

**ԱՆՀԱՏԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐԻՉԸ ԲԱՆԿՈՒՄ ԵՎ ՆՐԱ ԴԵՐԸ
ՀԱՃԱԽՈՐԴՆԵՐԻ ՀԵՏ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՄԱՆ
ԳՈՐԾՈՒՄ («ԱՐՄՍՎԻՍԲԱՆԿ» ՓԲԸ-ՈՒՄ ՆԵՐՂՆԵԼՈՒ ՆՊԱՏԱԿՈՎ)**

Ներկայումս մի շարք տեղական բանկեր փորձում են ակտիվորեն ներդնել ժամանակակից տեխնոլոգիաներ՝ սպառողների մոտ ձևավորելով նոր սերնդի բանկի կերպար: Մյուս բանկերը ստիպված են իրականացնել կառուցվածքային վերափոխումներ և վերանայել աշխատանքի տեխնոլոգիան կորպորատիվ հաճախորդների հետ: Բարձր մրցակցություն ունեցող հայկական շուկայում այլ կերպ լինել չի կարող: Բայց այլ է դրությունը մարզային մասնաճյուղերում, որտեղ և՛ շուկան է պակաս «պահանջկոտ», և՛ հաճախորդներն ավելի պահպանողական են ու շրջապատված չեն բանկային բազմազան ծառայություններով: Սպառողների մոտ բանկի հիշվող կերպարի ձևավորման և շուկայում հաջող դիրքավորման հնարավոր ուղիներից մեկը բրենդի հայեցակարգի ընդլայնումն է՝ դրանում ներառելով նոր մոտեցումներ և հայացքներ, օրինակ՝ յուրաքանչյուր հաճախորդին անհատականացված մոտեցում անհատական կառավարչի միջոցով, որը նոր միտում է հայկական բանկային համակարգում և հետևաբար բրենդի նույնականացման նոր տարր:

Բանկային ծառայությունների կորպորատիվ շուկայում անհատական կառավարիչ ասելով հասկանում են բանկի աշխատակից, որի գործունեության հիմնական նպատակը հաճախորդի հետ կայուն և երկարաժամկետ հարաբերությունների հաստատումն է վստահության և փոխշահավետության հիմքի վրա, գործընկերային հարաբերությունների ապահովումը՝ հաճախորդի բիզնես գործընթացների, տեխնոլոգիաների, շուկաների և պլանների խորը իմացության հիման վրա: Ավելի հակիրճ անհատական կառավարիչը բանկի աշխատակից է, որի հիմնական նպատակը հաճախորդների պահանջմունքների բացահայտումն է և նրանց հետ համագործակցումը՝ նրանց առաջարկելով նաև «փաթեթային» սպասարկում:

Անհատական կառավարիչների ինստիտուտի հիման վրա շատ երկրներում ստեղծվել է VIP հաճախորդների (ֆիզիկական և իրավաբանական անձ) սպասարկման ժամանակակից համակարգ, որը ենթադրում է աշխատանքի կազմակերպում դեպի հաճախորդ ուղղվածությամբ տեխնոլոգիական հագեցվածության և օպերատիվության սկզբունքների հիման վրա: Յուրաքանչյուր առանձին դեպքում մշակվում են սպասարկման անհատական ծրագրեր, ձևավորվում են բանկային ծառայությունների «փաթեթներ», հատուկ ուշադրություն է դարձվում խորհրդատվական (կոնսալտինգային) ծառայությունների մատուցմանը, նոր տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և ժամանակակից կոմունիկացիոն միջոցների կիրառմանը: Առավել հարմարավետ սպասարկման նպատակով ստեղծվում են VIP սպասարկման հատուկ առանձնացված տարածքներ:

Արտասահմանյան որոշ բանկերում անհատական կառավարիչների գործառույթներ են ներառված հետևյալ պարտականությունները.

- ընթացիկ, ցպահանջ և ժամկետային հաշիվների բացման և սպասարկման հետ կապված գործարքներ,
- փոխանցումների իրականացում տվյալ երկրի տարածքում և նրանից դուրս,
- տարբեր վճարային համակարգերի միջոցով շտապ փոխանցումների իրականացում,

- անկանխիկ փոխարկային գործարքների իրականացում,
- միջազգային համակարգերի բանկային քարտերի տրամադրում և սպասարկում ու դրանց հետ կապված լրացուցիչ ծառայությունների տրամադրում,
- մատուցվող բոլոր ծառայությունների հետ կապված խորհրդատվության տրամադրում,
- հաճախորդի պահանջների, դիտողությունների և առաջարկությունների գրանցում և քննարկում համապատասխան իրավասու անձանց հետ և դրանց հնարավորինս սեղմ ժամկետներում արձագանքում,
- այլ գործառնություններ և պարտականություններ:

Անհատական կառավարչի գործառնությունները և պարտականություններն ամբողջությամբ ներկայացված են գծանկար 1-ում.

Բանկի հաստիքացուցակում անհատական կառավարչի առանձնացումը պայմանավորված էր հետևյալ գործոններով.

1. անհատ և կորպորատիվ հաճախորդների համար բանկային ծառայությունների տեսականու ընդլայնմամբ,
2. ավանդական բանկային պրոդուկտները հաճախորդների պահանջմունքներին համապատասխանեցնելու անհրաժեշտությամբ,
3. հաճախորդին խորհրդատվական ծառայությունների տրամադրմամբ՝ կապված մատուցվող ծառայությունների տեսականու ընդլայնման հետ:

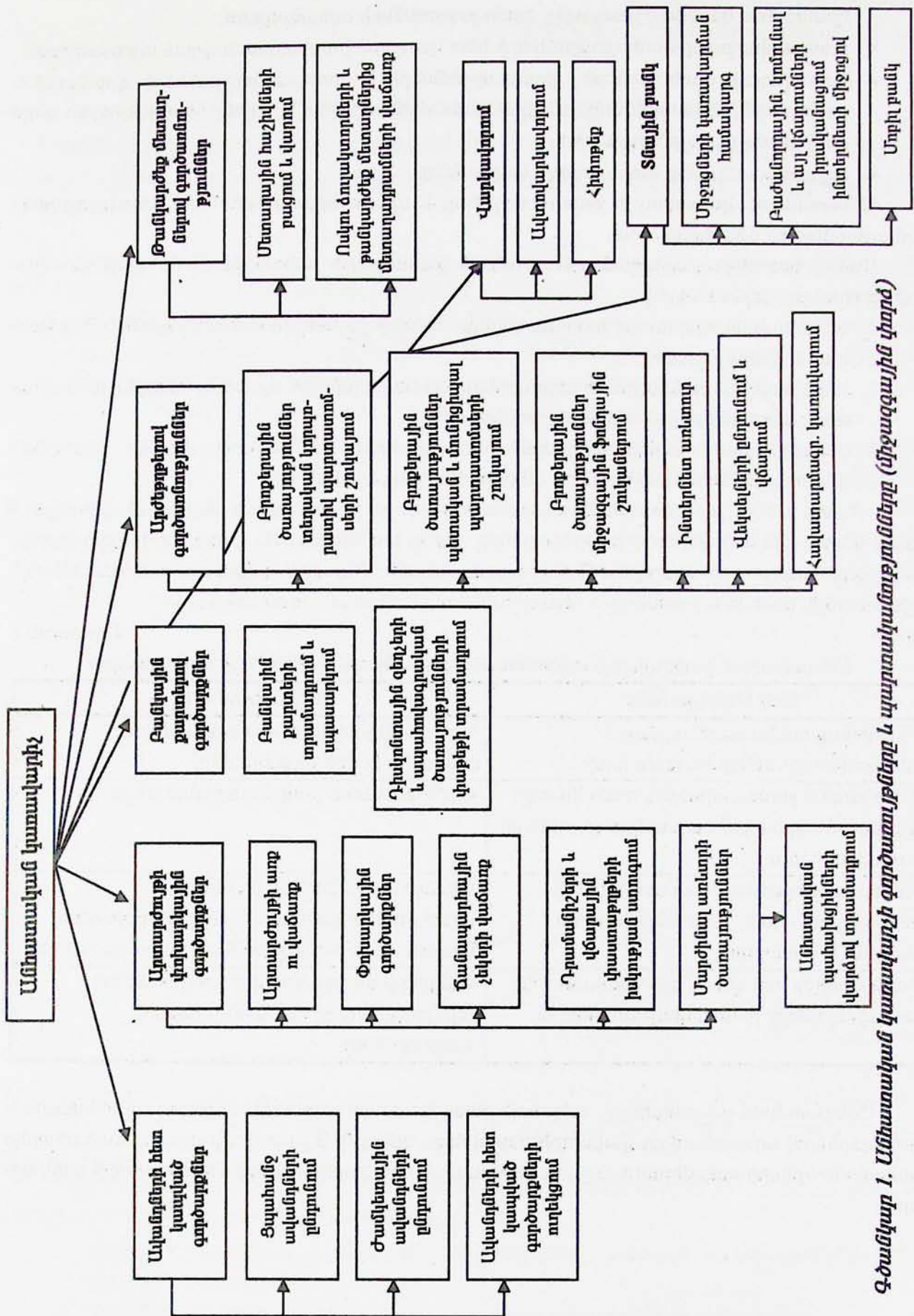
Պետք է նշել, որ անհատական կառավարիչների ինստիտուտի ներդրման ընթացքում բանկը կարող է հանդիպել որոշ խոչընդոտների, որոնք խանգարում են կառավարիչների կողմից իրենց գործառնությունների արդյունավետ իրականացմանը: Բանկում անհատական կառավարչի աշխատանքի առավելությունները և թերությունները բերված են աղյուսակ 1-ում:

Աղյուսակ 1.

Անհատական կառավարչի աշխատանքի առավելությունները և թերությունները.

Առավելություններ	Թերություններ
Ոչ ֆորմալ, հավատարմագրային հարաբերությունների հաստատում	Մեկ հաճախորդի սպասարկման վրա ժամանակի մեծ ծախսումներ
Անմիջական շփման միջոցով հաճախորդի պահանջմունքների և նախասիրությունների ուսումնասիրում	Հոգեբանական ծանրաբեռնվածություն
Պարտադիր պատասխան ռեակցիայի առաջբերում – լսել, շնորհակալություն հայտնել և ձեռք բերել	Բնակչության համար բանկային պրոդուկտների վաճառքի տեխնիկայի գծով կիրառական հմտությունների բացակայություն
Բանկի իմիջի ստեղծում, որը «հոգում» է իր հաճախորդների բարեկեցության մասին	Մարքեթինգային հետազոտությունների արդյունքների ոչ բավարար չափով օգտագործում

Անհատական կառավարիչը, տիրապետելով բանակցություններ վարելու տեխնիկային և օգտագործելով արդյունավետ վաճառքի մեթոդները, պետք է նպաստի մի կողմից հաճախորդի պահանջմունքների առավելագույն բավարարմանը, մյուս կողմից բանկի եկամուտների ավելացմանը:



Գծանկար 1. Անհատական կառավարիչի գործառնությունները և պարտականությունները (միջազգային ստանդարտ)

Մեծ կարևորություն են ներկայացնում մասնաճյուղային անհատական կառավարչի անհատական որակների ամբողջությունը և հոգեբանական առանձնահատկությունները: Անհատական կառավարչը պետք է օժտված լինի առնվազն հետևյալ հոգեբանական և այլ առանձնահատկություններով ու անհատական և մասնագիտական որակներով.

- հաճախորդի կարևորության գիտակցում և ըմբռնում,
- հոգեբանական հավասարակշռվածություն,
- հաճախորդների հետ պատշաճ կերպով հաղորդակցման ունակություն,
- բանկի բարի համբավի ամրապնդում և բանկի կերպարի ճիշտ ներկայացում,
- լսելու և քաղաքավարի պատասխանելու ունակություն,
- հաճախորդի պահանջմունքների առավել ամբողջական բացահայտում,
- ճիշտ ժամանակին հաճախորդի պահանջմունքներին արձագանքում,
- հաճախորդի նկատմամբ բարյացակամ վերաբերմունք,
- Անձնականի տարբերում գործնականից, հաճախորդի հետ սերտ ընկերական կապեր հաստատելուց խուսափում,
- բանկի անունից հանդես գալու և բանկը ներկայացնելու պատասխանատվության հստակ գիտակցում,
- հաճախորդի մասին միշտ մտահոգվող բանկի իմիջի ստեղծում և պահպանում,
- հաճախորդի «ամրացում» բանկին և այլն:

Անհատական կառավարչի ինստիտուտի ձևավորումը

Փորձը ցույց է տալիս, որ համապատասխան ստորաբաժանումների և պաշտոնների ֆորմալ ստեղծումը, ըստ էության, գրեթե ոչինչ չի փոխում. հաճախորդին սպասարկող ևս մեկ աշխատակցի ի հայտ գալը ստեղծում է ոչ թե «ծառայությունների համալիր», այլ «պրոբլեմների համալիր»: Մեծանում է որոշումների ընդունման ժամանակահատվածը, իսկ ծառայությունների որակը չի բարելավվում: Նմանատիպ իրավիճակը հատկապես արդիական է մարզային մասնաճյուղերի համար:

Դատելով բանկային ոլորտում ընթացող բանավեճերից՝ աստիճանաբար գալիս ենք այն համոզման, որ միայն վարչարարական մեթոդներով ստեղծել անհատական կառավարիչների իրոք արդյունավետ համակարգ չի հաջողվի: Հարկավոր են հաճախորդի հետ աշխատանքի մոտ «փիլիսոփայություն», մոտ համակարգային մտածելակերպով կադրեր, մոտ ճկուն կառուցվածքներ, կառավարման մոտ «գործիքներ»: Մասնավորապես, դեպի հաճախորդը ուղղորդված ռազմավարության և կառուցվածքի ձևավորման խնդիրը չպետք է սահմանափակվի միայն կորպորատիվ հաճախորդների հետ աշխատող կառավարիչների թիմի ստեղծմամբ, այն անպայմանորեն ենթադրում է հզոր աջակցող համակարգի ստեղծում: Այլ կերպ ասած՝ բանկը պետք է ունենա հուսալի թիկունք: Եվ հնարավոր է, որ սա է հաղթանակի բանալին:

Հեշտ է արդյոք լինել «առաջին գծում»: Ի տարբերություն բանկի մնացած բոլոր աշխատակիցների՝ կորպորատիվ հաճախորդների հետ աշխատող անհատական կառավարիչը ինչպես բանկի, այնպես էլ հաճախորդի շահերի ներկայացուցիչն է: Միայն այդ արժեքների համարժեքության խորը ներքին համոզվածությունը թույլ է տալիս կառավարչին պահպանել այդ հաշվեկշիռը, փնտրել փոխշահավետ լուծումներ:

Հաշվի առնելով անհատական կառավարչի աշխատանքի բարդությունն ու բազմազանությունը՝ նրա դերը կարելի է ներկայացնել մի շարք գործառնություններով.

- շուկայագետ,
- խորհրդատու,
- ինտեգրող,
- վերլուծաբան,

- կառավարիչ,

- վաճառող:

Շուկայագետի գործառնությունները: Կառավարչի աշխատանքը չի սահմանափակվում միայն բանկային ծառայությունների առաջարկով: Կառավարիչը համակողմանի ուսումնասիրում է հաճախորդի արտադրական և ֆինանսական գործունեության բոլոր կողմերը, բացահայտում է ֆինանսական և դրան հարակից ծառայությունների պահանջարկը: Նրա հիմնական նպատակը հաճախորդի հետ երկարատև համագործակցության ապահովումն է: Նրա գլխավոր խնդիրն է նպաստել հաճախորդի բիզնեսի զարգացմանը (իր իրավասության սահմաններում), որը ենթադրում է ոչ միայն գոյություն ունեցող բանկային պրոդուկտների վաճառք, այլև հաճախորդին անհրաժեշտ նոր ծառայությունների ստեղծում:

Շուկայագիտության բնագավառում անհատական կառավարչի ինստիտուտի առանձնացման նպատակը ունի երկու հիմնական նախապայման.

- բացահայտել հաճախորդի պահանջմունքները և ձգտել դրանց առավելագույն բավարարմանը գոյություն ունեցող, ինչպես նաև հատուկ մշակված բանկային ծառայություններով,
- հաճախորդի բիզնեսի ընկալման հիման վրա հաճախորդի մոտ ձևավորել պահանջարկ բանկային հեռանկարային ծառայությունների նկատմամբ:

Խորհրդատուի գործառնություններ: Խորհրդատվական ծառայությունները դառնում են աշխատանքի կարևոր ուղղություն բազմաթիվ արտասահմանյան և հայրենական բանկերի համար: Հաճախորդները հատուկ ուշադրություն են դարձնում բանկի խորհրդատվությանը, քանի որ դրանցում սովորաբար ամփոփված են ֆինանսական շուկաների վերաբերյալ ամբողջական տեղեկատվությունը, միջոցների արդյունավետ տեղաբաշխման և օգտագործման շահավետ սխեմաների իմացությունը, խորը տնտեսագիտական գիտելիքները: Բացահայտ մրցակցային առավելություն կունենա այն կառավարիչը, որը ոչ միայն ֆինանսական խորհրդատու է, այլև ի վիճակի է օգնություն ցուցաբերել (խորհուրդ տալ) անմիջականորեն բանկային ծառայությունների հետ կապ չունեցող, բայց հաճախորդի բիզնեսի համար օգտակար հարցերում: Օրինակ, որպես բիզնեսի գործընկեր երաշխավորել բանկի հաճախորդներից, առաջարկել շուկայում ապրանքների իրացման սխեմա, օգնել գնահատելու հաճախորդի բիզնեսի զարգացման նոր ուղղությունները: Խորհրդատուն մեծապես մտահոգված է հաճախորդի բիզնեսի զարգացմամբ, որը, ձեռք բերելով մասշտաբ և արդյունավետություն, «սնում» է բանկը իր աճող հնարավորություններով:

Անհրաժեշտության դեպքում անհատական կառավարիչը խնդրի օպտիմալ լուծման նպատակով կարող է ներգրավել բանկի համապատասխան մասնագետներին, ստեղծել աշխատանքային խումբ, որը կգրադվի հաճախորդի միջոցների արդյունավետ ներդրման տարբերակների մշակմամբ:

Ինտեգրողի գործառնություններ: Կառավարիչը ինտեգրողի, միավորողի դերը պետք է իրականացնի երկու ասպեկտներով: Մի կողմից, հաճախորդի համար կառավարիչը բանկի ներկայացուցիչն է, որի միջոցով են իրականացվում բանկի հետ բոլոր շփումները: Մյուս կողմից, կառավարիչը բանկում ներկայացնում է հաճախորդի շահերը: Այդ երկուսը մեկ դերի մեջ համատեղելը բավականին բարդ խնդիր է: Հաճախորդի հետ գործարքի վերաբերյալ բանակցություններ վարելով՝ կառավարիչը իր վրա է վերցնում այն ռիսկերի պատասխանատվությունը, որոնք կարող է ունենալ բանկը: Միևնույն ժամանակ, վերլուծելով գործարքը, իր համար դրական որոշում ընդունելով՝ բանկի վարկային կոմիտեում գտնվում է հաճախորդի դիրքերում, քանի որ հենց ինքն է այստեղ ներկայացնում հաճախորդի շահերը:

Ոչ պակաս կարևոր նշանակություն ունի միավորողի դերի իրականացումը. կնքել ոչ միայն փոխշահավետ գործարք, այլև ձևավորել փոխվստահելի ընկերային հարաբերություններ բանկի

և հաճախորդի միջև: Հայաստանի պայմաններում իմտեզրոդի ֆունկցիան կարող է դառնալ ամենակարևորը և ամենապահանջվածը հաճախորդի համար:

Վերլուծաբանի գործառնությունները: Պահանջվող արդյունքին՝ հարաբերությունների փոխ-
շահավետությամբ հասնելու համար անհատական կառավարիչը, անկասկած, պետք է լինի լավ
վերլուծաբան: Միայն գործարքի արդյունավետության վերլուծության հիման վրա է կառա-
վարիչը ի վիճակի հաճախորդին առաջարկել միջոցների տեղաբաշխման այլընտրանքներից
ամենաշահավետը: Միայն հստակ պատկերացում ունենալով ճյուղի զարգացման դիմամիկայի
և հաճախորդի տնտեսական վիճակի մասին՝ կառավարիչը կարող է կամխատեսել վարկային
գործարքի ռիսկերը: Միայն գնահատելով բանկի համար հաճախորդի շահութաբերությունը՝
կառավարիչը կարող է նրան առաջարկել անհատական տարիֆներ:

Կառավարչի գործառնությունները. Ի՞նչն է առաջին հերթին առանձնացնում կառավարչին.
մեր կարծիքով ինքնուրույն որոշում ընդունելը, ինչպես նաև գործունեության պլանավորումը,
կազմակերպումը, կարգավորումը և վերահսկումը: Տվյալ դեպքում խոսքը կառավարչի սեփական
գործունեության կառավարման մասին է, քանի որ անհատական կառավարչի գործառնությունների
բազմազանությունը պահանջում է դրանց խելամիտ կոորդինացում, համակարգում, գերակայու-
թյունների բացահայտում: Այլ կերպ ասած՝ խոսքը ինքնակառավարման մասին է: Մյուս կողմից,
կառավարչի խնդիրների մեջ է մտնում հաճախորդի հետ աշխատանքի պլանավորումը,
փոխհարաբերությունների կազմակերպումը, նրա գործունեության մշտական մոնիտորինգը,
ինչպես բանկի, այնպես էլ հաճախորդի կողմից ընդունված որոշումների իրականացման
վերահսկողությունը: Կառավարիչը յուրաքանչյուր օր ստիպված է ընդունել կարևոր որոշումներ,
լուծումներ գտնել վիճարկելի իրավիճակներում: Եվ տվյալ դեպքում նա շատ դժվարին վիճակում
է. գտնվելով երկու կողմերի շահերի բախման կիզակետում՝ ցանկացած դեպքում շահագրգիռ
կողմ է: Ընտանիքի բախում առաջանալու դեպքում կառավարիչը պետք է հստակ և հաճախորդին
հասանելի ու ընդունելի ձևով կարողանա այդ ամենը բացատրել նրան: Բայց սա էլ դեռ ամենը
չէ: Կառավարիչը պետք է ունենա ռազմավարական մտածելակերպ: Ծանկացած նոր հաճա-
խորդի հետ հարաբերությունների կառուցման ժամանակ անհատական կառավարիչը պետք է
ունենա դրանց հետագա զարգացման հեռանկարային կանխատեսում, պատկերացում դրա
պոտենցիալի մասին. իմաստ ու՞նի արդյոք նոր հաճախորդի համար ներգրավել հատուկ
ռեսուրսներ (ֆինանսական, ժամանակային, մյուսական) և նրա համար մշակել ծառայություն-
ների անհատական պորտֆել, թե՞ հաճախորդը ավելի շուտ բանկային ստանդարտ ծառայու-
թյունների սպառողների շարքին է պատկանում:

Վաճառողի ֆունկցիաները: Բանկային ծառայությունների վաճառողի գործառնությոն պետք
է լինի ավարտականը մյուս գործառնությունների շարքում: Այդ դեպքում հաճախորդին կառաջարկվի
ոչ թե ծառայությունների մի հավաքածու, այլ հատուկ ձևավորված ծառայությունների մի
համալիր, որն իրոք բավարարում է նրա պահանջարկը: Բայց հաճախորդի համար ծառայու-
թյունների պորտֆելի ձևավորումը միայն խնդրի մի մասն է: Կառավարիչը պետք է կարողանա
կազմել գրագետ առևտրային առաջարկ, որում կարտացոլվեն առաջարկվող ծառայությունների
առանձնահատկությունները, արժեքը և առավելությունները մրցակիցների համեմատ: Դա շատ
կարևոր գործոն է, երբ սուր մրցակցային պայմաններում բանկերը պատրաստ են գնալ անգամ
դեմայինգի:

Երբ կա հուսալի «թիկունը»: Կա հրաշալի մի ասացվածք. «Մարտադաշտում մեկը զինվոր
չէ»: Սա շատ ճիշտ է արտահայտում այն բանի էությունը, ինչի մասին կխոսվի հիմա: Աշխա-
տենք պատասխանել այն հարցին, թե արդյոք ի վիճակի է աշխատակիցը իրականացնել և
համատեղել վերը քվարկած բոլոր դերերը. հավանաբար միայն հատուկ տաղանդավոր մարդիկ,
բայց այդպիսիք շատ քիչ են: Այդ պատճառով էլ բանկին անհրաժեշտ է ստեղծել անհատական
կառավարիչների պատրաստման և օգնության մի այնպիսի համակարգ, որը թույլ կտա հենվել

ոչ այնքան կառավարչի անհատական տաղանդ ի, որքան բանկի բազմաթիվ մասնագետների ջանքերի միավորման վրա, որը կապահովի կառավարչի արդյունավետ աշխատանքը:

Առաջին հերթին կարևոր է ստեղծել դեպի հաճախորդն ուղղորդված կառուցվածք և իրավասությունների ճկուն համակարգ: Պարզ է, որ հակառակ դեպքում կառավարչի աշխատանքի արդյունավետությունը դժվար թե բարձր լինի:

Անհատական կառավարչի ինստիտուտի ներդրմանը խոչընդոտող ոչ պակաս կարևոր գործոն է իրավասությունների վերալիազորման ճկուն համակարգի բացակայությունը: Ռեգիոնալ շուկաների «վերաբաշխման» ընթացքում, երբ խոշոր բանկերը ընդլայնում են իրենց մասնաճյուղերի ցանցը, հաճախ են այն դեպքերը, երբ նույն խոշոր հաճախորդի մոտ հանդիպում են երկու տարբեր բանկերի կառավարիչներ: Նրանցից որի՞ն գերադասություն կտա հաճախորդը: Իհարկե նրան, ով բավարար տեղեկատվություն ունի ծառայությունների ծավալների, սակագների, արտոնությունների վերաբերյալ և իրավասություններ՝ տեղում որոշումներ ընդունելու ու հաճախորդին հիմնավորումներ ներկայացնելու: Բոլորովին այլ է վերաբերմունքը այն կառավարիչների նկատմամբ, ովքեր վերջնական որոշմանը ստիպված են լինում սպասել մի քանի օր, մինչև այն կանցնի կառավարման բոլոր մակարդակները: Այդ պատճառով էլ շատ կարևոր է իրավասությունների վերալիազորման արդյունավետ համակարգի մշակումը, որի ձևերից մեկը սահմանաչափերն են, որոնք հատկացվում են կառավարչին՝ օպերատիվ որոշումներ կայացնելու համար: Բանկի ներքին, ոչ պակաս կարևոր հիմնախնդիրը անմիջապես back-office-ի և վաճառքի գործառնությունների տարանջատման մեջ անձնակազմի գոյություն ունեցող թվաքանակի լիմիտներն են: Շատ բանկեր փորձել են իրենց նախկին աշխատակիցներին վերադարձնելու որպես անհատական կառավարիչների՝ ուղղակի նրանց վրա դնելով լրացուցիչ գործառնություն և պատասխանատվություն, բայց պահպանելով նրանց կողմից իրականացվող տեխնիկական աշխատանքը՝ փաստաթղթերի կազմում, հաշվառում (պայմանագրեր, գործարքներ և այլն) և հաշվետվություններ: Դրանց գոյություն ունեցող ծավալների պայմաններում նոր գործառնությունների որակյալ կատարման պահանջները պարզապես իրական չեն:

Դեռևս ոչ բոլոր բանկերում է խելամտորեն որոշվել անհատական կառավարչի շահադրդման հարցը: Ավանդաբար բանկերը կիրառում են աշխատավարձի բավականին պարզ սանդղակ: Սակայն, ակտիվ, շուկային միտված վաճառողները պետք է զգան ուղղակի կապը աշխատանքի արդյունքների և սեփական եկամուտների միջև: Նոր շահադրդող սխեմաների ներդրման համար անհրաժեշտ է կառավարչի աշխատանքի արդյունքների գնահատման քափանցիկ համակարգ, մասնավորապես, որոնք պարունակում են օպերատիվ տվյալներ տվյալ կառավարչի՝ հաճախորդներին վերաբերող վաճառքի ծավալների, հաշիվների շրջանառության, նրանցից ստացված եկամուտների վերաբերյալ: Այդ տեղեկատվությունը անհրաժեշտ է հենց իրեն՝ կառավարչին, որը նրան կողոյի ցուցաբերել առավել ակտիվություն և արդյունավետություն: Դժբախտաբար, անհատական կառավարչի տեղեկատվական ապահովվածությունը թույլ օղակ է, քանի որ բանկերն առաջին հերթին զբաղվում են հաշվառման (տրանզակցիոն) համակարգերի ներդրմամբ, իսկ կառավարչական և վերլուծական հաշվետվությունները սպասում են իրենց ժամին:

Ակնհայտ է, որ կառավարիչը մշտական զարգացման և թրեյնինգի կարիք ունի: Կարևոր է համարվում անհատական կառավարչի ոչ միայն նեղ մասնագիտական ուսուցումը (մասնավորապես ծառայությունների առաջնորման և վաճառքի բանակցությունների վարման ձևերի ու սկզբունքների), այլև հոգեբանության, կոնֆլիկտների կառավարման, հոնտորական արվեստի բնագավառում ունակությունների ձևավորումը: Ոչ պակաս կարևոր է մշտական տեղեկատվական օգնության ցուցաբերումը: Ի՞նչ պետք է մտնի անհատական կառավարչի տեղեկատվական թղթապանակի մեջ: Մեր կարծիքով դրա մեջ պետք է պարունակվեն մրցակից բանկերի սակագները և սեփական գնացուցակները, տարբեր բանկերի մրցունակության վերաբերյալ

վերլուծական տեղեկանք, տիպային պայմանագրեր: Յուրաքանչյուր կառավարիչ պետք է ունենա գործարքների արդյունավետության, հաճախորդի շահութաբերության գնահատման, ռեսուրսների արժեքի հաշվարկման և ներդրումների եկամտաբերության վերլուծության բազիսային մեթոդիկա, ինչպես նաև կարողանա կիրառել դա իր աշխատանքում: Անհրաժեշտ է, բանկի բոլոր ծառայությունների մասին տվյալներ անհատական կառավարչի համար լինեն համախմբված և բաց:

Եվ վերջապես, ամենաակնհայտ հիմնախնդիրը անհատական կառավարչի պաշտոնի համար աշխատակիցների հավաքագրման կադրային սխալներն են: Սա ունի առավել ծանր և դժվար վերացվող հետևանքներ, քանի որ սխալ ընտրությունը կարող է բացասաբար անդրադառնալ բանկի վարկանիշի վրա: Մենք թվարկեցինք միայն հանգուցային պահերը, որոնք շատ դեպքերում խոչընդոտ են տեղական բանկերում դեպի հաճախորդն ուղղորդված արդյունավետ համակարգի կառուցման ճանապարհին: Բայց դրանք բավական են, որպեսզի շեշտենք մեր շարադրածի հիմնական միտքը՝ հաճախորդի համար պետք է աշխատի ոչ միայն անհատական կառավարիչը, այլև ողջ բանկը:

ԷՂՈՒԱՐԴ ՄՈՒՐԱԴՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոթանյանի անվան
տնտեսագիտության ինստիտուտի հայցորդ

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԴՐՈՒԹՅԱՆ ԿԱՅՈՒՆԱՑՄԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՄՈՏԵՑՈՒՄԸ

Մրցակցային պայքարում ճգնաժամային իրավիճակի մոտալուտ սպասման կամ դրա դրսևորման պայմաններում առաջանում է կազմակերպության ռազմավարության փոփոխության անհրաժեշտություն: Հետևաբար, այդպիսի դեպքերում կազմակերպության ֆինանսիստները պարտավոր են մշակել հավաքական ծրագիր, որի իրագործմամբ շահույթի ստացումը կարճաժամկետ փուլում կհամարվի առաջնահերթ խնդիր, իսկ երկարաժամկետ ռազմավարական խնդիրը կհանգի ճյուղի զարգացման ուղղության վերլուծությանն ու մարքեթինգային հնարավորությունների գնահատմանը: Կազմակերպության ճակատագրի համար ամենավտանգավորը կլինի այն դեպքը, երբ ղեկավար մարմինների կողմից տարանջատում չկատարվի կարճաժամկետ և երկարաժամկետ հեռանկարների միջև: Մոլորաբար մեմեջերները ձգտում են արագ ձեռք բերվող արդյունքները ծառայեցնել շահույթի ստացմանը, ինչը, որպես կանոն, հնարավորություն չի ընձեռում կայունացնել կազմակերպության ֆինանսական դրությունը երկարաժամկետ հատվածում: Այսպես, գների բարձրացումը և արտադրության խթանման ֆինանսավորման ծավալների կրճատումը նշանակում է կարճաժամկետ փուլում շահութաբերության մակարդակի բարձրացում, սակայն ենթադրում է շուկայական տարբեր հատվածներում կազմակերպության մասնաբաժնի կրճատում, դիրքերի թուլացում: Ուստի սույն հոդվածի շրջանակներում խնդիր է դրվել մշակել և առաջարկել կազմակերպության ճգնաժամի հաղթահարման ծրագիր, որը միտված կլինի կազմակերպության ֆինանսական վիճակի կայունացմանը, սպասվող կամ արդեն առկա ճգնաժամի բացասական ազդեցությունների նվազեցմանը: Առաջարկվող ծրագրի հիմքում առաջարկվում է դնել հետևյալ ֆինանսական ցուցանիշները.