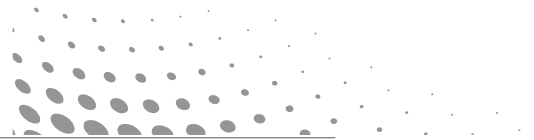


ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՉորԾ ԵՎ ԱՊԱՀՈՎԱԿՐՈՒԹՅՈՒՆ



ՀՈՎԱՍԵՓ ՍԱՐԳՍՅԱՆ

*ՀՊՏՀ բանկային և ապահովագրական գործի
ամբիոնի հայցորդ*

ՀՀ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ՄԱՍՆԱՃՅՈՒՂԵՐԻ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱՏԱՐԵԼԱԳՈՐԾՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ

ՀՀ առևտրային բանկերի մասնաձյուղերի կառավարման կատարելագործման անհրաժեշտությունը թելադրվում է դրանց թվի օրեցօր աճի միտումով, ինչը պայմանավորված է բանկային գործառնությունների շրջանակների ընդլայնմամբ, ժամանակակից տեսակների ներդրմամբ, վերջիններիս նկատմամբ բնակչության և տնտեսավարող սուբյեկտների պահանջարկի բուռն աճով, քանի որ ՀՀ-ում վերջին 10 տարիներին (չհաշված ձգնաժամի երկու տարիները) նկատվում է տնտեսության աճ, բանկային համակարգի միջոցով արտագնա աշխատանքի մեկնած մեր հայրենակիցների կողմից իրենց ընտանիքներին ուղարկվող դրամական փոխանցումների աճ: Բացի այդ, Կառավարության կողմից իրականացվում է ֆինանսական քաղաքականություն, որի նպատակն է կրճատել կանխիկ դրամաշրջանառությունը, ինչը, անտարակույս, դրամական անկանխիկ հաշվարկների (որոնք կատարվում են բանկերի կողմից) նկատելի աճ է ապահովել: Բնականաբար, վերոհիշյալից ելնելով, պահանջարկը բանկային գործառնությունների նկատմամբ աճում է ոչ միայն Երևանում, այլև ՀՀ մյուս մարզերում, նույնիսկ հեռավոր շրջաններում: Նման պայմաններում առևտրային բանկը, առանց մասնաձյուղերի լայն ցանցի, չի կարող բավարարել բանկային գործառնությունների նկատմամբ արագ տեմպերով աճող պահանջարկը: Առևտրային բանկերի մասնաձյուղերի թվի, ինչպես նաև գործառնությունների ծավալների աճը պահանջում է մասնաձյուղերի տնտեսական կառավարման էական փոփոխություններ:

Նախ՝ մասնաձյուղերի կառավարումն անհրաժեշտ է դիտարկել գործընթացային մոտեցմամբ, այսինքն՝ որպես նպատակների որոշման, դրանց հասնելու գործողությունների պլանի մշակման, անընդհատ վերահսկողության և

գործունեության արդյունավետության գնահատման գործընթացների համալիր: Բացի այդ, կառավարումն անհրաժեշտ է ընկալել որպես փոխկապակցված գործառնությունների՝ պլանավորման, կազմակերպման, շահադրդման և վերահսկողության ամբողջություն, իսկ հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացնել պլանավորման և վերահսկողության վրա:

Առևտրային բանկերի պլանավորման գործընթացը մեծապես կախված է համապատասխան մեխանիզմների և մեթոդաբանության զարգացման մակարդակից և բանկերի կողմից դրանց օգտագործման աստիճանից: Պլանավորման տեսանկյունից կարևորվում է բանկի ռազմավարության մշակումը, որը պետք է հաշվի առնի ոչ միայն հնարավորությունները և, դրանց համապատասխան, պարտավորությունների ստանձնումը, այլև բարձր ռիսկերը՝ պայմանավորված ֆինանսական շուկաներում տարբեր արժույթների նկատմամբ դրամի փոխարժեքի, վարկի տոկոսադրույքի տատանումներով, դրամական զանգվածի փոփոխություններով, ինչպես նաև վարկառուների վարկունակությամբ և վարկերի չվերադարձման վտանգներով և այլն: Այդպիսի ռազմավարության մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է համալիր մոտեցում, որը թույլ կտա ապահովել բանկի ֆինանսական կայունությունը, իրացվելիությունը, եկամտաբերությունը և գործունեության արդյունավետության մակարդակի բարձրացումը: Քաղաքականության նպատակայնության ապահովման համար հարկ է իրականացնել անընդհատ վերահսկողություն¹:

ՀՀ առևտրային բանկերում ներկայումս մշակվում և հաստատվում է բանկի երկարաժամկետ ռազմավարություն, կազմվում են կարճաժամկետ պլանային ծրագրեր, որոնք ընդգրկում են կապիտալի փոփոխությունները, ավանդների, վարկային ներդրումների, դրանց կառուցվածքի, տոկոսադրույքների մակարդակների, վճարահաշվարկային ծառայությունների մատուցման պայմանները, ծավալները, եկամուտների ու ծախսերի և այլ գործառնությունների փոփոխությունները²: Պլանավորման գործընթացում մասնաճյուղերը չեն առանձնացվում, այլ ներառվում են ընդհանուր կազմում: Այսինքն՝ ներկայումս ՀՀ առևտրային բանկերում պլանավորումը կատարվում է *վերևից ներքև* սկզբունքով, այսինքն՝ առևտրային բանկի կենտրոնական մասնաճյուղը կամ գլխամասը կազմակերպում է ընդհանուր գործընթացը, որոշում համամասնությունները, գործառնությունների ծավալները, այնուհետև պլանն առաջադրում մասնաճյուղերին, ինչը, մեր կարծիքով, այսօր, երբ բանկերի մասնաճյուղերի դերը բավականին աճել է, երբ վերջիններս իրականացնում են վարկային ներդրումների մոտ 80%-ը, որոշ բանկերում նույնիսկ 100%-ը, անընդունելի է:

Մենք առաջարկում ենք ՀՀ առևտրային հատկապես լայն մասնաճյուղային ցանց ունեցող բանկերում կիրառել պլանավորման առավել արդյունավետ՝ *ներքևից վերև* և *վերևից ներքև* մեթոդները, որով մասնաճյուղերին հնարավորություն կտրվի զոնե կարճաժամկետում, ելնելով իրենց տարածաշրջանի կանխատեսվող զարգացումներից, մակրոմակարդակի փոփոխություններից, մշակել գործունեության ծրագիր և ներկայացնել կենտրոն: Վերջինս, ամփոփելով բոլոր մասնաճյուղերի ծրագրերը, հաշվի առնելով բանկի հնարավորությունները, ֆինանսական վիճակի, իրացվելիության անհրա-

¹ Տե՛ս **Ачкасов А.**, Вопросы ликвидности и их отражение в банковских балансах. М., 2004:

² Տե՛ս **Анганова О.**, Внутренний контроль в коммерческом банке. М., Центр подготовки персонала ЦБ РФ, 1998:

Ժեշտ մակարդակի ապահովման պահանջները, բանկի որդեգրած ռազմավարությունը, կմշակի ընդհանուր ծրագիր և կառաջադրի մասնաձյուղերին: Կարծում ենք՝ նման մեթոդը առավել նպատակահարմար է կիրառել մեծաքանակ և զգալի գործառնություններ իրականացնող մասնաձյուղերի դեպքում: Մեծածավալ գործառնություններ իրականացնող՝ հատկապես մարզերում գտնվող մասնաձյուղերն հիմնականում լավատեղյակ են տվյալ տարածաշրջանի զարգացման միտումներին, վարկառուների իրական ֆինանսական վիճակին, մարզում բանկային գործառնությունների նկատմամբ առկա իրատեսական պահանջարկին և ի վիճակին են մշակելու նույնիսկ հեռանկարային ծրագրեր՝ իհարկե համապատասխան կադրային հագեցվածության պայմաններում: Արդյունքում՝ կարող են առավել ճշգրիտ կանխատեսումներ կատարել:

Ինչ վերաբերում է առևտրային բանկերի տնտեսական կառավարման հաջորդ բաղկացուցիչին՝ վերահսկողությանը, ապա այս բնագավառում նույնպես առկա են հիմնախնդիրներ, որոնք լուծման կարիք ունեն: Ինչպես արդեն նշել ենք, մասնաձյուղերի համար նորմատիվներ չեն մշակվում և նորմատիվային վերահսկողություն չի իրականացվում: Վերահսկողությունը հիմնականում պարբերական բնույթ է կրում, անհրաժեշտության դեպքում նաև արտահերթ ստուգումներ են կատարվում:

Մեր կարծիքով՝ ՀՀ առևտրային բանկերում պետք է ներդնել մասնաձյուղերի (գոնե խոշոր) նորմատիվային վերահսկողության տարրեր:

Այսպես՝ բոլոր վարկերի տրամադրման որոշումները (բացի ոչ ռիսկային՝ ոսկով ապահովված վարկերի) ընդունում են առևտրային բանկերի կենտրոնական վարկային վարչությունները: Բնականաբար, նման իրավիճակը չի կարելի արդյունավետ համարել մի շարք պատճառներով: Նախ՝ վարկավորման գործընթացի հիմնական մասը, այդ թվում՝ վարկառուի վարկունակության գնահատումը կատարվում է մասնաձյուղի կողմից և միայն վարկի տրամադրման որոշումն ընդունում է կենտրոնական ստորաբաժանումը՝ հիմնականում մասնաձյուղի ներկայացուցչի առաջարկի ներկայացման հիման վրա՝ հաշվի առնելով նաև բանկի հնարավորությունները և ներքին պահանջները վարկառուի նկատմամբ: Կենտրոնական վարկային ստորաբաժանումները որոշումներն ընդունելու համար հրավիրում են նիստ, որպես կանոն, շաբաթը մեկ կամ երկու անգամ: Վերջին տարիներին վարկավորման գործընթացի երկարաձգումն առաջացնում է վարկառուների դժգոհությունը, և խիստ անհրաժեշտության դեպքում վերջիններս դիմում են ոչ թե բանկերին, այլ վաշխառուներին կամ վարկային կազմակերպություններին, որոնք ավելի արագ են վարկ տրամադրում, ավելի կոշտ պայմաններով և բարձր տոկոսադրույքով: Բացի այդ, վարկային վարչությունը, ելնելով բանկի վարկային քաղաքականության պահանջներից, հաճախ մերժում է վարկային հայտը: Սակայն մասնաձյուղի ներկայացուցիչները (բացառությամբ Երևանի մասնաձյուղերի), առավել տեղյակ են իրենց տարածաշրջանի վարկառուների ֆինանսական վիճակին, որը սովորաբար տնտեսության պայմաններում հարկային հաշվետվություններում հիմնականում արտացոլված չէ, բայց իրականում բարձր վարկունակություն ունեն:

Քանի որ բանկերը շահագրգռված են վարկունակ հաճախորդների ներգրավմամբ, մենք առաջարկում ենք մասնաձյուղերի տնտեսական կառավարման հետևյալ մոդելը, որի հիմքում նորմատիվային կառավարումն է:

Նախ պետք է մասնաձյուղերին հարաբերական ինքնուրույնություն տրամադրել, իսկ դրանց ֆինանսական կայունության, հուսալիության ապահովման նպատակով առևտրային բանկերը կարող են մշակել և օգտագործել տնտեսական ներքին նորմատիվներ, որոնք արդյունավետորեն գործադրվում են մի շարք զարգացած երկրներում: Սկզբնական շրջանում անհրաժեշտ է ներքին նորմատիվներ սահմանել ըստ ՀՀ ԿԲ սահմանած նորմատիվների, բացի, իհարկե, Ն¹-ից, այսինքն՝ կապիտալի համարժեքության նորմատիվից: Որպեսզի հաշվարկվի իրացվելիության նորմատիվը, հարկ է պարտավորությունների մեջ ներառել ինչպես ներգրավված ավանդները, այնպես էլ առևտրային բանկի կողմից մասնաձյուղին տրամադրված վարկային ռեսուրսները: Դրանք մասնաձյուղին կտրվեն նրա՝ կանխատեսումների միջոցով նախօրոք որոշած չափով՝ հայտ ներկայացնելով բանկի հնարավորությունների սահմաններում: Ինչպես տեսնում ենք, այս մոդելով մասնաձյուղին պետք է իր ռեսուրսներն ինքնուրույնաբար օգտագործելու հնարավորություն տրվի: Միջոցների արդյունավետ օգտագործման և բանկի ֆինանսական կայունությունը ապահովելու նպատակով վերահսկողություն սահմանել՝ խիստ պատժամիջոցներ կիրառելով մասնաձյուղի ղեկավարների, նաև ռիսկային գործարքների պատասխանատուների նկատմամբ որոշակի խախտումների դեպքում³: Պատժամիջոցները պետք է լինեն ոչ միայն վարչական, այլ նաև ֆինանսական բնույթի, որպեսզի հնարավորինս բացառվի խախտումների միջոցով անհիմն հարստանալու գայթակղությունը: Առևտրային բանկի գլխամասային ստորաբաժանումը պետք է նաև ստուգումներ իրականացնի մասնաձյուղերում ինչպես ըստ տարեկան տվյալների, այնպես էլ մշտադիտարկման եղանակով: Միաժամանակ պետք է նշել, որ հետագայում, երբ ՀՀ առևտրային բանկերում յուրացվի ներքին նորմատիվների կիրառման մեթոդը, տարբեր տարածաշրջանային մասնաձյուղերի համար բանկը կարող է սահմանել հատուկ նորմատիվներ՝ ելնելով տվյալ տարածաշրջանի տնտեսական վիճակից, պետության կողմից իրականացվող քաղաքականությունից, մասնաձյուղի կառավարման որակից և այլ գործոններից:

Բնականաբար, ինքնուրույն գործելու համար մասնաձյուղերը պետք է ներգրավեն դրամական միջոցներ, քանի որ, չունենալով իրավաբանական անձի կարգավիճակ, չունեն սեփական միջոցներ: Սակայն տվյալ դեպքում կարելի է օգտագործել ԽՍՀՄ-ում կիրառվող փորձը՝ տնտեսական հաշվարկի մեխանիզմը, ըստ որի կազմակերպության տնօրինմանը տրվում էին համապատասխան միջոցներ, բանկերի դեպքում՝ դրամական միջոցներ, որոնց օգտագործման դիմաց կենտրոնական կառույցին վճարվում էր ֆոնդավճար, իսկ եկամուտների և ծախսերի դրական տարբերությունից (շահույթից) պետությունը՝ որպես սեփականատեր, ստանում էր մասհանումներ և շահութահարկ:

Այսպես՝ որպեսզի մասնաձյուղերը շահագրգռված լինեն ավելի արդյունավետ գործելու, և, դրա հետ մեկտեղ, ապահովվեն իրացվելիության պահանջները, մեր կարծիքով, անհրաժեշտ է կենտրոնի որոշումներն ուղղակիորեն կատարողից դառնան միջոցները համեմատաբար ինքնուրույն տնօրինող, ինքնաֆինանսավորվող կառույց հետևյալ տնտեսական մեխանիզմի միջոցով: Բանկը իր հնարավորությունների սահմաններում և մասնա-

³ Տե՛ս **Арсланбеков-Федоров А.**, Служба внутреннего контроля банка: организация и функционирование. „ Банковское дело“, 2002, № 1:

ճյուղի կողմից ներկայացված հայտի հիման վրա վերջինիս տրամադրում է դրամական միջոցներ որոշակի տոկոսադրույքով: Ղա, որպես կանոն, պետք է հավասար կամ գերադասելի փոքր լինի ավանդի տոկոսադրույքից, որն էլ ներգրավված միջոցների հետ միասին կդառնա մասնաճյուղի կողմից տնօրինվող: Սակայն բանկային ռիսկերի մեղմման նպատակով տրամադրված միջոցների դիմաց պետք է կատարվի պարտադիր պահուստավորում՝ ռիսկի ֆոնդի ձևավորում: Պահուստավորման չափը բանկը կարող է սահմանել՝ ելնելով տվյալ մասնաճյուղի կառավարման որակից, եկամտաբերության աստիճանից, ներքին նորմատիվների խախտումների քանակից և այլ գործոններից:

Բացի այդ, հարկ է սահմանել մասնաճյուղի կողմից ստացված շահույթից մասհանումների չափը, որը, պայմանավորված յուրաքանչյուր տարվա ծրագրերի ֆինանսավորման անհրաժեշտությամբ, պետք է որոշվի բանկի խորհրդի կողմից: Այսինքն՝ մասնաճյուղին պետք է թողնվի շահույթի մի մասը դրա պահպանման, բանկային գործառնությունների կատարելագործման, աշխատակիցներին նյութական խրախուսման նպատակով օգտագործման համար: Նման պայմաններում, բնականաբար, տնտեսական մասնաճյուղերն առավել արդյունավետ կգործեն, քանի որ առկա է նյութական շահագրգռության գործոնը:

Ստավախությունն այն է, որ մասնաճյուղերը, եկամտաբերության հետևից ընկնելով, կարող են խարխուլել բանկի ֆինանսական կայունությունը, իրացվելիությունը: Ղա, մեր կարծիքով, այնքան էլ հիմնավորված չէ. չէ՞ որ վատորակ վարկերի պահուստավորումը կատարվում է եկամուտների հաշվին, և մեծ չափով դրանց առկայությունը հետադարձ էֆեկտի պատճառ կդառնա, այսինքն՝ կնվազեցնի սպասվելիք շահույթի մեծությունը: Բացի այդ, ինչպես արդեն նշել ենք, բանկի ներքին նորմատիվների խախտումների դեպքում կսահմանվեն բարձր տուգանքներ, որոնք կվճարվեն մասնաճյուղի եկամուտներից և ղեկավարների գրպանից: Այսկերպ կնվազի խախտումների քանակը:

Նշված միջոցառումները կզուգակցվեն բանկի կողմից գործունեության տարեկան, որոշ դեպքերում նաև արտահերթ ստուգումներով, մշտադիտարկումներով, որոնք կապահովեն մասնաճյուղերի զգոնությունը, հետևաբար՝ հուսալիությունը:

