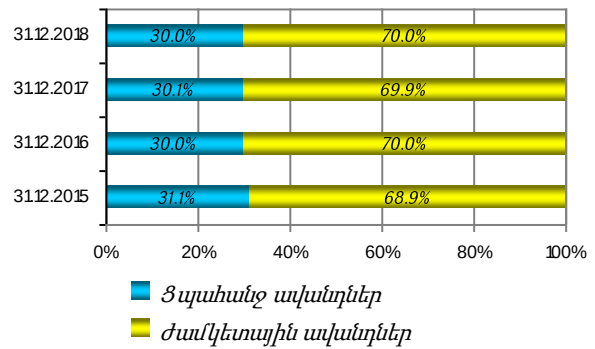
2016-2018 թթ. ֆիզիկական անձանց ավանդների աճը կանխատեսվում է 28.9%: Իրավաբանական անձանց ավանդները կավելանան 23.8%-ով:

Վերոնշյալի արդյունքում ավանդների կառուցվածքում ֆիզիկական անձանց ավանդների տեսակարար կշիռը կունենա 0.9 տոկոսային կետի փոփոխություն՝ 2018 թ. կազմելով 67.3%:

**Ավանդների կանխատեսվող կառուցվածքը՝
ըստ սուբյեկտների**



**Ավանդների կանխատեսվող կառուցվածքը՝ ըստ
ժամկետայնության**

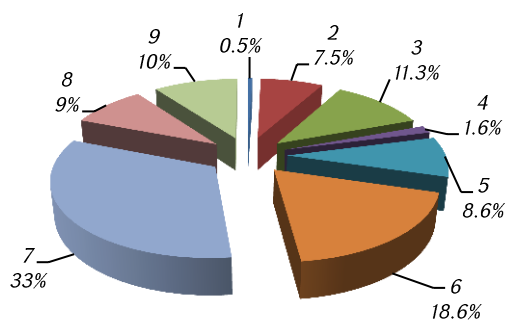


Տպահանջ ավանդների աճի կանխատեսումները եռամյա կտրվածքով կազմել են 22.6%, ժամկետային ավանդների աճի կանխատեսումները՝ 29.3%:

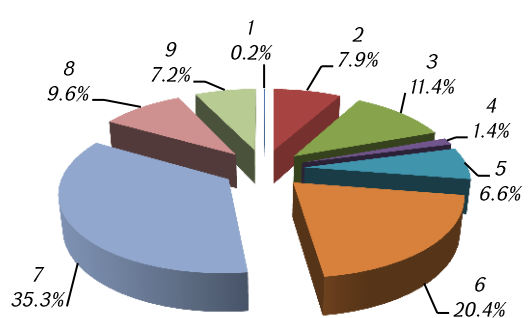
Արդյունքում ընդհանուր ավանդներում ժամկետային ավանդների տեսակարար կշիռը 2015 թվականի վերջի 68.9%-ից 2018 թվականին կաճի մինչև 70.0%:

2016-2018 թթ. ՀՀ առևտրային բանկերը նախատեսում են այլ ֆինանսավարկային կազմակերպություններից ներգրավված միջոցներն ավելացնել 32.2%-ով: Արդյունքում այլ ֆինանսավարկային կազմակերպություններից ներգրավված ավանդների ու վարկերի տեսակարար կշիռն ընդհանուր պարտավորություններում 2015 թ. վերջի համեմատ կավելանա 1.9 տոկոսային կետով և 2018 թ. վերջին կկազմի 20.5%:

**Բանկային համակարգի
պարտավորությունների
կառուցվածքը 31.12.2015 թ.
դրությամբ**



**Բանկային համակարգի
պարտավորությունների
կառուցվածքը 31.12.2018 թ.
դրությամբ**



1. Թղթակցային հաշիվներ, 2. Ֆիզիկական անձանց ցպահանջ միջոցներ և հաշիվներ, 3. Իրավաբանական անձանց և հիմնարկների ցպահանջ միջոցներ և հաշիվներ, 4. Պարտավորություններ գանձապետարանի նկատմամբ, 5. Բանկերից և ՀՀ ԿԲ-ից ներգրավված ավանդներ և վարկեր, 6. Այլ ֆինանսավարկային կազմակերպություններից ներգրավված ավանդներ և վարկեր, 7. Ֆիզիկական անձանց ժամկետային ավանդներ, 8. Իրավաբանական անձանց և հիմնարկների ժամկետային ավանդներ, 9. Այլ պարտավորություններ

Ակտիվներ

2016-2018 թթ. ՀՀ-ներով ՀՀ առևտրային բանկերը կանխատեսել են ակտիվների միջին տարեկան 8.8% աճ: Եռամյա կտրվածքով ՀՀ բանկային համակարգի ակտիվները կավելանան 28.7%-ով:

Ակտիվների միջին տարեկան աճի տեմպը՝

- նախորդ երեք տարիների համար՝ 12.7%,
- կանխատեսվող առաջիկա երեք տարիների համար՝ 8.8%:

Վարկային պորտֆելի միջին տարեկան աճի տեմպը՝

- նախորդ երեք տարիների համար՝ 11.3%,
- կանխատեսվող առաջիկա երեք տարիների համար՝ 13.3%:

Կապիտալի միջին տարեկան աճի տեմպը՝

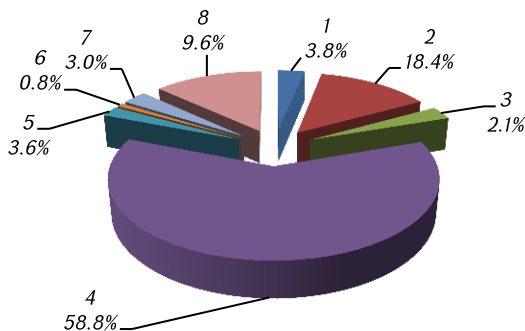
- նախորդ երեք տարիների համար՝ 8%,
- կանխատեսվող առաջիկա երեք տարիների համար՝ 22.7%:

Արդյունքում կմեծանա վարկերի տեսակարար կշիռն ընդհանուր ակտիվներում՝ 2018 թ. վերջին, 2015 թ. վերջի համեմատ, ավելանալով 7.6 տոկոսային կետով և կազմելով 66.4%:

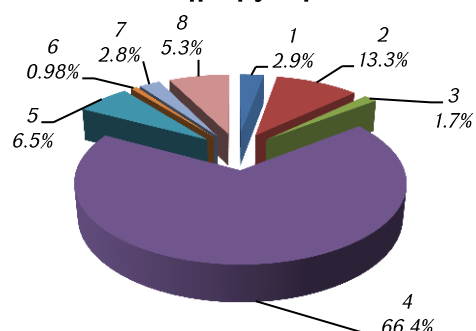
Բանկային համակարգի ակտիվների վերոնշյալ աճը հիմնականում նախատեսվում է վարկերի հաշվին, ինչի արդյունքում կմեծանա վարկերի տեսակարար կշիռն ընդհանուր ակտիվներում՝ 2018 թ. վերջին հասնելով 66.4%-ի:

2016-2018 թթ. բանկային համակարգի վարկերը կավելանան 45.5%-ով:

Բանկային համակարգի ակտիվների կառուցվածքը 31.12.2015 թ. դրությամբ



Բանկային համակարգի ակտիվների կառուցվածքը 31.12.2015 թ. դրությամբ

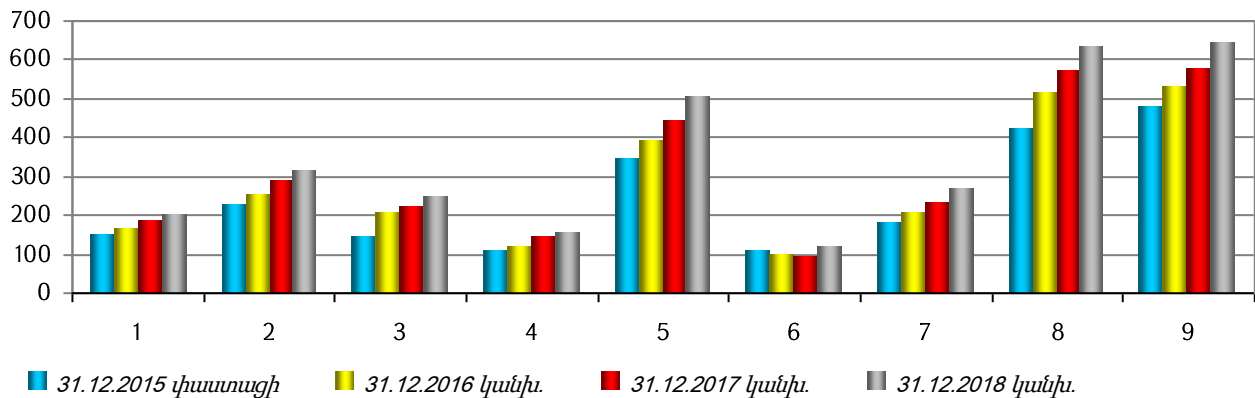


1. Կանխիկ դրամական միջոցներ, 2. Թղթակցային հաշիվներ ՀՀ ԿԲ-ում և բանկերում, 3. Բանկերում և այլ ֆինանսավարկային կազմակերպություններում տեղաբաշխված ավանդներ և վարկեր, 4. Վարկեր տնտեսությանը, 5. Պետական արժեթղթեր, 6. Լիզինգ և ֆակտորինգ, 7. Հիմնական միջոցներ, 8. Այլ ակտիվներ

2016-2018 թթ. ՀՀ-ներով կանխատեսված ՀՀ բանկային համակարգի վարկային պորտֆելի աճը հիմնականում նախատեսվում է ի հաշիվ սպառողական վարկերի միջին տարեկան 14.9% աճի (սպառողական վարկային պորտֆելի եռամյա 51.1% աճ, ընդհանուր պորտֆելում կշիռի փոփոխություն 2016-2018 թթ.՝ 19.5%-ից 20.6%), առևտրի ոլորտի միջին տարեկան 13.5% աճի (եռամյա 46.1% աճ, ընդհանուր պորտֆելում կշիռի փոփոխություն 2016-2018 թթ.՝ 16.0%-ից 16.3%) և մշակող արդյունաբերության միջին տարեկան 11.3% աճի (եռամյա 37.8 աճ, ընդհանուր պորտֆելում կշիռի փոփոխություն 2015-2018 թթ.՝ 7.8%-ից 8.1%):

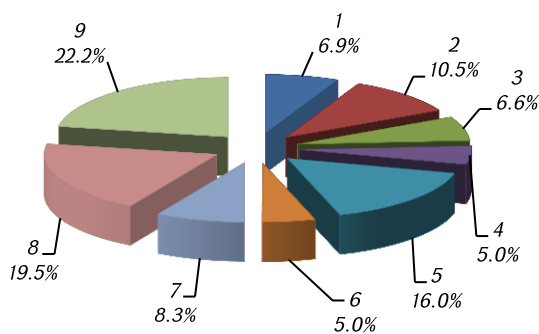
Հիփոթեքային վարկերի պորտֆելը 2016-2018 թթ. կավելանա միջին տարեկան 14.6%-ով, եռամյա՝ 50.4%-ով, իսկ ընդհանուր պորտֆելում կշիռը կփոխվի 0.4 տոկոսային կետով և կդառնա 8.7%:

Բանկային համակարգի վարկային ներդրումների կանխատեսվող ճյուղային կառուցվածքը (մլրդ ՀՀ դրամ)



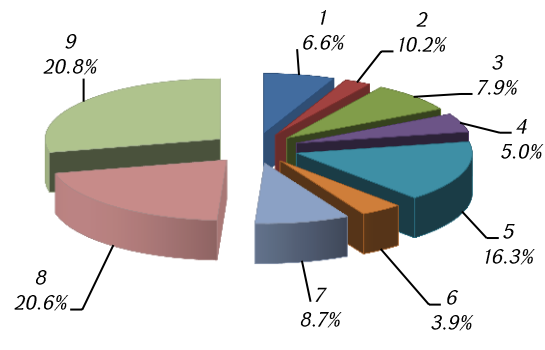
1. Գյուղատնտեսություն, անտառային տնտեսություն և ձկնորսություն, 2. Հանքագործական և մշակող արդյունաբերություն, 3. Էլեկտրականության, գազի, ջրորոշում և լավորակ օդի մատակարարում, 4. Շինարարություն, 5. Առևտուր, 6. Ֆինանսական և ապահովագրական գործունեություն, 7. Հիփոթեքային վարկեր, 8 Սպառողական վարկեր, 9. Տնտեսության այլ ճյուղեր

Բանկային համակարգի վարկային ներդրումների կանխատեսված կառուցվածքը 31.12.2015 թ. դրությամբ



1. Գյուղատնտեսություն, անտառային տնտեսություն և ձկնորսություն, 2. Հանքագործական և մշակող արդյունաբերություն, 3. Էլեկտրականության, գազի, ջրորոշում և լավորակ օդի մատակարարում, 4. Շինարարություն, 5. Առևտուր, 6. Ֆինանսական և ապահովագրական գործունեություն, 7. Հիփոթեքային վարկեր, 8 Սպառողական վարկեր, 9. Տնտեսության այլ ճյուղեր

Բանկային համակարգի վարկային ներդրումների կանխատեսված կառուցվածքը 31.12.2015 թ. դրությամբ



1. Գյուղատնտեսություն, անտառային տնտեսություն և ձկնորսություն, 2. Հանքագործական և մշակող արդյունաբերություն, 3. Էլեկտրականության, գազի, ջրորոշում և լավորակ օդի մատակարարում, 4. Շինարարություն, 5. Առևտուր, 6. Ֆինանսական և ապահովագրական գործունեություն, 7. Հիփոթեքային վարկեր, 8 Սպառողական վարկեր, 9. Տնտեսության այլ ճյուղեր

Ըստ բանկերի կանխատեսումների՝ 2018 թ. վերջին, 2015 թ. վերջի համեմատ, ՀՀ բանկային համակարգի վարկային պորտֆելի կառուցվածքը որոշակի փոփոխություններ կկրի, մասնավորապես՝ վարկային պորտֆելում կավելանա սպառողական վարկերի մասնաբաժինը՝ 31.12.2018 թ. կկազմի 20.6% (կաճի 1.1 տոկոսային կետով), 0.3 տոկոսային կետով կաճի առևտրի ոլորտի վարկերի տեսակարար կշիռը՝ 2018 թ. վերջին կկազմի 16.3%, կնվազի ֆինանսական հատվածի վարկերի տեսակարար կշիռը՝ 2015 թ. վերջի 5%-ի փոխարեն 2018 թ. վերջին կկազմի 3.9%:

Ֆինանսական արդյունքներ

Համաձայն 2016-2018 թթ. ՀՀ-ների՝ ՀՀ առևտրային բանկերն իրենց եկամուտների և ծախսերի կառուցվածքում կանխատեսել են հետևյալ զարգացումները. բանկային համակարգի համախառն եկամուտները կավելանան 35.1%-ով: Բանկային համակարգի համախառն ծախսերը 2018 թ., 2015 թ. համեմատ, կավելանան 19.3%-ով:

Կանխատեսվող ժամանակահատվածում համախառն եկամուտների կառուցվածքում 3.6 տոկոսային կետով կավելանա տոկոսային եկամուտների տեսակարար կշիռը՝ 2018 թ. կազմելով 80.3%: 3.6 տոկոսային կետով կնվազի ոչ տոկոսային եկամուտների տեսակարար կշիռը՝ 2018 թ. կազմելով 19.7%: 2016-2018 թթ. ՀՀ բանկային համակարգի զուտ տոկոսային եկամուտները կավելանան 81.4 %-ով, իսկ զուտ ոչ տոկոսային եկամուտները կնվազեն 59.3%-ով:

Հատկանշական է, որ պլանավորվող ժամանակահատվածում ոչ տոկոսային ծախսերի միջին տարեկան աճի տեմպը (7%) գերազանցում է ոչ տոկոսային եկամուտների միջին տարեկան աճի տեմպին 2,6 տոկոսային կետով:

Համաձայն ՀՀ առևտրային բանկերի կանխատեսումների՝ բանկերի կողմից ակտիվների հնարավոր կորուստների պահուստներին կատարված զուտ մասհանումները 2016-2018 թթ. կպակասեն 41.8%-ով:

2016-2018 թթ. ՀԶԾ-ների համաձայն՝ կանխատեսվող ժամանակաշրջանում բանկային համակարգի զուտ մասհանումներ/համախառն ակտիվներ ցուցանիշը 2015 թ. 3.1%-ից կնվազի 1.4%-ի:

Արդյունքում՝ կանխատեսվող ժամանակահատվածում բանկային համակարգի զուտ տոկոսային մարժան կտատանվի 2.9%-5.3%-ի շրջանակներում:

Բանկերի ակտիվների շահութաբերությունը բնութագրող զուտ շահույթ/միջին ակտիվներ ցուցանիշը (ROA), ըստ կանխատեսումների, 2016-2018 թթ. համապատասխանաբար կլինի (-0.7%) և 2%, իսկ կապիտալի շահութաբերությունը բնութագրող զուտ շահույթ/կապիտալ (ROE) ցուցանիշը՝ (-4.2)% և 9.7% միջակայքում:

Կանխատեսվող երեք տարիների միջին արդյունքներով բանկերը կարելի է բաժանել մի քանի խմբի՝

- ✓ ըստ ROA-ի մեծության՝
 - 2.5% - 3.5% ROA ունեցող բանկեր՝ 5 բանկ,
 - 1.5% - 2.5% ROA ունեցող բանկեր՝ 9 բանկ,
 - 1.5%- ից ցածր ROA ունեցող բանկեր՝ 6 բանկ:
- ✓ ըստ ROE-ի մեծության՝
 - 11% - 16% ROE ունեցող բանկեր՝ 5 բանկ,
 - 8% - 11% ROE ունեցող բանկեր՝ 5 բանկ,
 - 8% - ից ցածր ROE ունեցող բանկեր՝ 10 բանկ:

Վճարահաշվարկային գործունեություն

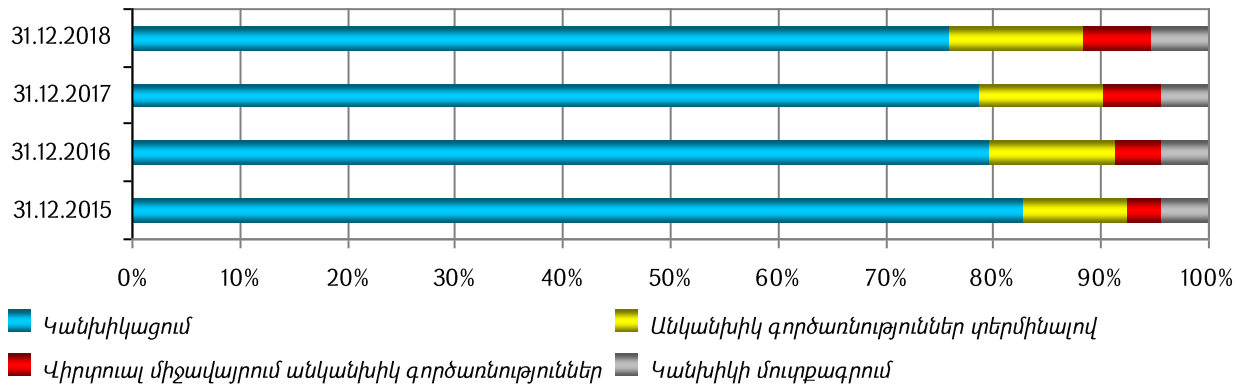
Բանկերի հեռանկարային զարգացման ծրագրերով ներկայացված կանխատեսումների համաձայն՝ ՀՀ բանկային համակարգի **հաճախորդների քանակը** 2016-2018 թթ. կավելանա 32.7%-ով:

Կանխատեսումների համաձայն՝ **վճարային քարտերի քանակը** 2016-2018 թթ. կավելանա 42.1%-ով:

POS-տերմինալների քանակը կավելանա 37%-ով, **ԱԳՄ-ների** աճը առաջիկա երեք տարիներին կկազմի 17.4%, իսկ **վճարային քարտերով գործառնությունները** 2016-2018 թթ. կավելանան 38%-ով:

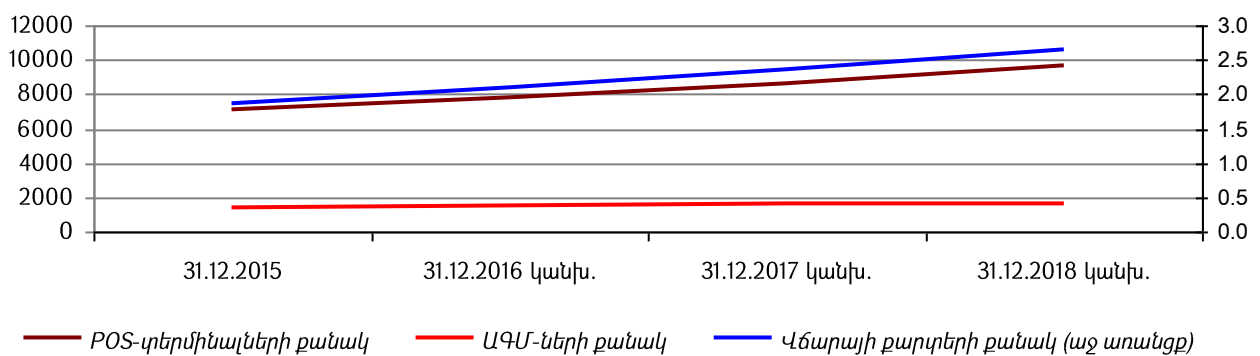
Բանկերի կանխատեսումների համաձայն՝ քարտերով անկանխիկ գործառնությունների մասնաբաժինն ընդհանուր գործառնություններում կաճի:

Վճարայի քարտերով գործառնությունների կառուցվածքի կանխատեսում



Բանկերի կանխատեսումների համաձայն՝ վճարային քարտերի, POS-տերմինալների և ԱԳՄ-ների միջին տարեկան աճը 2016-2018 թթ. կկազմի համապատասխանաբար 12,4%, 11% և 5.4%:

Վճարային քարտերի, դրանց սպասարկման միջոցների կանխատեսում



3. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ SWOT ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

ՀՀ առևտրային բանկերի 2016-2018 թթ. ՀԶԾ-ներում արտաքին միջավայրի և խնդիրների կատարողականի վերաբերյալ վերլուծությունների հիման վրա առանձնացված բանկերի ուժեղ և թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու սպառնալիքները ներկայացված են հետևյալ խմբավորմամբ.

Ուժեղ կողմեր

✓ Ռիսկերի կառավարում

- Կապիտալով հագեցվածության բարձր կամ բավարար մակարդակ
- Ռիսկերի կառավարման արդյունավետ և ամբողջական համակարգ
- Ռիսկերի որակական վերլուծություն և կառավարում
- Վարկային պորտֆելի բարձր որակ
- Ներգրավված և տեղաբաշխված միջոցների բազմազանեցում (դիվերսիֆիկացիա)
- Վարկավորման ծավալի ընդլայնմանը նպաստող ավելցուկային իրացվելիության առկայություն կամ իրացվելիության բարձր մակարդակ
- Ճգնաժամերին դիմակայելու գործուն ծրագրի առկայություն
- Փողերի լվացման և ֆինանսական հանցագործությունների կանխարգելման և կանոնակարգման պահանջներին համապատասխանության գործուն և կայուն համակարգ
- Բանկային ռիսկերի կառավարման զուսպ քաղաքականություն
- Ֆինանսական ցուցանիշների կայունություն
- Ընդհանուր կապիտալի համարժեքության բարձր մակարդակ
- Պասիվների օպտիմալ կառուցվածք կամ ռեսուրսային բազայի համեմատաբար ցածր ինքնարժեք
- Հիմնական ցուցանիշների բարելավում կամ շարունակական բարձր աճ:

✓ Կորպորատիվ կառավարում

- Երիտասարդ կադրային ներուժ
- Փորձառու անձնակազմ
- Տեխնոլոգիական և ծրագրային հագեցվածության բարձր մակարդակ կամ անընդհատ թարմացում
- Գյուղատնտեսության վարկավորման ոլորտում առանձնահատուկ տեխնոլոգիաներ
- Բանկի կառավարման հստակ կանոնակարգվածություն
- Բիզնես գործընթացների ակտիվ կանոնակարգում
- Փոփոխություններին ճկուն արձագանքելու ունակություն, որոշումների արագ ընդունում ու կատարում
- Նոր ծառայությունների ու ծրագրերի իրականացման նպատակաուղղվածություն
- Կորպորատիվ կառավարման սկզբունքների կիրառում
- Բանկի տարածքային ստորաբաժանումների աշխատանքների գնահատման, վարկանշման համակարգերի կիրառում
- Տարածքային արդյունավետ քաղաքականության իրականացում
- Գործունեության խրախուսման համակարգերի կիրառում կամ կադրերի պարբերական վերապատրաստում

- Թիմային աշխատանքի մշակույթի առկայություն
- Որակի կառավարման՝ շարունակաբար բարելավվող համակարգի առկայություն
- Բանկի ղեկավարության՝ շուկայում երկարատև և արդյունավետ աշխատանքի փորձ
- Որոշումների համար տեղեկատվական լայն բազայի առկայություն
- Հարող խմբի փորձառության օգտագործում
- Արդյունավետ և ուժեղ ներքին վերահսկողության համակարգ
- Բանկային համակարգում մեծ փորձի առկայություն
- Առաջարկությունների զարգացած համակարգ:

✓ Արդյունավետություն / շահութաբերություն

- Մասնաճյուղային ցանցի ֆինանսական ցուցանիշների բարելավում
- Տարածքային արդյունավետ քաղաքականության իրականացում
- Ռիսկերի կառավարման արդյունավետ և ամբողջական համակարգ
- Օպերացիոն գործողությունների վրա ծախսվող ժամանակի կրճատում՝ մեծացնելով միավոր ժամանակում ստեղծվող հավելյալ արժեքը
- Հաճախորդի սպասարկման ժամանակի կրճատում՝ օժանդակ գործարար գործընթացների օպտիմալացման միջոցով
- Բանկի պասիվների օպտիմալ կառուցվածք կամ ռեսուրսային բազայի համեմատաբար ցածր ինքնարժեք
- Վարչակառավարչական ծախսերի համեմատաբար ցածր մակարդակ:

✓ Մարքեթինգ

- Վստահելի բանկի համբավի ու հեղինակություն ձևավորում կամ հաճախորդների վստահությամբ բարեգործական միջոցառումների իրականացում
- Հաճախորդների սպասարկման բարձր մշակույթի առկայություն, հիմնական հաճախորդների նկատմամբ «անհատական» մոտեցման ապահովում
- Ագրեսիվ մարքեթինգային քաղաքականության վարում
- Նյութատեխնիկական բավարար բազայի առկայություն
- Մասնաճյուղերի լայն ցանց
- Հնարավորությունների լայն շրջանակ՝ սպասարկելու համար խոշոր կորպորատիվ հաճախորդների (տնտեսության էներգետիկ ոլորտի)
- Առաջարկվող բարձրորակ ծառայությունների լայն շրջանակ, ծառայությունների լայն ընտրանի, ունիվերսալ կառույց
- Հաճախորդների ձևավորված հաստատուն մասնաբաժին
- Արդիական տեղեկատվական համակարգ, բոլոր մասնաճյուղերի հետ առցանց կապի «մեկ սերվերի» տեխնոլոգիայի առկայություն, բջջային կապի միջոցներով բանկային ծառայությունների առկայություն կամ զարգացում
- VIP ծառայության և սպասարկման սրահի առկայություն
- Տարածաշրջանում կամ շուկայում առաջատար դիրք կամ բաժին
- Բազմատեսակ քարտերի առկայություն և թողարկում
- Շուկայի փոփոխություններին արագ արձագանքելու ունակություն
- Արդյունավետ կազմակերպված գովազդային արշավ
- Միասնական ոճի բերված լայն մասնաճյուղերի ցանց, հարմարավետ գրասենյակային պայմաններ, գլխավոր գրասենյակի գերազանց դիրք:

Թույլ կողմեր

✓ Ռիսկերի կառավարում

- Չաշխատող վարկերի առկայություն և որոշ վարկերի հետհաշվեկշիռ դուրսգրում
- Որոշ ժամկետային խմբերում ակտիվների և պարտավորությունների միջև առկա բացասական ճեղքվածքներ
- Հգայունություն միջազգային ֆինանսական շուկաներում տեղի ունեցող փոփոխությունների նկատմամբ
- Բանկային հաշիվների, ցապահանջ միջոցների համեմատաբար ցածր մակարդակ
- Կայուն պասիվային բազայի բացակայություն
- Ակտիվների փոքր ծավալ
- Ընդհանուր ակտիվների կազմում գույքայնացված ակտիվների բարձր տեսակարար կշիռ
- Երկարաժամկետ կամ դրամային ավանդների ցածր տեսակարար կշիռ ավանդների կազմում:

✓ Կորպորատիվ կառավարում

- Անհրաժեշտ կադրերի ներգրավման և վերապատրաստման դժվարություն, մասնագիտական գիտելիքների ոչ բավարար մակարդակ
- Նոր տեխնոլոգիաներին դանդաղ հարմարեցում, հաշվապահական հիմնական ծրագրի ոչ ամբողջական ճկունություն
- Նորագույն տեխնոլոգիաների կիրառման ցածր մակարդակ
- Անձնակազմի հոսունության բարձր մակարդակ
- Ստորաբաժանումների միջև թույլ համագործակցություն
- Սեփական բանկային ծրագրի և համապատասխան թիմի բացակայություն
- ՓՄՁ ծառայությունների վաճառքի մոդելների ներդրման գործընթացների անավարտություն
- Բիզնես գործընթացների ավտոմատացման ցածր մակարդակ
- Հաճախորդների սպասարկման նոր պահանջներին համապատասխան IT տեխնոլոգիաների թերի ներդրում
- Որակի կառավարման համակարգի բացակայություն:

✓ Արդյունավետություն / շահութաբերություն

- Հուտ ոչ տոկոսային եկամտի գծով նկատվող բացասական ճեղքվածք
- Քիչ ծախսատար և երկարաժամկետ միջոցների սակավություն
- Ծավալային և որակական ցուցանիշների որոշակի անհամապատասխանություն միջազգային չափանիշներին
- Մասնաճյուղերի թերի արդյունավետություն
- Ժամկետանց ակտիվների հետքերման գործընթացի ոչ բարձր արդյունավետություն
- Նոր ծառայությունների ներդրման գործընթացի հետ կապված խնդիրներ:

✓ Մարքեթինգ

- ՓՄՁ հատվածի բիզնես-հաճախորդների ոչ բավարար մակարդակ
- Սպասարկման ցանցի թույլ զարգացածություն, CRM համակարգի բացակայություն
- Շուկայի որևէ մասնաբաժնի կամ գործիքի ոչ բավարար տիրապետման մակարդակ

- Նորարար տեխնոլոգիաների սակավ կիրառում բանկային ծառայությունների ոլորտում
- Հաճախորդների ոչ մեծ բազա, կորպորատիվ հաճախորդների ներգրավման հնարավորությունների բացակայություն
- Սահմանափակ գովազդային բյուջե
- Բանկի մասնաճյուղերի արտաքին և ներքին տեսքի զանազանություն
- Սեփական պրոցեսինգային կենտրոնի բացակայություն
- Բանկի և բանկի կողմից մատուցվող ծառայությունների մասին հասարակության լայն զանգվածների իրազեկվածության դեռևս ոչ բավարար մակարդակ
- Բանկի իմիջի ամրապնդման անհրաժեշտություն
- Մասնաճյուղերի փոքր թվաքանակ կամ բացակայություն
- Բանկումատների և POS-տերմինալների համեմատաբար փոքր ցանց
- CALL-CENTER ծառայության բացակայություն:

Հնարավորություններ

✓ Համաշխարհային տնտեսություն

- Եվրոպական տնտեսական միությանը անդամակցելու արդյունքում նոր ՓՄՁ-ների ստեղծում
- Միջազգային ֆինանսական կառույցների հետ համագործակցության ընդլայնում
- Իրանի նկատմամբ պատժամիջոցների վերացում
- Ուկրաինական ճգնաժամի հնարավոր հաղթահարում և ՌԴ նկատմամբ կիրառվող միջազգային պատժամիջոցների ռեժիմի մեղմացում, Եվրոպական միության, Չինաստանի, Միացյալ Նահանգների չափավոր տնտեսական աճ:

✓ Ներքին տնտեսություն

- Եվրասիական տնտեսական միությանը անդամակցության առավելությունների օգտագործում ՀՀ ձեռնարկությունների կողմից
- Տնտեսության կայուն աճ, ցածր գնաճ և ազգային արժույթի կայունության բարձր մակարդակ
- Արտաքին առևտրի հաշվեկշռի բարելավում
- Հայաստանի տնտեսության դանդաղ աճ
- Բնակչության երիտասարդ տարիք և կրթվածություն
- Ինտերնետի, բջջային կապի արագ զարգացում
- Հիփոթեքային վարկերի պահանջարկի աճ՝ պայմանավորված շուկայում բնակելի տների գնման պահանջարկով
- Հայաստանի և Իրանի Իսլամական Հանրապետության միջև համատեղ ծրագրերի իրականացման ծավալների աճ
- ԵԱՏՄ գործընկեր երկրների հետ տնտեսական կապերի ընդլայնում և դրանց արդյունքում ՀՀ ՀՆԱ հնարավոր աճ, տնտեսության ակտիվացում, արտահանման աճ
- Բնակչության եկամուտների, տրանսֆերտների և սպառման ծավալների հնարավոր աճ
- Արդյունաբերության ոլորտի հնարավոր զարգացում
- ՀՀ դրամի կայուն փոխարժեք:

✓ Ֆինանսաբանկային հատված

- Ժամանակակից բանկային ծառայությունների նկատմամբ պահանջարկ
- Հուսալի հաճախորդների առկայություն, կայունացած բանկային համակարգ
- Տեխնիկական հագեցվածության բարձր մակարդակ, տեխնիկայի անընդհատ թարմացում
- Բանկայնացման դեռևս ցածր աստիճան ՀՀ-ում
- Թույլ մրցակցություն գյուղատնտեսության վարկավորման ոլորտում
- Նոր և գործող որոշ ինստիտուտների զարգացում (ավանդների երաշխավորման հիմնադրամ, վարկային ռեզիստոր, վարկային բյուրոներ)
- Կենսաթոշակային հիմնադրամների և կապիտալի շուկայի զարգացում
- Արտաքին առևտրի դրական կանխատեսումներ
- Վաճառքի էլեկտրոնային հնարավորություն
- Նոր ծառայությունների և հաճախորդների ներգրավում
- ՀՀ ԿԲ ձեռնարկած՝ ռիսկերի կառավարման միջազգային համակարգերի հիմնական սկզբունքների աստիճանական ներդրում
- Բանկային համակարգի նկատմամբ բնակչության վստահության բարձր մակարդակ
- Բանկային համակարգի խոշորացում և կապիտալացման աճ
- Միջազգային կազմակերպություններից էժան ռեսուրսների ներգրավում
- Միջազգային կառույցի մաս լինելու, լրացուցիչ ֆինանսավորման աղբյուրներից օգտվելու հնարավորություն:

✓ Իրավական դաշտ

- Սովերային տնտեսության դեմ պայքարի պետական քաղաքականություն
- Տնտեսության խթանման և սոցիալական բարեփոխման պետական քաղաքականություն
- ՀՀ օրենսդրական դաշտի բարեփոխումներ
- Կենսաթոշակային բարեփոխումներ
- Պետության կողմից ֆիզիկական անձանց ավանդների երաշխավորման սահմանաչափերի բարձրացում
- ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից ներկայացված՝ կապիտալի նվազագույն պահանջի խստացմանն ուղղված օրենսդրական փոփոխություններ
- Արտահանման խրախուսմանն ուղղված օրենսդրական միջոցառումներ, որոնք կնպաստեն արտահանման ծավալների աճին և արտաքին առևտրի ֆինանսավորմանը
- Հարկերի մասին և բանկային գործունեության հետ կապված որոշ օրենքներում և կանոնակարգերում (կարգերում) նախատեսվող լրացումներ, բարեփոխումներ և պաշտոնական պարզաբանումներ:

Սպառնալիքներ

✓ Համաշխարհային տնտեսություն

- Հայաստանի հիմնական գործընկեր երկրների տնտեսությունների վերականգնման խիստ դանդաղ տեմպեր
- Կիրառվող պատժամիջոցների և սահմանափակումների հետևանքով հնարավոր բացասական ազդեցության պահպանում

- Միջազգային ֆոնդային շուկաների կտրուկ ցնցումներ
- Միջազգային շուկաներում տոկոսադրույքի որոշակի բարձրացում
- Միջազգային շուկաներից ներգրավվող միջոցների թանկացում
- Ռուսաստանի տնտեսական անկում, նավթի, ուրբու, մետաղների գների նվազում
- Արժույթների փոխարժեքների անորոշություն:

✓ Ներքին տնտեսություն

- ՌԴ-ից Հայաստան մասնավոր փոխանցումների ծավալների կրճատում
- Էներգակիրների և հանքահումքային ապրանքների (հատկապես պղնձի) գների նվազում
- Բիզնես միջավայրում ռիսկերի նկատելի ավելացում
- Ֆինանսական ծառայությունների զարգացման ցածր մակարդակ
- Մակրոտնտեսական վիճակի վատթարացում, ՀՀ տնտեսական աճի դանդաղում
- Տնտեսական աճի աղբյուրների սահմանափակություն
- Տնտեսությունում առկա սոցիալական խնդիրներ
- Տնտեսության տարբեր մասնակիցների բարեկեցության և վարկունակության ցածր մակարդակ
- Սովետային տնտեսության բարձր մակարդակ
- Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ցածր մակարդակ
- ՀՆԱ աճի տեմպերի նվազման ռիսկ
- ՀՀ արտաքին առևտրի խիստ բացասական հաշվեկշիռ
- Օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների կրճատում
- Ներքին շուկայում ռեսուրսների սահմանափակություն
- Տնտեսության բարձր կենտրոնացվածություն:

✓ Ֆինանսաբանկային հատված

- Վարկային պորտֆելի որակի վատթարացում՝ «չաշխատող» վարկերի առկայություն
- Մրցակցության ուժգնացում
- Դոլարայնացման բարձր մակարդակ ունեցող տնտեսություն, դրամային ավանդների սղություն և ներգրավման դժվարություններ
- Տեղական շուկայում ֆինանսական ծառայությունների զարգացման ցածր մակարդակ
- Հեռակա բանկային ծառայությունների ոչ բավարար մակարդակ
- Բանկային ծառայությունների կամ վարկերի պահանջարկի նվազում
- Բիզնես գործընթացների ավտոմատացման և վերափոխման դանդաղ ընթացք
- Նորագույն տեխնոլոգիաների հետ կապված զեղծարարությունների վտանգ
- Արտաքին աղբյուրներից միջոցների ներգրավման դժվարություններ
- Փոխարժեքների տատանումներ, անբարենպաստ դինամիկա
- Տոկոսադրույքի տատանում
- Վարկային պորտֆելի բազմազանեցման ցածր մակարդակ:

✓ Քաղաքական ռիսկ

- Հայ-ադրբեջանական հակամարտության հնարավոր սրում, դաշնակից, գործընկեր երկրների քաղաքական ռիսկեր
- Տարածաշրջանում նկատվող քաղաքական սրացումներ, Մերձավոր Արևելքի ճգնաժամ, Ռուսաստանում տեղի ունեցող տնտեսական իրադարձություններ:

4. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԸ

Ըստ 2016-2018 թթ. ՀՀ-ների՝ ՀՀ առևտրային բանկերը նախատեսում են կառավարման համակարգերի կատարելագործման հետևյալ միջոցառումները.

- Կորպորատիվ կառավարման համակարգի և կորպորատիվ մշակույթի բարելավում
- Որոշումների կայացման գործընթացների արագացում, բարելավում կոլեգիալ մարմինների միջոցով
- Բյուջետավորման և պլանավորման համակարգերի կատարելագործում
- Ընդհանուր գործընթացների կենտրոնացում
- Պլանավորման գործընթացների և կատարողականների վերլուծության գործընթացների հետագա կատարելագործում
- Ներքին գործընթացների կատարելագործում և ստորաբաժանումների միջև համագործակցության արդյունավետության բարձրացում գործընթացների հնարավորինս ավտոմատացման միջոցով
- Կորպորատիվ կառավարման համակարգի և կորպորատիվ մշակույթի բարելավում
- Ներքին հսկողության համակարգերի կատարելագործում
- Ռիսկերի կառավարման նոր համակարգերի ներդրում, գործողների կատարելագործում
- Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կառավարման համակարգերի կատարելագործում, ներքին տեղեկատվական հոսքերի արդյունավետության բարձրացում
- Որակի կառավարման համակարգի ներդրում և կատարելագործում
- Կառուցվածքային ստորաբաժանման գործառույթների ձևափոխում, կանոնադրությունների վերանայում
- Հանձնաժողովների աշխատանքների իրականացում՝ ուղղված ռիսկերի կառավարման արդյունավետության բարձրացմանը
- Հաստատված ընթացակարգերի և ներքին իրավական ակտերի մշակում, կատարելագործում, համապատասխանեցում միջազգային չափորոշիչներին
- Տարածքային ստորաբաժանումների գործունեության արդյունավետության գնահատմանն ուղղված համակարգերի բարելավում
- Բիզնես գործընթացների բարելավում և օպտիմալացում
- Կառուցվածքային ստորաբաժանման գործառույթների ձևափոխում/ օպտիմալացում:

ՀՀ առևտրային բանկերում արդեն իսկ առկա ցուցանիշների որոշակի վիճակագրական շարքերը հնարավորություն են տալիս բանկերին վերլուծելու նախկինում ի հայտ եկած միտումները, ռիսկերը և դրանք օգտագործելու ցուցանիշների կանխատեսման և ռիսկերի գնահատման համար:

Այս բնագավառում բանկերն առավել հաճախ սկսել են դիմել միջազգային լավագույն փորձին՝ ձգտելով արդեն ընդունված մեթոդները լրացնել ռիսկերի կառավարման առավել արդյունավետ մեթոդներով:

2016-2018 թթ. հեռանկարային զարգացման ծրագրերում ՀՀ առևտրային բանկերը առանձնացրել են ռիսկերի կառավարման հետևյալ մեթոդները.

✓ Վարկային ռիսկ

- Կենտրոնացված վարկերի տվյալների բազայի կատարելագործում, վարկային ռեգիստր ստացվող տվյալների կիրառում
- Վարկային պորտֆելի ռիսկայնության կառավարման համակարգերի զարգացում և կատարելագործում

- Վարկային պորտֆելի բազմազանեցում (ոչ միայն վարկառուների ճյուղային պատկանելությամբ, այլ նաև ըստ նրանց դրամական հոսքերի աղբյուրների)
- Վարկառուների վարկունակության գնահատման նոր, լրացուցիչ գործիքների կիրառում
- Վարկառուների առավել զգուշավոր ընտրություն, ցածր ռիսկային հաճախորդների վարկավորում
- Վարկառուի ֆինանսական վիճակի և նրա կողմից վարկը մարելու հնարավորության մշտադիտարկում
- Վարկային պայմանագրի պայմանների կատարման և վարկի նպատակային օգտագործման նկատմամբ անընդհատ հսկողություն
- Սթրես-սցենարների կիրառում
- Վարկավորման, ներդրումների ներքին սահմանաչափերի կիրառում
- Վարկային ռիսկերի գնահատման, կառավարման մոդելների ու մեթոդների համակարգի մշակում, ներդրում, կատարելագործում
- Վարկային ռիսկի սահմանափակում բանկում գործող սահմանաչափերի միջոցով
- Գրավի առարկաների ապահովագրության պահանջ
- Ֆինանսական խմբի մեջ մտնող բանկերի կողմից օգտագործվող վարկային ռիսկի կառավարման համակարգի կիրառում
- Խնդրահարույց վարկերի մարման, մշտադիտարկման գործընթացների կատարելագործում, կանոնակարգում և ծրագրային գործիքների ստեղծում:

✓ Իրացվելիության ռիսկ

- Դրամական հոսքերի կանխատեսում, միջոցների տեղաբաշխման և ներգրավման պլանավորում՝ ելնելով իրացվելիության անհրաժեշտ մակարդակի հաշվարկից
- Բարձր իրացվելի ակտիվների անհրաժեշտ մակարդակի ապահովում
- Իրացվելիության ռիսկի շեմի ներքին պահանջների կիրառում
- Սթրես-սցենարների կիրառում
- GAP և դյուրացիա մեթոդների կիրառում
- Ակտիվների և պասիվների՝ ըստ ներգրավման և տեղաբաշխման ժամկետների կառուցվածքի վերլուծություն, կարգավորում և կանխատեսում
- Ֆինանսական խմբի մեջ մտնող բանկերի կողմից օգտագործվող իրացվելիության ռիսկի կառավարման համակարգի, քաղաքականության կիրառում:

✓ Արտարժույթային ռիսկ

- Ռիսկի առավելագույն չափի համապատասխանեցում սահմանված ուղենիշային ցուցանիշներին
- Փակ արտարժույթային դիրքի պահպանում, բաց դիրքի սահմանափակում
- Ռիսկի գնահատում ստանդարտ, VAR և GAP մեթոդներով
- Սթրես-սցենարների կիրառում
- Արտարժույթի ռիսկի ամենօրյա մոնիտորինգ
- Ներքին սահմանաչափերի կիրառում
- Արտարժույթային ածանցյալ գործիքների (ֆորվարդ, օպցիոն, սվոփ) կիրառում, հեջավորում:

✓ Տոկոսադրույքի ռիսկ

- Սպրեդի, մարժայի և ճեղքվածքի վերլուծություն և վերահսկողություն
- Տոկոսադրույքի ռիսկի ներքին սահմանաչափերի կիրառում

- Սթրես-սցենարների կիրառում
- Տոկոսադրույքների փոփոխությունների նկատմամբ զգայունության գնահատում
- Ըստ տոկոսադրույքի և ժամկետայնության ակտիվների և պարտավորությունների համապատասխանեցում, փոխհամաձայնեցված կառավարում:

✓ Գործառնական ռիսկ

- Միջազգային ստանդարտների ներդրում և համապատասխանեցում
- Ներքին կանոնակարգման կատարելագործում
- Ներքին հսկողության համակարգերի կատարելագործում
- Ավտոմատացված գործարքների վերահսկողության գործիքների ներդրում
- Գործառնական ռիսկերի կառավարման ամբողջական համակարգի ներդրում
- Գործառնական ռիսկի կառավարման համար անհրաժեշտ տվյալների միասնական բազայի ձևավորում
- Գործառնական ռիսկի վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրում և վերլուծություն
- Գործառնական ռիսկի աուդիտի իրականացում
- Տեխնիկաձրագրային ապահովման միջոցների ներդրում, անվտանգության համակարգերի կատարելագործում և նոր սահմանափակող միջոցառումների իրականացում
- Բիզնես գործընթացների և փաստաթղթաշրջանառության կանոնակարգում, գործառնական ռիսկերի, իրավասությունների և պատասխանատվության սահմանում
- Ֆինանսական հաշվետվությունների պատրաստման կատարելագործում, ավտոմատացում:

5. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ԿԱԴՐԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

ՀՀ առևտրային բանկերը տարեցտարի ավելի են կարևորվում մարդկային ռեսուրսների ճիշտ օգտագործումը: Այդ ենթատեքստում կադրային քաղաքականությամբ նախատեսված միջոցառումների մեջ հիմնական շեշտը դրվում է կադրերի որակավորման բարձրացման վրա:

2016-2018 թթ. ՀՀԾ-ներով նախատեսվել են կադրային քաղաքականության բարելավմանն ուղղված հետևյալ միջոցառումները.

✓ Որակավորման բարձրացում

- Նոր ընդունված աշխատակիցների համար նախատեսվող հարմարեցման դասընթացներ, որը կօգնի նրանց արագ ինտեգրմանը
- Կադրերի (հատկապես ռիսկերի կառավարման մասնագետների) որակավորման բարձրացում՝ ուսուցման, վերապատրաստման, ուսուցողական դասընթացների կազմակերպման, գործընկերների հետ փորձի փոխանակման և ՀՀ-ում ու արտերկրում կազմակերպված սեմինարներին նրանց մասնակցության միջոցով
- Սեփական ուսումնական կենտրոնի հիմնադրում, ներքին դասընթացների անցկացում, սեփական թեստավորման կենտրոնների ստեղծում
- Աշխատակիցների հանդեպ լրացուցիչ պահանջների, որակավորման պահանջների, չափորոշիչների մշակում և ներդրում
- Տարբեր որակավորման քննություններ հանձնող աշխատակիցներին աջակցում
- Բանկի բոլոր ապրանքատեսակների վաճառքի և ծառայությունների իրականացման վերաբերյալ ուսումնական ձեռնարկների մշակում:

✓ Շահադրդում

- Աշխատակիցների համար սոցիալական փաթեթի մշակում, աշխատակիցների առողջության ապահովագրության ապահովում
- Ֆինանսական արդյունքներից ածանցված աշխատավարձերի սահմանում, կատարողականի հիման վրա աշխատակիցների պարգևատրում
- Աշխատակիցների ճանապարհորդական ապահովագրության իրականացում
- Նյութական և ոչ նյութական շահադրդման մեխանիզմների ներդրում, կիրառում
- Բանկի աշխատակիցներին արտոնյալ պայմաններով բանկային ծառայություններից օգտվելու քաղաքականության կիրառում, բարելավում
- Ֆինանսական, սոցիալական օգնության համակարգի կիրառում
- Աշխատանքի նկատմամբ ստեղծագործ մոտեցում ցուցաբերած աշխատակիցների խրախուսման տարբեր ծրագրեր:

✓ Գնահատում

- Կադրերի որակավորման, մասնագիտական համապատասխանության ստուգում ատեստավորման և աշխատանքի կատարողականի գնահատման մեխանիզմի միջոցով
- Աշխատակիցների աշխատանքի արդյունավետության գնահատման չափանիշների համակարգի ներդրում, կատարելագործում, գնահատման ավտոմատացված համակարգի զարգացում
- Աշխատակիցների կատարողականի կառավարման համակարգի ներդրում:

✓ Կառավարում

- Անձնակազմի կառավարման կանոնակարգման դաշտի բարելավում
- Բանկում գործող էթիկայի կանոնների վերաբերյալ պարբերաբար իրազեկման կազմակերպում, հիմնական արժեքների սահմանում և իրազեկում
- Կադրային ռեզերվի ձևավորման, համալրման մեխանիզմների կիրառում
- Մասնագետների համալրման և հաջորդականության ապահովման մեթոդների կատարելագործում, նոր կադրերի ընտրության մրցութային եղանակի կիրառում, թեստավորման, հարցազրույցների անցկացում
- Կադրային ռեզերվի ձևավորման, համալրման մեխանիզմների կիրառում
- Մարդկային ռեսուրսների ճիշտ տեղաբաշխում
- Տարբեր ստորաբաժանումների աշխատակիցների շրջափոխում (ռոտացիա)
- Կազմակերպական կառուցվածքի օպտիմալացում, աշխատանքային նկարագրերի մանրամասն վերլուծություն
- Աշխատուժի հոսունության վերահսկողություն
- Աշխատակիցների պարտականությունների ու պատասխանատվությունների օպտիմալ վերաբաշխում:

Պլանավորվում է, որ ՀՀ բանկային համակարգի աշխատակիցների թիվը 2016-2018 թթ. կավելանա 7.5%-ով կամ 849 աշխատակցով (միջին տարեկան 2.4% աճ)՝ 2018 թ. վերջին կազմելով 12,223: Առաջիկա երեք տարիներին վարչական աշխատողների թիվը կավելանա 7.3%-ով (միջին տարեկան՝ 2.4%) կամ 719 աշխատակցով՝ 2018 թ. վերջին կազմելով 10,586:

Անձնակազմի կառուցվածքի արդյունավետությունը բնութագրող «բանկային համակարգի վարչական աշխատողների թիվ/սպասարկող աշխատակիցների թիվ» հարաբերակցությունը կանխատեսվող ժամանակահատվածում կփոփոխվի 1-ով:

Կարևորելով կադրերի վերապատրաստման խնդիրը՝ մեկ վարչական աշխատողի վրա կատարված ուսուցման ծախսերի ցուցանիշը կանխատեսվող ժամանակահատվածում կաճի 20 հազ. դրամով և 2018 թ. կկազմի 44 հազ. դրամ:

Նախատեսվում է, որ բանկային համակարգի մեկ վարչական աշխատողին բաժին ընկնող միջին աշխատավարձն ու այլ վճարումները 2016-2018 թթ. կավելանան մոտ 37.9%-ով:

6. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Նոր հաճախորդների ներգրավման և հեղինակության բարձրացման գործընթացում կարևորելով մարքեթինգային միջոցառումների դերը՝ ՀՀ առևտրային բանկերը նախատեսել են 2016-2018 թթ. իրականացնել հետևյալ **միջոցառումները**.

- Բանկի հեղինակության ձևավորում և ամրապնդում
- Գովազդային արշավներ թռուցիկների, հեռուստատեսության, ռադիոյի, գովազդային վահանակների միջոցով
- «Դիրեկտ մարքեթինգ» մեթոդի կիրառում, որը արտահայտվելու է գործող և պոտենցիալ հաճախորդների հետ հանդիպումներով, նպատակային լսարանին ուղղված պարբերաբար ելույթներով, հոդվածներով, հետադարձ կապի միջոցով
- Շուկայական հետազոտությունների, ուսումնասիրությունների, հարցումների իրականացում
- Ֆիզիկական անձ հաճախորդներին մատուցվող ծառայությունների ցանկի ընդլայնում՝ հայաստանյան բանկային շուկայում ներդնելով հարստության կառավարման գործիքներ
- Լոյալության երկարաժամկետ ու կարճաժամկետ ծրագրեր, խրախուսման մեթոդներ, տարաբնույթ միջոցառումներ՝ ուղղված նոր և պոտենցիալ ներգրավվող հաճախորդների հավատարմության բարձրացմանը
- Հասարակական և մշակութային կյանքին ուղղված տարաբնույթ բարեգործություններ, համագլխային նշանակություն ունեցող ծրագրերին աջակցություն
- Վաճառքի խթանում (հավատարմության ծրագրեր, խաչաձև վաճառք, նոր ծառայությունների փորձարկում, CRM համակարգի ներդրում)
- Սոցիոլոգիական հարցումների իրականացում բանկի գլխավոր գրասենյակում և բոլոր մասնաճյուղերում, NPS (Net promoter score) մոդել՝ պարզելու հավատարիմ հաճախորդների թիվը
- Ճկուն և մրցունակ սակագնային քաղաքականության իրականացման հստակ մեխանիզմներ
- Նոր հաճախորդների ներգրավում
- Առցանց մարքեթինգ (բանկի նոր պաշտոնական կայքի ստեղծում, շարունակական թարմացում և զարգացում, օպտիմալացում որոնողական համակարգերում, գովազդ՝ պաստառներ և այլ տեղեկատվական միջոցներ, էլեկտրոնային մարքեթինգ բլոգներում և սոցիալական ցանցերում)
- off-line մարքեթինգ, մանրածախ հաճախորդների պահանջների առավելագույն բավարարման համար վաճառքի լրացուցիչ կետերի ցանցի ընդլայնում (բանկ-հաճախորդ, բանկային գործառնություններ բջջային կապի, տեսակապի միջոցներով, բանկոմատներ, տերմինալներ)
- Նոր հատվածների գրավում, հատվածային ուղղվածությամբ վաճառքի մոդելներ
- Հանրային կապերի ընդլայնում (լրատվամիջոցներ, ելույթներ, սեմինարներ, տարեկան հաշվետվություններ, հրապարակումներ, նվերներ՝ ֆիրմային հուշանվերների տեսքով)
- Մատուցվող ծառայությունների իրացվելիության մակարդակի բարձրացում՝ նվազագույնի հասցնելով վերջիններիս իրացման ուղղությամբ հատուկ միջոցառումների իրականացման անհրաժեշտությունը
- Բանկային նոր, հաճախորդների հատուկ կարիքների բավարարմանն ուղղված ծառայությունների փաթեթների մշակում և ներդրում շուկայում

- Հաղորդակցման գործիքների հավասարակշիռ օգտագործում՝ թիրախային հաճախորդների շրջանակներում առավել մեծ հասանելիություն ապահովելու նպատակով
- Բանկի կորպորատիվ ոճի ստանդարտների ներդրում, նոր մասնաճյուղերի բացում, առկա մասնաճյուղերի վերանորոգում
- PR նախագծերի իրականացում՝ որոշակի ծառայությունների վերաբերյալ հանրության իրազեկման նպատակով
- Հաճախորդների կառուցվածքային բազայի մոդելի կիրառում
- SWOT վերլուծություն՝ առանձնացնելու համար մրցունակ ծառայությունները
- Ժամանակակից հավելվածների միջոցով բանկի մշտական հասանելիության ապահովում
- Հաճախորդների տարբեր խմբերի համար համապատասխան վճարային քարտերի թողարկում
- Միացում փոխանցումների նոր համակարգերին
- Կանոնագրքերի առկայություն՝ կորպորատիվ մշակույթի միջավայր ձևավորելու և դրա զարգացմանը նպաստելու համար
- Հաճախորդների սպասարկման որակի բարելավմանը միտված աշխատանքներ
- Վաճառքի, ծառայությունների արդի մեխանիզմների ստեղծում և բարելավում
- Նորագույն բանկային տեխնոլոգիաների կիրառման միջոցով հաճախորդներին ծառայությունների ուղղորդված առաջարկի ներկայացում
- Հաճախորդի կողմից հեռավար սպասարկման միջոցների օգտագործման ծավալների ընդլայնում, ինչը թույլ կտա իջեցնել բանկային ծառայությունների ինքնարժեքը և բարելավել հաճախորդների սպասարկման որակը
- Աջակցող ենթակառույցների (ԱԳՄ-ներ, լուսային ցուցանակներ) վերակահավորում և ընդլայնում
- Պոտենցիալ թիրախային կորպորատիվ հաճախորդների հետ հանդիպումներ և բանակցություններ:

Նախատեսվող գովազդային միջոցառումները հիմնականում ունենալու են հետևյալ **ուղղությունները**.

- Տեղեկատվական գովազդ, նոր ծառայությունների վերաբերյալ հանրային իրազեկում
- Անցկացվող ակցիաների, առաջարկվող ծառայությունների մասին տեղեկատվություն
- Բանկի հեղինակության և իմիջի գովազդ
- Հաճախորդների բազայի ձևավորում, ընդլայնում
- Առանձին ծառայությունների առաջխաղացում:

Բանկերի կողմից իրականացվելիք շուկայական **հեղազոտությունների ուղղությունները**.

- Հաճախորդների նպատակային խմբի պահանջմունքների ուսումնասիրություններ և դրանց համապատասխան՝ բանկային ծառայությունների գործող տեսականու կատարելագործում և նորերի մշակում
- Հետազոտություններ մասնաճյուղերի զարգացման ուղղությամբ

- Մրցակիցների գործունեության մշտադիտարկման և սպասարկման որակի հսկողության հետազոտական աշխատանքներ
- Բանկային ծառայությունների շուկայում բանկերի մասնաբաժինների բացահայտում
- Շուկայում ունեցած դիրքի բացահայտում
- Մրցակիցների համեմատ առավելությունների և թերությունների բացահայտում
- Ծառայությունների ու փաթեթների ճիշտ գնային համակարգի որոշում:

Բանկային համակարգի գովազդային ծախսերի տեսակարար կշիռն ընդհանուր ծախսերում փոքր-ինչ կաճի. կանխատեսվում է, որ բանկային համակարգի «գովազդի ծախսեր/ընդհանուր ծախսեր» ցուցանիշը 2018 թ., 2015 թ. համեմատ, կաճի 0.02 տոկոսային կետով՝ կազմելով 1.4%:

7. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ԱՇԽԱՐՀԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ըստ կանխատեսումների՝ ՀՀ առևտրային բանկերը 2016 թ. կհիմնեն 24 մասնաճյուղեր, իսկ մինչև 2018 թ. վերջ, 2015 թ. վերջի համեմատ, նախատեսվում է մասնաճյուղերի քանակի աճ 130-ով:

8. ՀՀ ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ՄՐՑԱԿՑԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԸ

Բանկերի 2016-2018 թթ. կանխատեսումների համաձայն՝ ՀՀ բանկային համակարգում կենտրոնացվածությունը ընդհանուր առմամբ կմնա նույնը:

Այսպես՝ ընդհանուր ակտիվների գծով Հերֆինդալ-Հիրշմանի ինդեքսը չի փոխվի՝ 2018 թ. վերջին կկազմի 0.08: 2016-2018 թթ. ընդհանուր ակտիվների կենտրոնացվածության ցուցանիշը ըստ առաջին 4 խոշոր բանկերի կմնա նույնը, ըստ 7 խոշոր բանկերի կնվազի 2 տոկոսային կետով, ըստ 10 խոշոր բանկերի ևս կնվազի 4 տոկոսային կետով: 2018 թ. վերջին նշված ցուցանիշները կկազմեն համապատասխանաբար 44%, 63% և 76%:

Վարկային ներդրումների կենտրոնացվածության Հերֆինդալ-Հիրշմանի ինդեքսը 2018 թ. վերջին կկազմի 0.09: Վարկային պորտֆելի մեծությամբ առաջին 4 խոշոր բանկերի կենտրոնացվածության ցուցանիշը կաճի 2 տոկոսային կետով, իսկ ըստ 7 և 10 խոշոր բանկերի կնվազի համապատասխանաբար 3 և 1 տոկոսային կետով: 2018 թ. վերջին նշված ցուցանիշները համապատասխանաբար կկազմեն 47%, 66% և 80%:

Պետական արժեթղթերի պորտֆելի գծով Հերֆինդալ-Հիրշմանի ինդեքսը կնվազի 0.03 կետով՝ 2018 թ. վերջին կազմելով 0.07: Պետական արժեթղթերի մեծությամբ առաջին 4, 7 և 10 բանկերի կենտրոնացվածության ցուցանիշները կնվազեն համապատասխանաբար 15, 18 և 15 տոկոսային կետով՝ կազմելով 40%, 59% և 73%:

Ֆիզիկական անձանց ավանդների գծով Հերֆինդալ-Հիրշմանի ինդեքսը 2018 թ. վերջին, 2015 թ. վերջի համեմատ, կնվազի 1 տոկոսային կետով և կկազմի 0.07: Ֆիզիկական անձանց ավանդների գծով առաջին 4, 7 և 10 բանկերի կենտրոնացվածության ցուցանիշները կփոփոխվեն համապատասխանաբար 1, -2 և -1 տոկոսային կետով՝ կազմելով 43%, 64% և 79%:

Իրավաբանական անձանց ավանդների գծով Հերֆինդալ-Հիրշմանի ինդեքսը 2018 թ. վերջին, 2015 թ. վերջի համեմատ, կնվազի 0.01-ով և կկազմի 0.10: 2016-2018 թթ. Իրավաբանական անձանց ավանդների գծով կենտրոնացվածության ցուցանիշները ըստ առաջին 4, 7 և 10 բանկերի, կնվազեն համապատասխանաբար 3, 4 և 3 տոկոսային կետով և կկազմեն 50%, 67% և 81%:

9. ԱՄՓՈՓՈՒՄ

2016-2018 թթ. բանկային համակարգում նախատեսվում են հետևյալ զարգացումները.

- Ակտիվների միջին տարեկան աճը կկազմի 8.8%.
 - վարկերի միջին տարեկան աճը կկազմի 13.3%,
 - վարկերի տեսակարար կշիռն ընդհանուր ակտիվներում կավելանա՝ 2018 թ. Կազմելով 66.4% (2015 թ.՝ 58.8%):
- Նախատեսվում է ավանդների միջին տարեկան 8.4% աճ.
 - ավանդների տեսակարար կշիռն ընդհանուր պարտավորություններում կավելանա 3.54 տոկոսային կետով՝ 2018 թ. կազմելով 64.1% (2015թ.՝ 60.6%),
 - ֆիզիկական անձանց ավանդների տեսակարար կշիռն ավանդների կառուցվածքում կաճի՝ 2018 թ. կազմելով 67.3% (2015 թ.՝ 66.4%),
 - ընդհանուր ավանդներում ժամկետային ավանդների տեսակարար կշիռը 2015 թվականի վերջի 68.9%-ից 2018 թվականին կաճի մինչև 70%:
- Ընդհանուր կապիտալը կաճի միջին տարեկան 22.7%-ով՝ հիմնականում շահույթի և կանոնադրական կապիտալի հաշվին.
 - կանոնադրական կապիտալի տեսակարար կշիռն ընդհանուր կապիտալում 2015 թ. 69%-ից կնվազի՝ 2018 թ. հասնելով 65%-ի:
- Բանկային համակարգի շահութաբերության մակարդակը կանխատեսվող ժամանակահատվածում կաճի. բանկերի ակտիվների շահութաբերությունը բնութագրող «զուտ շահույթ/միջին ակտիվներ» ցուցանիշը (ROA) 2016-2018 թթ. համապատասխանաբար կկազմի (-0.7%) և 2%, իսկ կապիտալի շահութաբերությունը բնութագրող «զուտ շահույթ/միջին կապիտալ» (ROE) ցուցանիշը՝ (-4.2)% և 9.4%:
- Բանկային համակարգի զուտ տոկոսային մարժան կտատանվի 2.9% - 5.3% միջակայքում:
- ՀՀ առևտրային բանկերը 2016 թ. կհիմնեն 24 մասնաճյուղ, իսկ մինչև 2018 թ. վերջ, 2015 թ. վերջի համեմատ, նախատեսվում է մասնաճյուղերի քանակի աճ 130-ով:
- 2016-2018 թթ. ՀՀ բանկային համակարգի հաճախորդների թիվը կավելանա միջին տարեկան 9.9%-ով:
- Բանկերի 2016-2018 թթ. կանխատեսումների համաձայն՝ կենտրոնացվածությունը բանկային համակարգում ընդհանուր առմամբ չի փոխվի: