

**Հայաստանի Հանրապետության
կենտրոնական բանկի խորհրդի
2020 թվականի փետրվարի 21-ի թիվ 21-Ն որոշման Հավելվածի**

ԲԱՆԿԻ ՀԵՌԱՆԿԱՐԱՅԻՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐԸ

ԳԼՈՒԽ 1. ԲԻԶՆԵՍ ՄՈԴԵԼԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

1. Բանկի Ծրագիրը կազմվում է բանկի ներկա բիզնես մոդելի հիման վրա: Ծրագրի կազմման համար բանկն իրականացնում է ներկա բիզնես մոդելի համակողմանի և մանրակրկիտ վերլուծություն:
2. Բիզնես մոդելի վերլուծությունն առնվազն ներառում է հետևյալը.
 - 1) Բանկի էական բիզնես ուղղությունների ցանկը և դրանք էական համարելու բանկի հակիրճ հիմնավորումները (ներքին վերլուծությունների և հաշվետվողականության նպատակով բանկում առկա դասակարգման պարագայում պահանջվող տեղեկատվությունը կարող է ներկայացվել ներքին դասակարգմամբ):
 - 2) Եկամտաբերության/վնասաբերության վերլուծություն՝ ըստ էական բիզնես ուղղությունների: Այն կարող է ներառել տվյալ բիզնես ուղղությունից բանկի փաստացի եկամտի, եկամտաբերության կամ մարժայի վերլուծությունը նախորդ տարվա կամ նախորդ մի քանի տարիների ընթացքում, ինչպես նաև դրանց գծով փաստացի ծախսերի վերլուծությունը (կապիտալի ծախս, ֆինանսավորման ծախս, գործառնական ծախսեր, ռիսկի գործոն և այլն):
 - 3) Բանկի ընդհանուր ֆինանսատնտեսական գործունեությունը և արդյունավետությունը բնութագրող էական ցուցանիշների դինամիկան՝ անհրաժեշտ մեկնաբանություններով:
 - 4) Բանկի բիզնես մոդելի հաջողությունն ապահովող հիմնական ներքին գործոնները՝ ըստ էական բիզնես ուղղությունների, ինչպես նաև առկա ներքին խոչընդոտներն ու սահմանափակումները: Այս մասում ներկայացված տեղեկատվությունը հիմնվում է բանկի ուժեղ և թույլ կողմերի վերլուծության վրա:
 - 5) Վնասաբեր բիզնես ուղղությունների վերլուծություն (առկայության դեպքում), այդ թվում՝ նշելով դրանց վնասաբերության հիմնական պատճառները: Այս մասում կարող է ներկայացվել նաև տեղեկատվություն այն մասին, թե բանկն ինչ քայլեր է

ձեռնարկելու այն շահութաբեր դարձնելու ուղղությամբ կամ բացատրություն՝ վնասաբեր գործառնությունը պահպանելու (շարունակելու) վերաբերյալ:

3. Բիզնես մոդելի վերլուծության ամբողջականությունն ապահովելու նպատակով բանկն իրականացնում է բիզնես մոդելով իր հետ համանման բանկերի խմբի ֆինանսատնտեսական ցուցանիշների համեմատական վերլուծություն և ներառում է ներկայացվող տեղեկատվության մեջ: Բանկը նշում է այն բանկերի անունները, որոնք տվյալ բանկի կողմից դիտվել են որպես բիզնես մոդելով իր հետ համանման բանկեր, ընդ որում, այդպիսիք կարող են համարվել ինչպես տվյալ բանկի բոլոր մրցակից բանկերը որևէ կոնկրետ շուկայում, այնպես էլ այն բանկերը, որոնց բիզնես մոդելը (օրինակ՝ ակտիվների և պարտավորությունների կառուցվածքով, հիմնական շուկաներում ներգրավվածությամբ) էական առումներով մոտ է տվյալ բանկի բիզնես մոդելին:

ԳԼՈՒԽ 2. ՆԱԽՈՐԴ ԺԱՄԱՆԱԿԱՇՐՋԱՆԻ ԿԱՏԱՐՈՂԱԿԱՆԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

4. Ծրագրում ներառվում է նախորդ ժամանակաշրջանի կատարողականի վերլուծությունը՝ հիմնական ֆինանսատնտեսական ցուցանիշների կատարման արդյունքները, հիմնական ձեռքբերումները և բանկի միջնաժամկետ նպատակներին հասնելու տեսանկյունից նախորդ ժամանակաշրջանում իրականացված այն էական միջոցառումների նկարագրությունը, որոնք նպաստել են Ծրագրի իրագործմանը:
5. Սույն մասում վերլուծվում են նաև նախորդ ժամանակաշրջանի Ծրագրից էական շեղումների բուն պատճառները, այն ներքին և արտաքին գործոնները, որոնք ազդեցություն են ունեցել բանկի գործունեության վրա՝ նախորդ ժամանակաշրջանում՝ պլանավորման և նախանշված նպատակների իրագործման ճանապարհին թույլ տրված սխալների կամ բացթողումների, գործընթացում առկա խնդիրների վերհանման նպատակով:
6. Այս մասում ներկայացվում է նաև նախորդ ժամանակաշրջանի կատարողականից շեղումների ազդեցությունը բանկի կողմից որդեգրված քաղաքականության, բիզնես մոդելի ու ռիսկի ախորժակի վրա, ինչպես նաև բացահայտվում են բանկի կողմից նախատեսվող էական փոփոխությունները կամ քայլերը՝ բացահայտված խնդիրների հետագա կանխարգելման կամ հաղթահարման ուղղությամբ:

ԳԼՈՒԽ 3. ԲԱՆԿԻ ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ ԵՎ ՄԻՋՆԱԺԱՄԿԵՏ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ

7. Ծրագրում ներկայացվում է բանկի առաքելությունը (կապված է բանկի շահառուների հետ), որի համար գոյություն ունի բանկը, տեսլականը (ֆինանսական շուկայում տեղը) և բանկի հիմնական արժեքները (բնորոշում են բանկի ինքնությունը):
8. Ծրագրում ներկայացվում են բանկի միջնաժամկետ նպատակները և (կամ) հիմնական ռազմավարական առաջնահերթությունները (ֆինանսական և ոչ ֆինանսական), ինչպես նաև դրանց գծով սահմանված արդյունքների չափման ցուցանիշները (առկայության դեպքում):
9. Բանկի միջնաժամկետ նպատակները կարող են լինել քանակական, որակական և (կամ) ընդհանրական: Դրանց իրականացումը բանկի համար պետք է լինի բարձր հավանական և բանկի բիզնես մոդելի ու ռիսկի ախորժակի հետ համադրելի:
10. Եթե բանկի նպատակներն էականորեն վերանայվել են, ապա ներկայացվում են դրանց վերանայման պատճառները և (կամ) հիմնավորումները:
11. Եթե բանկի առաքելության, տեսլականի, միջնաժամկետ նպատակների և (կամ) ռազմավարական ուղղությունների հետ կապված առկա են էական անորոշություններ կամ հնարավոր այլընտրանքային զարգացումներ, որոնք կարող են էականորեն ազդել բանկի առաքելության, տեսլականի, միջնաժամկետ նպատակների և (կամ) ռազմավարական ուղղությունների վրա, ապա դրանց մասին համապատասխան նշում է կատարվում Ծրագրում:

ԳԼՈՒԽ 4. ԲԱՆԿԻ ԿԱՐՃԱԺԱՄԿԵՏ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

12. Ծրագրում ներկայացվում են առաջիկա տարվա համար բանկի կարճաժամկետ նպատակները և խնդիրները, էական բիզնես ուղղությունների (պորտֆելների, պրոդուկտների) և ֆինանսավորման աղբյուրների գծով նախատեսվող զարգացումները (որակական և քանակական բնույթի տեղեկատվություն):
13. Կարճաժամկետ նպատակները պետք է լինեն իրատեսական և արդյունքների տեսակետից գնահատելի/չափելի: Դրանց իրականացումը բանկի համար պետք է լինի բանկի բիզնես մոդելի, ռիսկի ախորժակի, կապիտալի և իրացվելիության մակարդակի հետ համադրելի: Առկայության դեպքում Ծրագրում ներառվում են բանկի խորհրդի կամ այլ իրավասու մարմնի կողմից սահմանված արդյունքների

չափման ցուցանիշները (KPI (key performance indicators)): Ներկայացվում են նաև նշված նպատակների ու խնդիրների իրագործման ուղիները, բանկի քաղաքականությունը գործունեության հիմնական ուղղություններով:

14. Ծրագրում բանկն անդրադառնում է նաև գործունեության ներկա փուլում առկա հիմնական խնդիրներին (օրինակ՝ չաշխատող վարկերի մեծ տեսակարար կշիռ), դրանց հաղթահարման ուղղությամբ իրականացվելիք աշխատանքներին և ակնկալվող արդյունքներին ծրագրավորվող ժամանակաշրջանում:

ԳԼՈՒԽ 5. ՌԻՍԿԻ ԱՆՈՐԺԱԿ

15. Ծրագրում բանկը ներառում է հայտարարություն այն մասին, թե ռիսկայնության ինչ մակարդակ կամ ռիսկերի ինչպիսի նկարագիր ունեցող կազմակերպություն է ներկայում և ռիսկերի ինչպիսի նկարագրով կազմակերպություն է նախատեսում լինել ապագայում: Օրինակ՝ բանկն իրեն համարում է ռիսկերի մեղմ նկարագրով բանկ կամ ակտիվորեն աճող բանկ, որը պատրաստ է ռիսկերի որոշակի աճի դիմակայել: Այս հայտարարությունը պետք է համահունչ լինի բանկի ռիսկի ախորժակին, կապիտալի և իրացվելիության մակարդակին և Ծրագրին:
16. Ծրագրում ներկայացվում է բանկի խորհրդի կողմից հաստատված ռիսկի ախորժակը (ներառյալ՝ որակական և քանակական տարրերը) նախորդ տարվա համար, սահմանված ցուցանիշների փաստացի մեծությունները նախորդ տարվա տարեվերջի դրությամբ, ինչպես նաև բանկի խորհրդի կողմից հաստատված բանկի ռիսկի ախորժակը կանխատեսվող առաջիկա տարվա համար:

ԳԼՈՒԽ 6. ԱՐՏԱՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄՆԵՐ

17. Ծրագրում ներկայացվում են արտաքին միջավայրի վերաբերյալ բանկի սպասումները (կանխատեսումները), որոնց հիման վրա կազմվել է բանկի առաջիկա տարիների Ծրագիրը:
18. Արտաքին միջավայրի վերաբերյալ Ծրագրում ներկայացվող սպասումները առնվազն ներառում են.
 - 1) այն էական գործոնների (ֆինանսական, քաղաքական, տեխնոլոգիական, դեմոգրաֆիական, ինչպես նաև կարգավորման դաշտի մասով) ներկա վիճակի, դինամիկայի և բանկի կանխատեսմամբ հավանական փոփոխությունների վերլուծությունը, որոնք կարող են էական (դրական կամ բացասական) ազդեցություն ունենալ բանկի գործունեության վրա կանխատեսվող ժամանակահատվածում,

- 2) բանկի այն էական բիզնես ուղղությունները, որոնց վրա կարող են ազդել սույն կետի 1-ին ենթակետում նշված գործոնները, ինչպես նաև ազդեցության մեխանիզմի համառոտ նկարագրությունը,
 - 3) ազդեցության չափի վերաբերյալ գնահատականներ՝ որական կամ քանակական՝ համապատասխան հիմնավորումներով:
19. Սույն հավելվածի 18-րդ կետով սահմանված վերլուծությունը Ծրագրում ներկայացվում է սույն կետով սահմանված աղյուսակում ներկայացված ձևաչափով.

Արտաքին միջավայրի էական գործոններ	Միջավայրի էական գործոնների վերաբերյալ բանկի սպասումները	Էական բիզնես ուղղություններ	Ազդեցության չափ (քանակական կամ որական)	Մեկնաբանություններ (ազդեցության մեխանիզմ, այլ նշումներ)

20. Մակրոտնտեսական ցուցանիշների կամ արտաքին միջավայրի էական գործոնների դինամիկայի վերլուծությունների և կանխատեսումների գծով արտաքին աղբյուրներից օգտվելու դեպքում համապատասխան հղում է կատարվում աղբյուրին: Տվյալ ցուցանիշները բանկի կողմից կանխատեսվելու պարագայում բանկը պետք է ունենա կանխատեսման մեթոդաբանություն և (կամ) հիմքեր և պատշաճ փաստաթղթավորի ամբողջ գործընթացը:
21. Եթե բանկի կողմից իրականացվում են արտաքին միջավայրի վերաբերյալ ավելի ընդգրկուն կանխատեսումներ և գնահատումներ, ապա բանկը կարող է դրանք ներկայացնել Ծրագրում:
22. Արտաքին միջավայրի վերաբերյալ կանխատեսումների մաս է կազմում նաև մրցակցային դաշտի վերլուծությունը, որը ընդգրկում է առնվազն հետևյալը.
- 1) ֆինանսական շուկայի այն հատվածների կառուցվածքը, որոնք բանկը դիտարկում է որպես իր գործունեության հիմնական սեգմենտներ,
 - 2) մրցակցային դաշտում տեղի ունեցող և (կամ) սպասվող հիմնական փոփոխությունները, այդ թվում՝ նոր պրոդուկտներ, նոր տեխնոլոգիաներ, նոր մրցակիցներ և այլն,
 - 3) այն քայլերը, գործողությունները և (կամ) միջոցառումները, որոնք բանկը ձեռնարկում է մրցակցային դաշտում սպասվող փոփոխություններին դիմակայելու համար:

23. Սույն գլխում բանկի կողմից կարող են ներկայացվել մեկնաբանություններ և (կամ) վերլուծություններ, հիմնավորումներ տեքստային կամ այլ տարբերակով՝ սույն հավելվածի 19-րդ կետով սահմանված աղյուսակում նշված դրույթների ավելի մանրամասն պարզաբանման նպատակով:

ԳԼՈՒԽ 7. ՆԵՐՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐԻ ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ

24. Ծրագրում ներկայացվում է տեղեկատվություն բանկի՝ Ծրագրի իրագործման տեսանկյունից ներքին միջավայրի այն էական գործոնների վերաբերյալ, որոնց գծով բանկը նախատեսում է իրականացնել էական փոփոխություններ և բարելավումներ (օրինակ՝ կազմակերպական կառուցվածք, որոշումների կայացման համակարգ, մոտիվացիոն համակարգեր, ներքին հսկողության մեխանիզմներ, կադրային քաղաքականություն և աշխատակազմի մասնագիտական որակավորման մակարդակ, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների համակարգեր և գործընթացներ, պրոդուկտներ և ծառայություններ, դրանց իրացման ուղիներ, մասնաճյուղեր և այլն)՝ Ծրագրով նախանշված նպատակներին հասնելու համար:
25. Սույն գլխով սահմանված տեղեկատվությունը ներկայացվում է սույն կետով սահմանված աղյուսակում ներկայացվող ձևաչափով.

Ռազմավարական նպատակներ (առաջնահերթու- թյուններ)	Նախագծեր (հաստատված կամ ընթացիկ ծրագրեր)	Նախա- գծերի ժամկետն երը	Մեկնաբանու- թյուններ

26. Սույն գլխում բանկի կողմից կարող են ներկայացվել մեկնաբանություններ և (կամ) վերլուծություններ, հիմնավորումներ տեքստային կամ այլ տարբերակով՝ սույն հավելվածի 25-րդ կետով սահմանված աղյուսակում նշված դրույթների ավելի մանրամասն պարզաբանման նպատակով:

ԳԼՈՒԽ 8. ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԵՆԹԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

27. Սույն գլխում բացահայտվում են բանկի այն հիմնական ենթադրությունները, որոնք ընկած են Ծրագրի հիմքում և չեն ներկայացվել Ծրագրի այլ մասերում: Հիմնական ենթադրությունները կարող են վերաբերել ինչպես բանկի ներքին, այնպես էլ արտաքին միջավայրի գործոններին:

ԳԼՈՒԽ 9. ԾՐԱԳՐԻՆ ԿԻՑ ՆԵՐԿԱՅԱՑՎՈՂ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

28. Ծրագրին կից ներկայացվում են բանկի ֆինանսական ծրագրերի և ֆինանսատնտեսական ցուցանիշների կանխատեսումների վերաբերյալ հետևյալ հաշվետվությունները.

- 1) Հայաստանի Հանրապետության հիմնական մակրոտնտեսական ցուցանիշների սպասումները (համաձայն՝ Հավելված 2-ի),
- 2) Կանխատեսումներ բանկի հաշվեկշռի (ֆինանսական վիճակի) վերաբերյալ (համաձայն՝ Հավելված 3-ի),
- 3) Կանխատեսումներ բանկի եկամուտների և ծախսերի վերաբերյալ (համաձայն՝ Հավելված 4-ի),
- 4) Կանխատեսումներ բանկի վարկային ներդրումների կառուցվածքի վերաբերյալ (համաձայն՝ Հավելված 5-ի),
- 5) Կանխատեսումներ բանկի բիզնես մոդելը նկարագրող էական բիզնես ուղղությունների վերաբերյալ (համաձայն՝ Հավելված 6-ի),
- 6) Կանխատեսումներ բանկի տնտեսական նորմատիվների և չափսատող ակտիվների վերաբերյալ (համաձայն՝ Հավելված 7-ի):

29. Բանկի ֆինանսական ծրագրերի և ֆինանսատնտեսական ցուցանիշների կանխատեսումները կազմվում են՝ հաշվի առնելով արտաքին միջավայրի վերաբերյալ բանկի սպասումները և այն հիմնական ենթադրությունները, որոնք ներկայացվում են Ծրագրում (բազային սցենար):

ԳԼՈՒԽ 10. ԱՅԼ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐ

30. Ծրագրի նկատմամբ սահմանված պահանջները նվազագույն սկզբունքներ են, և Ծրագիրը բովանդակության, որակի և ամբողջականության առումներով կարող է գերազանցել սահմանված պահանջները՝ հաշվի առնելով նաև բանկի առանձնահատկությունները:
31. Եթե Բանկում առկա չէ այնպիսի տեղեկատվություն, որը հնարավորություն կտա կազմել Ծրագրի առանձին մասերը, ապա դրանք կարող են չներկայացվել՝ համապատասխան նշում կատարելով: Այն Կենտրոնական բանկի կողմից չի դիտվի որպես ներկայացված նվազագույն պահանջների չկիրառում, սակայն կօգտագործվի Կենտրոնական բանկի կողմից տվյալ բանկի ռազմավարական կառավարման մակարդակը գնահատելու նպատակով: