

# Առևտրային բանկերի ռազմավարական զարգացման գնահատման արդի միտումները ՀՀ-ում

**Հակոբյան Արմեն Ա.**

*Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան, Ֆինանսական հաշվառման ամբիոն, Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր, (Երևան, ՀՀ)  
«ԱԿԲԱ ԲԱՆԿ» ԲԲԸ Գլխավոր հաշվապահ*

[Researcher IDIXD-7739-2023](#)

<https://orcid.org/0000-0001-9884-5404>  
[armen\\_hakobyan@hotmail.com](mailto:armen_hakobyan@hotmail.com)

**Պետրոսյան Էմմա Ռ.**

*Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան, սապիրանտ (Երևան, ՀՀ)  
ՀՀ կենտրոնական բանկ, Ֆինանսական դիտարկումների կենտրոն, վերահսկող*

<https://orcid.org/0009-0009-1470-0204>  
[emma.petrosyan.epy@gmail.com](mailto:emma.petrosyan.epy@gmail.com)

ՀՏԳ՝ 336.7; EDN: JNBBHY; JEL: G21, G24

DOI: 10.58587/18292437-2025.3-292

**Հանգուցաբառեր և բառակապակցություններ՝** առևտրային բանկ, բանկի ռազմավարություն, ռազմավարական զարգացում, շահութաբերության ցուցանիշներ, բանկերի գործունեության ոչ ֆինանսական ցուցանիշներ, կորպորատիվ կառավարում, թվային փոխակերպում, բնապահպանական, սոցիալական և կառավարչական (ESG) սկզբունքներ

## Современные тенденции оценки стратегического развития коммерческих банков в Республике Армения

**Акопян Армен А.**

*Государственный экономический университет Армении, кафедра «Финансовый учет»,  
доктор экономических наук, профессор, (Ереван, РА)  
Главный бухгалтер ОАО «АКБА БАНК»*

**Петросян Эмма Р.**

*Аспирант, Государственный экономический университет Армении (Ереван, РА)  
Центральный банк РА, Центр финансового мониторинга, надзорщик*

**Аннотация.** Стратегическое развитие является важнейшим компонентом конкурентоспособности и устойчивости (resilience) коммерческих банков. Финансовые организации, в особенности банковская система, постоянно сталкиваются с рядом вызовов и препятствий, обусловленных изменениями в нормативно-правовом поле, развитием информационных технологий, цифровизацией и возрастающим разнообразием ожиданий клиентов. Эти факторы день ото дня всё больше усиливают значимость эффективности и совершенствования процессов, связанных со стратегическим развитием. В работе представлены основные финансовые и нефинансовые показатели, применяемые для оценки стратегического развития коммерческих банков Республики Армения, и проведён их обобщённый анализ с учётом современных тенденций. При этом посредством дифференциации показателей рассмотрены не только параметры прибыльности и эффективности, но и тесно связанные с ними аспекты корпоративного управления, уровень цифровизации, а также применимость принципов экологического, социального и корпоративного управления (ESG). Для повышения обоснованности анализа проведены сопоставления с данными, имеющимися в отношении действующих коммерческих банков.

**Ключевые слова и словосочетания:** коммерческий банк, стратегия банка, стратегическое развитие, показатели рентабельности, нефинансовые показатели деятельности банков, корпоративное управление, цифровая трансформация, принципы экологической, социальной и управленческой (ESG) ответственности

## Current Trends in the Evaluation of Strategic Development of Commercial Banks in the Republic of Armenia

**Hakobyan Armen A.**

*Doctor of Economics, Professor, Department of Financial Accounting,  
Armenian State University of Economics (Yerevan, RA)  
Chief Accountant of OJSC "ACBA BANK"*

**Petrosyan Emma R.**

*PHD Student at Armenian State University of Economics (Yerevan, RA)  
Central Bank of Armenia, Financial Monitoring Center, Supervisor*

**Abstract.** Strategic development is a key component of the competitiveness and resilience of commercial banks. Financial institutions, and particularly the banking sector, are continuously confronted with a range of challenges and obstacles stemming from changes in regulatory environments, the advancement of information technologies, digitalization issues, and the increasing diversity of customer expectations. These factors, growing more pronounced by the day, underscore the rising importance of improving the effectiveness and efficiency of strategic development processes. This study presents the main financial and non-financial indicators used to evaluate the strategic development of commercial banks in the Republic of Armenia and provides a consolidated analysis of current trends. In doing so, the study goes beyond metrics of profitability and efficiency, addressing interrelated areas such as corporate governance, the level of digitalization, and the applicability of environmental, social, and governance (ESG) principles. For a more effective analysis, comparisons have been made using publicly available data on existing commercial banks. **Keywords & phrases:** commercial bank, bank strategy, strategic development, profitability indicators, non-financial performance indicators of banks, corporate governance, digital transformation, principles of environmental, social and governance (responsibility)

**Ներածություն:** Ներկայումս, անընդհատ փոփոխությունների ենթարկվող միջավայրում, արդյունավետ ռազմավարությունը դարձել է առևտրային բանկերի՝ նորարարություններին համահունչ և կայուն գործունեության, մրցակցային առավելություն ունենալու կարևոր գործոն: Վերջին ժամանակներում առևտրային բանկերն իրենց ավանդական ռազմավարություններում սկսել են մեծ տեղ հատկացնել առավել թվային, հաճախորդակենտրոն և երկարաժամկետ կայունության ապահովմանն ուղղված գործընթացներին: Այս համատեքստում բարձրացել է ռազմավարական գործընթացների գնահատման կարևորությունը, թե՛ բանկերի ընդհանուր գործունեության, և թե՛ ֆինանսական համակարգի հանդեպ վստահության տեսանկյունից:

Վերլուծությունն իրականացնելիս ընտրվել են ոչ միայն առևտրային բանկերի ռազմավարական զարգացմանն առնչվող՝ արդյունավետության և շահութաբերության՝ շահութաբերություն ըստ կապիտալի (RoE), շահութաբերություն ըստ ակտիվների (RoA), ծախս-եկամուտ հարաբերակցություն (cost to income ratio), գործառնական շահութաբերության մարժա (operating profit margin) ցուցանիշները (այսուհետ՝ ֆինանսական ցուցանիշներ), այլև կորպորատիվ կառավարման կառուցվածքը (corporate governance structure), բնապահպանական, սոցիալական և կառավարչական (ESG) սկզբունքների ներդրումը, թվայնացման մակարդակը (level of digitalization), հաճախորդների բավարարվածության մակարդակը ((customer satisfaction rate) այսուհետ՝ ոչ ֆինանսական ցուցանիշներ): Ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ցուցանիշների ճիշտ համադրումն անհրաժեշտ պայման է բանկերի՝ ռազմավարական զարգացմանը համարժեք գնահատական տալու համար:

Սույն աշխատանքի նպատակն է վերլուծել ՀՀ առևտրային բանկերի ռազմավարական զարգացման գնահատման ընթացքում օգտագործվող ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ցուցանիշները, բացահայտել դրանց գործնական

կիրառման առանձնահատկություններն, առկա բացերը, դրանց բարելավման ուղիները:

**Առևտրային բանկերի ռազմավարական զարգացման գնահատմանն առնչվող տեսական դրույթները:** Տնտեսագիտական գրականությունում ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ցուցանիշների համադրման և ճշգրիտ վերլուծություններ իրականացնելու մոտեցումները հիմնված են տարբեր երկրներում կարգավորումների յուրահատկությունների և բանկերին տրված գործունեության հնարավորությունների վրա: Գենտի Համալսարանի պատվավոր պրոֆեսոր Մուրադ Չուդրին նշում է, որ բանկերի ռազմավարությունը պետք է ներառի թե՛ Բազելյան ստանդարտներով սովորաբար կիրառելի ցուցանիշները, օրինակ՝ ROE, ROA, ինչպես նաև դրանում պետք է հստակ ներկայացվի կարգավորման դաշտը, ընդհանուր գործառնական միջավայրը, և գործընթացում իր մեծ դերն ունի նաև կորպորատիվ կառավարումը՝ ի դեմս խորհրդի [2, էջ 6]: Ռազմավարական կառավարման ոլորտի պրոֆեսորներ Ջոհնսոնի, Սքոլսի և Վինինգթոնի կարծիքով՝ ռազմավարական զարգացումը ենթադրում է երկարաժամկետ նպատակներին հասնելու նպատակով բանկերի ֆինանսական, մարդկային, ռեսուրսների և կարողությունների համախմբման գործընթաց՝ հաշվի առնելով անընդհատ փոփոխվող միջավայրը [5, էջ 15]: Ղազախստանի Միջազգային վարչարարության համալսարանի պրոֆեսորներ և ասպիրանտներ Նուրգալիևան, Կոչկինան, Չախթենովան. Կիրեևան և Կրեդինան կարծում են, որ թվային ֆինանսական տեխնոլոգիաների և՛ զարգացումը, և՛ ֆինանսական կազմակերպությունների կողմից դրանց ներդրումը փոփոխել են առևտրային բանկերի զարգացման ուղղությունները՝ տալով դրանց ավելի նորարարական ուղղվածություն [7]: Միաժամանակ, Ինդոնեզիայի Բինուս համալսարանի պրոֆեսորներ և դասախոսներ Թուդան. Համսալը, Վարզանեզարան և Հերիյաթին, մեկնաբանում են, որ թեև միշտ չէ, որ ռազմավարությունը արտացոլում է արտաքին միջավայրի փոփոխականության կառավարման ազդեցությունը բանկի ցուցանիշ-

ների վրա, այնուամենայնիվ, շատ կանտրոլում է դրանում թվային փոխակերպման դերը [8]: Ինչ վերաբերում է առևտրային բանկերի ռազմավարական զարգացման գործընթացում կորպորատիվ կառավարման կարևորությանը, ֆինանսների ոլորտում պրոֆեսորներ և դասախոսներ Հասանը, Թաուֆիք, Հասանը և Իսլամը ներկայացրել են բնութագրող մի շարք կարծիքներ: Այսպես՝ կորպորատիվ կառավարման ցուցանիշները, ինչպիսիք են օրինակ խորհրդի կազմը ունեն դրական ազդեցություն բանկերի գործունեության գնահատման համատեքստում, և խորհրդի կազմի մեծացումն ավելի արդյունավետ է դարձնում բանկի գործունեությունը, օգնում է բարելավել այն [4]: Հետազոտողները որպես խնդիր նշել են միջավայրային փոփոխությունները ճիշտ ընկալելը: Մասնավորապես, երբ բանկերը հասկանան ESG սկզբունքների կարևորությունը, ավելի գործուն միջոցառումներ կձեռնարկվեն երկարաժամկետ շահութաբերության, շահագրգիռ անձանց գոհացնելու ուղղությամբ [3]: Ըստ Խանի, Ռանայի և Յումիարտիի՝ հենց թվայնացումն ու հաճախորդակետորոն մոտեցումներն են դարձել բանկերի զարգացման վրա ազդող հիմնական գործոնները [6]: Միաժամանակ, տարբեր ուսումնասիրություններ փաստում են, որ այն բանկերը, որոնք ունեն հստակ ձևավորված ESG քաղաքականություն, ավելի շատ են հակված երկար ժամանակահատվածում կայուն և վստահելի լինելուն [1]:

Այսպիսով, չնայած ռազմավարական զարգացման գնահատման ցուցանիշներն անընդհատ փոփոխվում և ավելանում են, երկրների, հիմնականում՝ զարգացող երկրների մի մասում դեռևս առավել շատ ուշադրություն են դարձնում հենց ֆինանսական ցուցանիշներին՝ միաժամանակ նշելով ոչ ֆինանսական ցուցանիշների գնահատման կարևորության մասին: ՀՀ-ում ևս, հետազոտությունների մեծ մասը հիմնված է արդյունավետության, շահութաբերության և այլ ֆինանսական ցուցանիշների վրա, թեև վերջերս ավելացել են դեպքեր, երբ վերլուծությունների արդյունքում անդրադարձ է կատարվում նաև այլ՝ ոչ ֆինանսական ցուցանիշներին՝ փորձելով զուգահեռներ տանելով նպաստել առավել արդյունավետ գործունեության իրականացմանը:

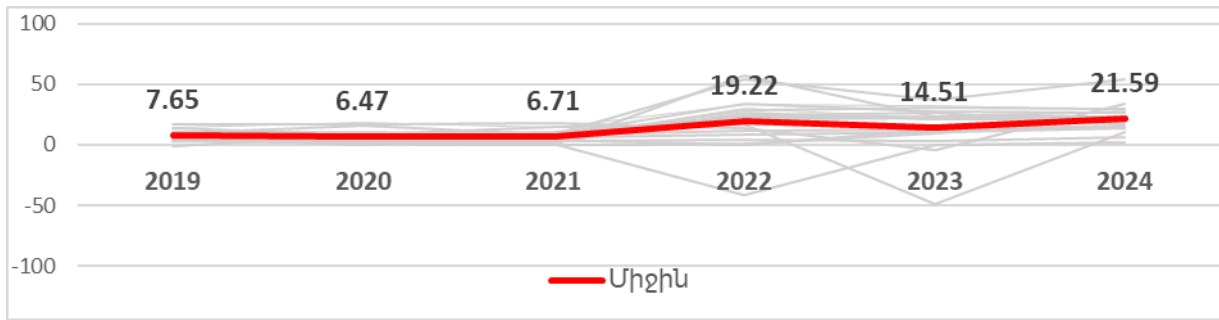
**Մեթոդաբանություն:** Վերլուծությունն իրականացնելիս ուսումնասիրության են ենթարկվել ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից տրված և 2019-2024 թթ. բանկային գործունեության գործող լիցենզիա ունեցած առևտրային բանկերի ֆինանսական ցուցանիշները, ինչպես նաև 2025 թ. մայիսի 1-ի դրությամբ գործող առևտրային բանկերի գործունեության ոչ ֆինանսական ցուցանիշները: Աշխատանքի սկզբնաղբյուրային տվյալները հավաքագրվել են

բոլոր բանկերի տարեկան ֆինանսական հաշվետվություններից՝ 2019-2024 թթ. կտրվածքով՝ հրապարակված յուրաքանչյուր բանկի ինտերնետային կայքէջում, ինչպես նաև օգտագործվել են հաշվետվություններում և այլ բաց աղբյուրներում առկա՝ ոչ ֆինանսական ցուցանիշների վերլուծության համար կիրառելի տեղեկությունները (օրինակ՝ խորհրդի անդամների, ESG սկզբունքների կիրառության վերաբերյալ): Տարիների ընտրության հիմքում ընկած է մինչ 2020 թ. սկսված պատերազմական, համավարակային իրավիճակները առկա և դրանից հետո մի շարք հանգամանքների արդյունքում փոփոխությունների ենթարկված ցուցանիշների վերլուծությունը: Ուսումնասիրության շրջանակներում կիրառվել են ֆինանսական հարաբերակցությունների վերլուծության մեթոդներ, ներառյալ՝ շահութաբերության, արդյունավետության ցուցանիշներ, օգտագործվել են կշռված և պարզ միջինների հաշվարկման մեթոդներ՝ տվյալների համեմատության և միտումների վերլուծության նպատակով: Ֆինանսական և ոչ ֆինանսական ցուցանիշները հաշվարկվել են յուրաքանչյուր բանկի համար՝ առանձին, ինչի արդյունքում հնարավոր է եղել ուսումնասիրել առևտրային 17 (18)<sup>1</sup> բանկերի գործունեության ֆինանսական ցուցանիշների հնգամյա կտրվածքով դինամիկայի տեմպը: Ընդ որում, չնայած ոչ ֆինանսական ցուցանիշների առնչությամբ առկա սահմանափակ տվյալների՝ փորձ է արվել հնարավորինս ներկայացնել վերջինների առնչությամբ իրավիճակը: Տվյալների ուսումնասիրության ընթացքում կիրառվել են որակական գնահատման և համադրական վերլուծության մեթոդները:

**Վերլուծություն<sup>2</sup>:** Ֆինանսական ցուցանիշներից ըստ կապիտալի շահութաբերությունը՝ ROE-ն, տարեկան զուտ շահույթի և միջին տարեկան ընդհանուր կապիտալի հարաբերակցության ցուցանիշն է:

<sup>1</sup> Հետազոտության իրականացման պահին «Էյչ-Էս-Բի-Սի Բանկ Հայաստան» ՓԲԸ-ի լիցենզիան ուժը կորցրած էր ճանաչվել, սակայն ֆինանսական ցուցանիշների վերլուծության ընթացքում տվյալ բանկի տվյալները ևս ներկայացվել են:

<sup>2</sup> Ցուցանիշների հաշվարկն իրականացվել է հեղինակների կողմից, ըստ ՀՀ առևտրային բանկերի հրապարակված ֆինանսական հաշվետվություններում առկա տվյալների:

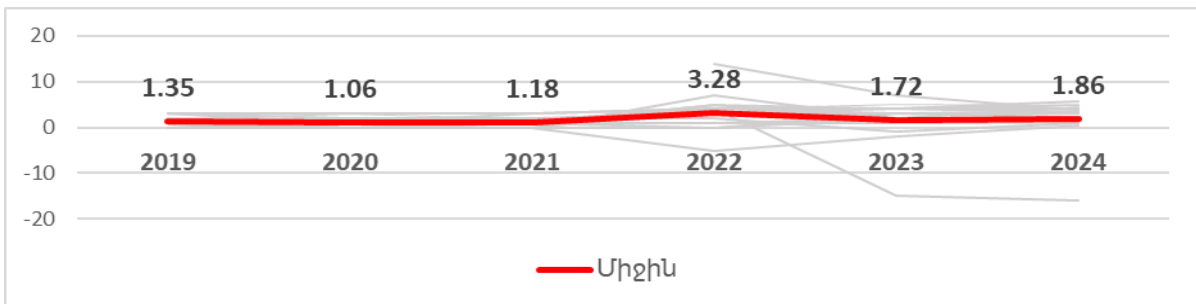


Պատկեր 1. ՀՀ առևտրային բանկերի ըստ կապիտալի շահութաբերությունը (RoE)՝ 2019-2023 թթ.

Ինչպես տեսնում ենք գծապատկերից, ցուցանիշը 2019-2021 թթ. որոշակիորեն կայուն է եղել՝ 6.5%-7.6% միջակայքում, իսկ 2022 թ. մոտ 13% աճն ամենայն հավանականությամբ պայմանավորված է եղել մի կողմից՝ արտաքին տնտեսական և աշխարհաքաղաքական զարգացումների, մասնավորապես՝ ռուս-ուկրաինական հակամարտության հետևանքով դեպի ՀՀ անձանց մեծ ներհոսքի հետ, որի արդյունքում բանկային ծառայությունների պահանջարկը, դրա արդյունքում շահութաբերությունն էականորեն աճել է, մյուս կողմից՝ բանկերի նոր մատուցվող ծառայությունների, վարկային պորտֆելի ընդլայնման հետ: 2023 թ. ցուցանիշների որոշակի անկումը, այնուհետև 2024 թ.-ին՝ աճը կարելի է դիտարկել որպես շուկայի բնականոն հետևանք:

Հաջորդ ցուցանիշը ըստ ակտիվների շահութաբերությունն է՝ ROA-ն, տարեկան զուտ շահույթի և ընդհանուր ակտիվների միջին մեծության հարաբերակցությունն է:

Հաջորդ ցուցանիշը ըստ ակտիվների շահութաբերությունն է՝ ROA-ն, տարեկան զուտ շահույթի և ընդհանուր ակտիվների միջին մեծության հարաբերակցությունն է:

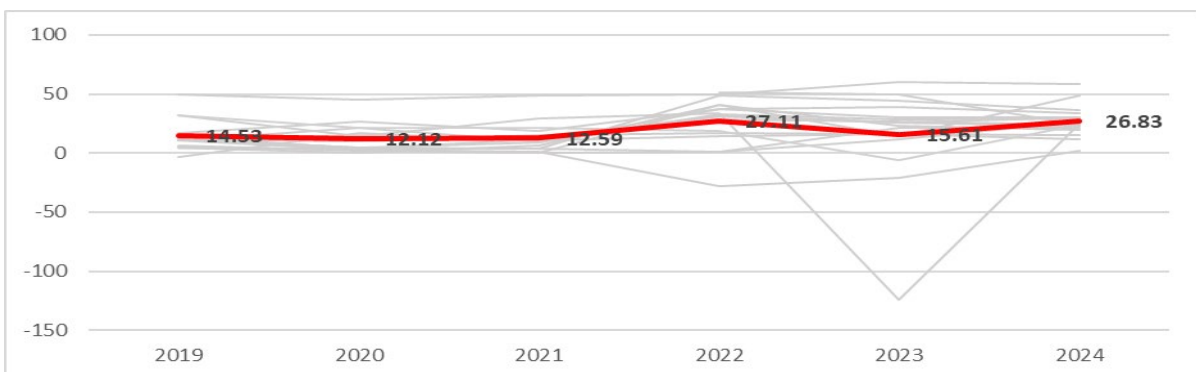


Պատկեր 2. ՀՀ առևտրային բանկերի ըստ ակտիվների շահութաբերությունը (RoA)՝ 2019-2023 թթ.

Ինչպես տեսնում ենք գծապատկերից, այս ցուցանիշը ևս, 2019-2021 թթ. որոշակիորեն կայուն է եղել՝ միջինում տատանվելով 1.06-1.35% միջակայքում, սակայն 2022 թ.-ին ցուցանիշն աճել է աճել է 2.1 տոկոսային կետով, ինչը, ինչպես արդեն վերը նշվել է, ամենայն հավանականությամբ շուկայի էֆեկտի հետևանք են: 2023-2024 թթ. շուկայի ազդեցությունը չեզոքացել է, որի արդյունքում ցուցանիշները վերադարձել են իրենց նախկին մակարդակներին՝ պահպանելով

որոշակի աճը, որը կարող է պայմանավորված լինել շուկայի լազային էֆեկտներով, ռազմավարական գործընթացների արդյունավետության բարձրացմամբ:

Հաջորդ ցուցանիշը գործառնական շահութաբերության մարժան է, որը ցույց է տալիս՝ ինչքան շահույթ է բանկը ստանում գործառնական ծախսերի, օրինակ՝ աշխատավարձի վճարումից հետո՝ առանց հաշվի առնելու տուկոսադրույքը և հարկերը:

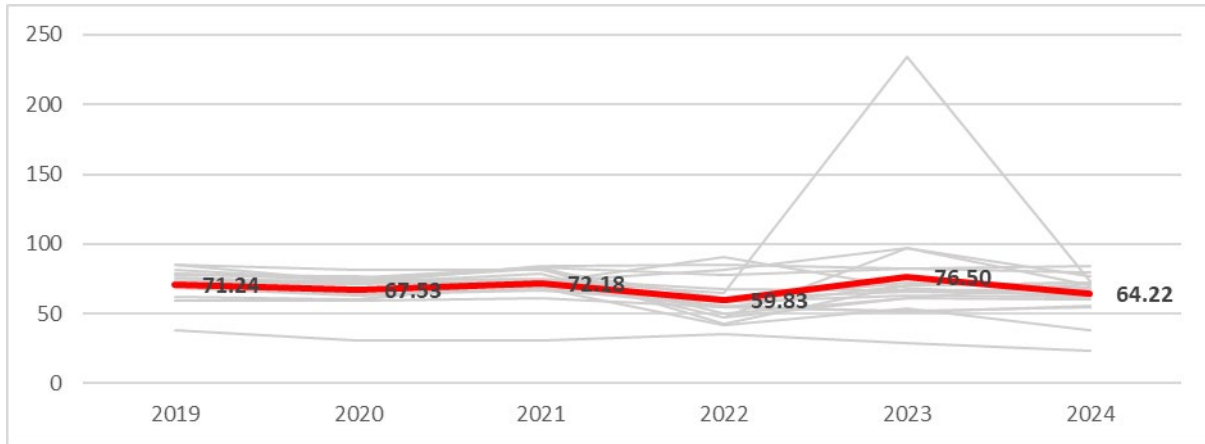


Պատկեր 3. ՀՀ առևտրային բանկերի գործառնական շահութաբերության մարժան (operating profit margin)՝ 2019-2023 թթ.

Ինչքան այս գործակիցը բարձր է, այնքան մեծ է հավանականությունը, որ բանկն արդյունավետ է վերահսկում ծախսերը և շահութաբերությունը: 2019-2021 թթ. ցուցանիշը հարաբերականորեն կայուն է եղել՝ միջինում տատանվելով 12-14% միջակայքում, իսկ 2022 թ. Ցուցանիշի անը պայմանավորված է, ինչպես վերը նշվել է, շոկի լազային էֆեկտների ազդեցությամբ: 2024 թ. ցուցանիշը կրկին ան է գրանցել՝

որը կարող է պայմանավորված լինել ռազմավարական գործընթացների արդյունավետությամբ:

Հաջորդ ցուցանիշը ծախս-եկամուտ հարաբերակցությունն է, որը ցույց է տալիս՝ որքան ծախս է պահանջվում ստացվող եկամտի համար, և որքան այն բարձր է, այնքան ցածր է բանկի արդյունավետությունը:

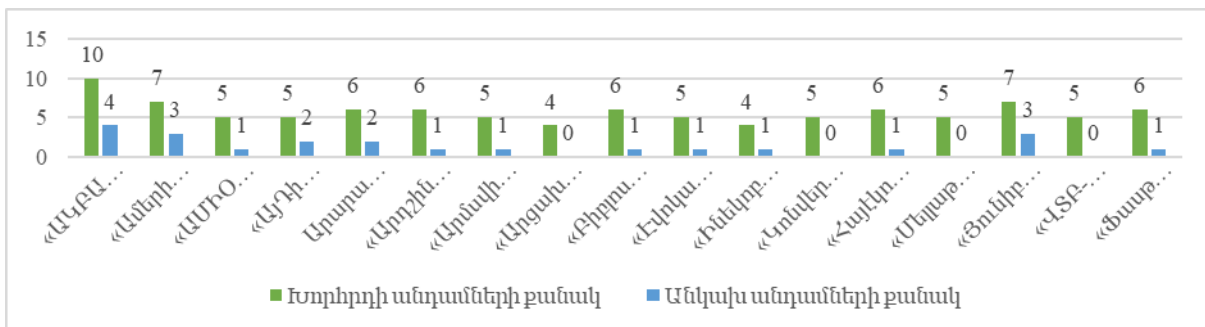


**Գծապատկեր 4.** ՀՀ առևտրային բանկերի ծախս-եկամուտ հարաբերակցությունը (cost to income ratio)՝ 2019-2023 թթ.:

Ինչպես տեսնում ենք գծապատկերից, կապված 2022 թ. շահութաբերության անի հետ՝ այդ տարում նվազել է այս գործակցի ցուցանիշը, սակայն 2023 թ. կրկին ծախսերի բեռը եկամուտների նկատմամբ անել է, ինչը, ի լրումն վերը նշվածի, կարող է նաև պայմանավորված լինել կարգավորման դաշտի փոփոխությունների արդյունքում բանկերի գործունեությունից բխող ծախսերի ծավալների մեծացմամբ, որը որոշակիորեն նվազել է 2024 թ-ին:

Վերը նշված ցուցանիշների դեպքում բանկերի մեծամասնությունը, որոշ բացառություններով, պահպանել է նորմային մոտ մակարդակում, իսկ որոշ դեպքերում մարժանների մեծ տատանումները ցույց են տալիս որոշակի խոցելիություններ և ռազմավարական զարգացման կատարելագործման անհրաժեշտություն:

Ոչ ֆինանսական ցուցանիշներից կորպորատիվ կառավարման բարելավման և դրա կարևորության բարձրացման տեսանկյունից գործուն քայլեր են ձեռնարկվում: Բանկերի մեծամասնությունը պահպանում է կորպորատիվ կառավարման միջազգային սկզբունքները և կորպորատիվ կառավարման կանոնագրքի պահանջները: Խորհուրդը կարևոր դեր է խաղում բանկի թափանցիկության, արդյունավետության տեսանկյունից, և դրա գործառույթների արդյունավետ իրականացումը նպաստում է բանկի կայունությանը, վստահելիությանը: Հետազոտության այս մասում ներկայացվել են ՀՀ առևտրային բանկերի խորհուրդների կառուցվածքի, տարիքային բաշխվածության, փորձի, կրթության ուսումնասիրության արդյունքները:



**Գծապատկեր 5.** ՀՀ 17 առևտրային բանկերի խորհրդի կազմը 14.04.2025 թ. դրությամբ

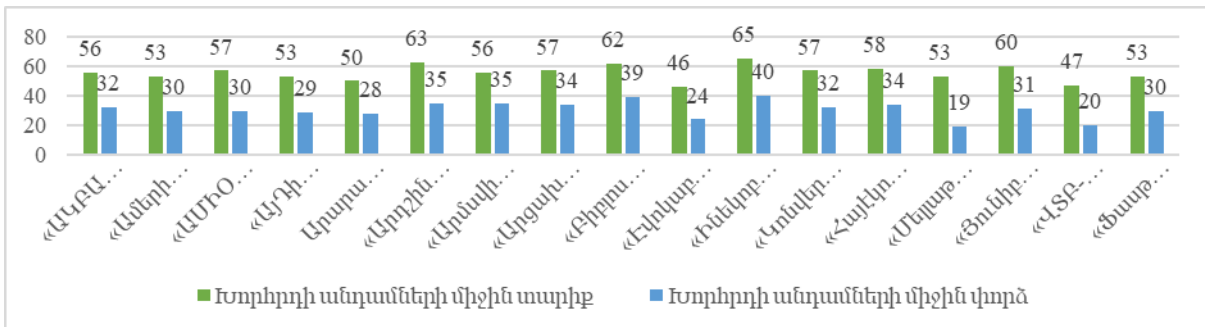
Ինչպես երևում է գծապատկերից, գործող բանկերի բացարձակ մեծամասնությունը պահ-

պանում է առնվազն 5 և առավելագույնը 15 անդամից բաղկացած խորհուրդ ունենալու օրենս-

դրական պահանջը: Բացառություն են կազմում երկու առևտրային բանկեր, սակայն հաշվի առնելով, որ դեկավարների կազմում կատարվող փոփոխությունների գրանցումը որոշակի ժամանակ է պահանջում, այս բացն ամենայն հավանականությամբ ենթակա է լրացման կարճ ժամկետներում: Ինչ վերաբերում է խորհրդի անկախ անդամներին, ապա հետազոտության ընթացքում տարանջատումն իրականացվել է, որոշ դեպքերում, բանկերի պաշտոնական կայքէջերում նշված՝ անկախության վերաբերյալ տեղեկությունների, իսկ մյուս դեպքերում՝ խորհրդի անդամների վերաբերյալ առկա տեղեկություն-

ների հիման վրա: Ըստ այդմ՝ բանկերի մոտ 77 տոկոսը պահպանել է խորհրդի անկախ անդամներ ունենալու վերաբերյալ պահանջը: Այնուամենայնիվ, հաշվի առնելով այն, որ անկախ անդամները նպաստում են շահերի բախումների նվազեցմանը, գործադիր մարմնի գործունեության արդյունավետ վերահսկողությանը, որոշ բանկերի դեպքում, դեռևս առկա է անկախ խորհրդի անդամների համալրման անհրաժեշտություն:

Խորհրդի անդամների տարիքային բաշխվածությունը և փորձառությունը, որի առնչությամբ առկա է հետևյալ պատկերը.

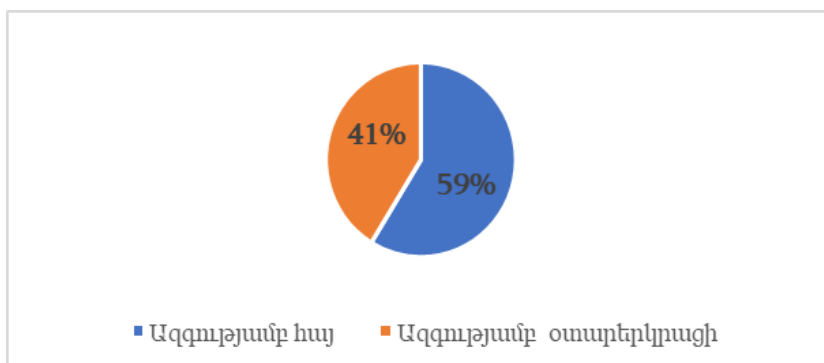


Գծապատկեր 6. ՀՀ 17 առևտրային բանկերի խորհրդի անդամների տարիքային բաշխվածությունը և միջին աշխատանքային փորձը:

Գծապատկերից կարող ենք տեսնել, որ բանկերի մեծամասնությունում տարիքային միջին շեմը տատանվում է 50-60 միջակայքում, իսկ փորձառությունը՝ 25-35, ինչը թույլ է տալիս եզրակացնել, որ խորհրդի անդամներն ունեն բավարար մասնագիտական գիտելիքներ և փորձ՝ իրենց գործառույթները պատշաճ իրականացնելու համար: Միևնույն ժամանակ, կորպորատիվ կառավարման որակի գնահատման հարցում մեծ է խորհրդի անդամների՝ խորհրդին կից հանձնաժողովներում ներգրավվածությունը և աշխատանքներին մասնակցությունը, ինչը հնարավորություն է տալիս անմիջականորեն մասնակցել իրականացվող աշխատանքներին, վեր հանել խնդիրներ և նպաստել դրանց լուծմանն ուղղված միջոցառումների իրականացմանը: Այս համատեքստում՝ միայն 4 բանկ է

հրապարակել խորհրդի անդամների՝ որևէ հանձնաժողովում ներգրավվածության վերաբերյալ տեղեկություններ, մասնավորապես՝ հիմնականում խորհրդի անդամները նշանակումների և վարձատրության, աուդիտի և ռիսկերի կառավարման հանձնաժողովների աշխատանքներում են ներգրավված, որոշ դեպքերում էլ՝ հանձնաժողովի նախագահի պաշտոնն են զբաղեցնում: Այս մասով, վերլուծությունն առավել արժեքավոր կլիներ, եթե բոլոր բանկերը հրապարակեին խորհրդի անդամների՝ որևէ հանձնաժողովում ներգրավվածության վերաբերյալ տեղեկությունները:

Միևնույն ժամանակ, ուսումնասիրության ենթ ենթարկել խորհրդի անդամների ազգային պատկանելության և մասնագիտացման վերաբերյալ տեղեկությունները.



Գծապատկեր 7. ՀՀ բանկերի խորհրդի անդամների ազգային պատկանելիությունը:

Ինչպես տեսնում ենք գծապատկերից, միջինում խորհրդի անդամների ընդհանուր թվի 41 տոկոսը օտարերկրացի է, 59 տոկոսը՝ հայ, ինչը պայմանավորված է բանկերի նշանակալից մասնակիցների կազմում ոչ ռեզիդենտ անձանց և ընկերությունների, ըստ այդմ՝ վերջինների շահերը ներկայացնող խորհրդի անդամների առկայությամբ, ինչպես նաև երկարամյա մասնագիտական փորձ և ձեռքբերումներ ունեցող օտարերկրացի անձանց խորհրդի անկախ անդամ նշանակելու հանգամանքով: Ինչ վերաբերում է մասնագիտացմանը, ապա բոլոր 17 առևտրային բանկերի խորհրդի անդամների առավելագույն 70-80 տոկոսն ունեն տնտեսագետի, ֆինանսների, բիզնեսի կառավարման կրթություն, իսկ բանկերի 70 տոկոսում խորհրդի կազմում ներգրավված են տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտում մասնագիտացված անձինք, ինչը կարևոր պահանջ է թե՛ օրենսդրական և միջազգային փորձի և թե՛ թվայնացմանն առնչվող գործընթացների արդյունավետ իրականացման տեսանկյունից:

«Առևտրային բանկերը նաև ակտիվորեն մասնակցում են Բնապահպանական, սոցիալական և կառավարչական (ESG) սկզբունքների սկզբունքների ներդրմանը՝ աջակցելով կայուն զարգացման նպատակներին: Օրինակ, «Արդշինբանկ» ՓԲԸ-ն նորարարական, արդյունավետ տնտեսությանն անցնելու տեսլականի, իրականացված գործողությունների համար Euromoney ամսագրի կողմից արժանացել է 2023 թ. «Առևտրային ESG բանկ անվանակարգին: Յունիբանկը, Արարատ, Ամերիա, Ակրա, Կոնվերս բանկերը ևս գործունեություն են իրականացնում ESG ծրագրերի շրջանակներում, իրականացնում են միջոցառումներ՝ հնարավորինս նվազեցնելու համար սոցիալական և շրջակա միջավայրի վրա բացասական ազդեցությունների ռիսկերը, քանի որ այն թույլ է տալիս փոխել գործարար մտածելակերպը, ունենալ երկարաժամկետ արժեք ստեղծելու կարողություն՝ գնահատելով ռիսկերն ու հնարավորությունները: ԿԲ-ն իր հերթին, 2023 թ. հոկտեմբերի 6-ին հրապարակել է Հայաստանի կայուն (հարատև) [28] ֆինանսների ճանապարհային քարտեզը, որը կարևոր ուղենիշ է կայուն ֆինանսավորմանն անցման գործընթացում Կենտրոնական բանկի շարունակական հանձնառության համար: Քարտեզի առանցքային հենասյուներից է կայուն զարգացման սկզբունքների ներդրումը, այսինքն՝ ուղղորդումը ֆինանսական հատվածի մասնակիցներին՝ իրենց բիզնես որոշումների մեջ ESG սկզբունքների ներդրման հարցում:

Ինչ վերաբերում է թվայնացման և հաճախորդների բավարարվածության մակարդակներին, «ՀՀ-ում ևս, ինչպես աշխարհի խոշորագույն բանկերի մոտ 90 տոկոսի դեպքում, բան-

կային համակարգում գործարքների 70 տոկոսից ավելին իրականացվում է թվային հարթակների՝ մոբայլ և ինտերնետ բանկինգի, գործընթացների ավտոմատացման միջոցով, օրինակ՝ վարկի ստացման գործընթացի իրականացումը, որից օգտվողների քանակի վերաբերյալ առկա տեղեկությունները վկայում են թե՛ հաճախորդի փորձի և թե՛ բանկի՝ գործառնական առումով մասնաճյուղերի ծանրաբեռնվածության հնարավոր նվազման մասին: Այնուամենայնիվ, այս մասով առկա են որոշակի խնդիրներ՝ կապված հատակ ցուցանիշների բացակայության հետ: Ոչ ֆինանսական ցուցանիշների պարագայում որոշակիորեն առկա է հրապարակայնության նվազ մակարդակ, ըստ բանկի հաճախորդների ներգրավվածության և բավարարվածության վերաբերյալ տեղեկությունների սահմանափակ լինելը առաջացնում է վերլուծությունների առնչությամբ որոշակի խնդիրներ, որոնց հնարավոր լուծումները՝ հարցումների և այլ մեթոդների միջոցով հնարավորություն կտան առավել ճշգրիտ վերլուծություններ իրականացնել:

**Եզրակացություն:** Այսպիսով, հետազոտության արդյունքները վկայում են, որ առևտրային բանկերի ռազմավարական զարգացման համատեքստում դիտարկված հիմնական ֆինանսական ցուցանիշներն ընդհանուր առմամբ համապատասխանում են շուկայի համար ընդունված նորմատիվ միջիններին: 2021-2023 թթ. ընթացքում ROE և ROA ցուցանիշները պահպանել են հարաբերական կայունություն՝ միջինում կազմելով համապատասխանաբար 6.9% և 1.2%: 2022 թ. արձանագրված կտրուկ աճը (մինչև 12% և 2%) կարելի է մեկնաբանել որպես տեղի ունեցած շուկայի լազային էֆեկտի արդյունք, որի ազդեցությունն աստիճանաբար չեզոքացվել է 2023 թ. ընթացքում՝ ցուցանիշները վերադարձնելով իրենց կայուն մակարդակներին՝ միաժամանակ պահպանելով որոշակի աճի միտումը: Գործառնական շահութաբերության մարժան առավելագույնը կազմել է 27.1%, իսկ ծախս-եկամուտ հարաբերակցությանը մնացել է համեմատաբար կայուն՝ վկայելով ծախսերի արդյունավետ կառավարման մասին: Ոչ ֆինանսական ցուցանիշների դիտարկումն արձանագրում է, որ բանկերը հետևողականորեն արձագանքում են արտաքին միջավայրի փոփոխություններին՝ միաժամանակ ձեռնարկելով միջոցներ՝ այդ ցուցանիշներին առավել մեծ տեղ հատկացնելով ռազմավարական առաջնահերթությունների մշակման գործընթացներում: Միևնույն ժամանակ, առկա է որոշ բանկերում կառավարման բարեփոխման անհրաժեշտություն, մասնավորապես՝ խորհրդի կազմի ամրապնդման և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտում մասնագիտական փորձ ունեցող

թեկնածուների ներգրավման ուղղությամբ: Հետազոտության ընթացքում առանձնացվել է նաև ESG (բնապահպանական, սոցիալական և կառավարչական) սկզբունքների արդյունավետ ներդրման կարևորությունը: Այս սկզբունքների ինտեգրումը կարող է նպաստել բանկերի երկարաժամկետ արժեք ստեղծելու կարողության ամրապնդմանը՝ ապահովելով ռիսկերի ու հնարավորությունների ավելի ամբողջական գնահատում, հաճախորդների բավարարվածության բարձրացում, թվայնացման գործընթացներում ներգրավվածության ան և տեղեկատվության թափանցիկության մակարդակի բարձրացում: Վերոնշյալ գործոնների համակցումը հնարավորություն է տալիս նվազեցնել գործառնական ծախսերը, ձևավորել հաճախորդակենտրոն մոտեցում և, որպես արդյունք, ամրապնդել վստահությունը բանկերի նկատմամբ՝ խթանելով կայուն զարգացում և բարձր արդյունավետություն:

**Օգտագործված գրականության ցանկ**

1. BIS – Bank for International Settlements. (2022). *ESG risks and bank supervision: Global trends and approaches*. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap129.htm> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
2. Choudhry, M. (2018). *An introduction to banking: Principles, strategy and risk management* (2nd ed.). Wiley.
3. Eccles, R. G., & Klimenko, S. (2019). The investor revolution. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.
4. Hasan, S. M., Tawfiq, T. T., Hasan, M. M., & Islam, K. M. A. (2024). Corporate governance dynamics in financial institution performance: A panel data analysis. *Investment Management and Financial Innovations*, 21(3), 292–303. [https://doi.org/10.21511/imfi.21\(3\).2024.24](https://doi.org/10.21511/imfi.21(3).2024.24) (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
5. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education Limited.
6. Khan, M., Rana, T., & Yuniarti, R. (2022). Digital readiness and client-centric innovation in banking. *Journal of Financial Innovation*, 10(2), 89–105.
7. Nurgaliyeva, K., Koshkina, O., Zaitenova, N., Kireyeva, A., & Kredina, A. (2024). Relationship between banking infrastructure, innovation and economic growth in Kazakhstan. *Business and Economic Horizons*, 19(2), Article 4. [https://doi.org/10.21511/bbs.19\(2\).2024.04](https://doi.org/10.21511/bbs.19(2).2024.04) (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
8. Thuda, A., Hamsal, M., Warganegara, D. L., & Heriyati, P. (2024). The role of business

transformation strategy in Indonesian regional development banks. *Banks and Bank Systems*, 19(4), 258–273. [https://doi.org/10.21511/bbs.19\(4\).2024.20](https://doi.org/10.21511/bbs.19(4).2024.20) (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)

9. ՀՀ կենտրոնական բանկ. (2023). Հայաստանի կայուն (հարատև) ֆինանսների ազգային ճանապարհային քարտեզ. [https://www.cba.am/AM/pmessagesannouncements/National\\_Sustainable\\_Finance\\_Roadmap\\_06.10.2023.pdf](https://www.cba.am/AM/pmessagesannouncements/National_Sustainable_Finance_Roadmap_06.10.2023.pdf) (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
10. ՀՀ կենտրոնական բանկ. (2023). Ֆինանսական կայունության հաշվետվություն. [https://www.cba.am/am/SitePages/fsreport\\_annual\\_2023.aspx](https://www.cba.am/am/SitePages/fsreport_annual_2023.aspx) (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
11. <https://www.acba.am/hy/reports> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
12. <https://ameriabank.am/reports> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
13. <https://www.amiobank.am/reports> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
14. <https://idbank.am/information/reports/content/footer/financial-statements-and-audit-reports/> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
15. <https://www.araratbank.am/hy/hashvetvutyunner/3> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
16. <https://ardshinbank.am/Information/financial-reports> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
17. <https://www.armswissbank.am/am/reports/> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
18. <https://www.artsakhbank.am/reports> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
19. <https://www.byblosbankarmenia.am/hy/reports> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
20. <https://www.evoca.am/hy/auditors-opinion> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
21. <https://www.inecobank.am/hy/reports> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
22. <https://conversebank.am/hy/quarter-reports/> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
23. <https://www.aeb.am/hy/hashvetvutyunner/> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
24. <https://mellatbank.am/hy/Reports> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
25. <https://www.unibank.am/hy/finance/> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
26. <https://www.vtb.am/am/report> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
27. <https://www.fastbank.am/hy/reports> (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)
28. [https://www.cba.am/AM/News/Pages/news\\_06-10-2023.aspx#sthash.Xwzrsecd.dpbs](https://www.cba.am/AM/News/Pages/news_06-10-2023.aspx#sthash.Xwzrsecd.dpbs) (Մուտքի ամսաթիվը՝ 11.05.2025)

Сдана/Հանձնվել է՝ 19.05.2025  
 Рецензирована/Փրիվյուվել է՝ 26.05.2025  
 Принята/Ընդունվել է՝ 02.06.2025