

ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ  
ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

## **ՄԱՐԻ ԵՍՍԱՅԻ ՍՏԵՓԱՆՅԱՆ**

**Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետությունը և դրա  
բարձրացման ուղղությունները (ՀՀ առևտրային բանկերի նյութերով)**

Ը.00.02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»  
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման  
ատենախոսության

**ՍԵՂՄԱԳԻՐ**

**ԵՐԵՎԱՆ - 2020**

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում

Գիտական ղեկավար՝

ՀՀ ԳԱԱ ակադեմիկոս, տնտեսագիտության դոկտոր,  
պրոֆեսոր Յուրի Միքայելի Սուվարյան

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր  
Անահիտ Սերգեյի Մելքոնյան

տնտեսագիտության թեկնածու դոցենտ  
Սոս Վիրաբի Խաչիկյան

Առաջատար կազմակերպություն՝

ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան  
տնտեսագիտության ինստիտուտ

Պաշտպանությունը կայանալու է 2020 թվականի դեկտեմբերի 24-ին, ժամը 14:00-ին Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈԿ-ի տնտեսագիտության 014 մասնագիտական խորհրդում:

Հասցե՝ ք. Երևան, 0025, Մ. Նալբանդյան փող. 128:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2020 թվականի նոյեմբերի 12-ին:

Մասնագիտական խորհրդի

գիտական քարտուղար,

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր՝

Լ. Հ. Գրիգորյան

# ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

**Արենախոսության թեմայի արդիականությունը:** Առևտրային բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների և մարդկային ռեսուրսների կառավարման (ՄՌԿ) փոխկախվածության հարցերն առաջին անգամ սկսեցին ուսումնասիրվել քսաներորդ դարի 80-ականներին՝ պայմանավորված բանկերի և ՄՌԿ ռազմավարական նոր մոտեցումների դրսևորումներով: ՄՌԿ արդյունավետության ցուցանիշների և առևտրային բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության վերջնական արդյունքների միջև դրական կորելացիայի առկայության վերաբերյալ առաջադրված վարկածները հիմնված էին այն բանի վրա, որ մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումը բանկերի մրցակցային առավելության հզոր հիմքերից մեկն է, որը թույլ է տալիս հասնել ռազմավարական կազմակերպչական նպատակների և առաքելության իրագործմանը: Ավելի ուշ ի հայտ եկան մի շարք օտարերկրյա էմպիրիկ հետազոտություններ, որոնց դիտակետում բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների նկատմամբ ՄՌԿ ազդեցության համալիր ուսումնասիրությունն էր:

Այնուամենայնիվ, այս գիտական ոլորտը դեռևս գրավում է հետազոտողների ուշադրությունը, ինչը պայմանավորված է առևտրային բանկերի գործունեության արդյունքների վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության գնահատման միասնական մոտեցման բացակայությամբ: Տարբեր հետազոտողներ նմանատիպ հետազոտությունների իրականացման ընթացքում դեռևս բախվում են բազմաթիվ մեթոդաբանական և գործնական խնդիրների: Նախ, մարդկային ռեսուրսների կառավարումը ներառում է մի շարք փոխկապակցված տարրեր (ՄՌԿ ռազմավարություն, կադրային քաղաքականություն, ՄՌԿ համակարգ և գործառույթներ, ՄՌԿ կառուցվածքային ստորաբաժանումներ և այլն), բացի դրանից որոշակի դժվարություններ են առաջանում այսպիսի հետազոտության մեջ ընդգրկվող համապատասխան փոխկապակցված տարրերի ճշգրիտ ընտրության առումով: Երկրորդ՝ առաջ է գալիս լուրջ հիմնախնդիր ՄՌԿ արդյունավետության ցուցանիշների և բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների ճշգրիտ ընտրության հարցում: Երրորդ՝ հետազոտողները մշտապես բախվում են դժվարությունների՝ բանկերում ՄՌԿ համակարգի վերաբերյալ տեղեկատվություն հավաքելիս, քանի որ հաճախ բանկերը տեղեկատվությունը համարում են գաղտնի, ինչն էլ այն ավտոմատ կերպով դարձնում է անհասանելի հետազոտողների համար: Այս ամենը որոշակիորեն բարդացնում է բանկերի գործունեության վերջնական արդյունքների վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության հետազոտությունները:

ՀՀ բանկերում ևս ՄՌԿ համակարգի արդյունավետության հիմնախնդիրն սկսվեց ուսումնասիրվել ոչ վաղ անցյալում: Ներկայում առկա են սույն հիմնախնդիրն նվիրված որոշ էմպիրիկ հետազոտություններ: Ընդ որում՝ հետազոտության ընտրանքը սահմանափակվում է միայն մեկ ընկերության կամ տնտեսության տարբեր ոլորտներ ներկայացնող մի քանի կազմակերպությունների դիտարկմամբ, իսկ ՀՀ առևտրային բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության վերջնական արդյունքների վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության համալիր հետազոտություններ չկան:

Ցանկացած տնտեսական համակարգի արդյունավետ գործունեությունը և համաչափ զարգացումը մեծ մասամբ պայմանավորված է կայուն բանկային

համակարգի գործունեությամբ: Վերջին տարիներին ՀՀ բանկային համակարգի կառավարման ընթացակարգը նկատելիորեն բարդացել է. մեծացել է առևտրային բանկերի դերն ու ինքնուրույնությունը երկրի տնտեսությունում, երևան են եկել ֆինանսավարկային հաստատությունների նոր, առավել խոր և նեղ մասնագիտացված տեսակներ, շարունակվում են բանկային սպասարկման արդյունավետության աճի ուղիների որոնումները ներքին և արտաքին տնտեսական կապերի բնագավառում, փորձեր են կատարվում լավագույն կերպով սահմանազատել մասնագիտացված ֆինանսական և բանկային հաստատությունների գործունեության և գործառույթների ոլորտը, ստեղծվում են հաճախորդների սպասարկման նոր, առավել ռացիոնալ ու առաջադիմական մեթոդներ, ներդրվում են ժամանակակից բանկային առցանց ծառայություններ և այլն:

ՀՀ բանկային հատվածում բարձր ցուցանիշների ապահովման գործում կարևոր գործոններից մեկը մարդկային ռեսուրսների արդյունավետ կառավարումն է և ժամանակակից պայմաններում մեծ ուշադրություն է դարձվում այս գործընթացի արդյունավետության շարունակական բարձրացմանը: Այնուամենայնիվ, առկա են մի շարք խնդիրներ, որոնք խոչընդոտում են այս ոլորտի հետևողական զարգացմանը, մասնավորապես՝ ՄՌԿ կառուցվածքային ստորաբաժանման կարգավիճակի և դրա առջև դրված խնդիրների ու գործառույթների անհամապատասխանությունը բանկի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքին, ՄՌԿ ստորաբաժանումների անարդյունավետ աշխատանքը՝ պայմանավորված կադրերի զուտ հաշվառման գործառույթով, բանկերում անձնակազմի գծով ծախսերի ոչ օպտիմալ կառուցվածքը և այլն: Այս հիմնախնդիրների առկայությունը պայմանավորված է նաև առևտրային բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության էմպիրիկ ապացույցների, ինչպես նաև այն փաստով, թե ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերի վրա ՄՌԿ համակարգի գործառույթներից որոնք են առավել մեծ ազդեցություն ունենում և նախասահմանում բանկերի գործունեության բարձր արդյունավետությունը:

Այդ ամենը պայմանավորում է բանկերում ՄՌԿ համակարգի գործառութային բարեփոխումների և արդյունավետության բարձրացման անհրաժեշտությունը, ինչով էլ պայմանավորված է սույն առենախոսության արդիականությունը:

**Արենախոսության նպատակը և խնդիրները:** Առենախոսության նպատակը ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերում ՄՌԿ համակարգի արդի հիմնախնդիրների համակարգային ուսումնասիրության ու վերլուծության հիման վրա գործառութային բարեփոխումների իրականացման և արդյունավետության բարձրացման հիմնարար ուղիների մշակումն է: Այդ նպատակի իրականացման համար առենախոսության հիմքում դրվել են հետևյալ խնդիրները.

- մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեսամեթոդաբանական հիմքերի ուսումնասիրություն,
- մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության գնահատման միջազգային փորձի համեմատական վերլուծություն,
- բանկային կառավարման համատեքստում մարդկային ռեսուրսների կառավարման առանձնահատկությունների ուսումնասիրություն,
- ՀՀ ֆինանսական համակարգում աշխատանքի շուկայի վերլուծություն,
- ՀՀ բանկային համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման առանձնահատկությունների ուսումնասիրություն,

- ՀՀ բանկային համակարգի համար մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության գնահատում,

- բանկերի գործունեության արդյունքների նկատմամբ ՄՌԿ համակարգի ազդեցության գնահատման տնտեսամաթեմատիկական մոդելի մշակում,

- ՀՀ բանկերի գործունեության արդյունքների նկատմամբ ՄՌԿ համակարգի ազդեցության գնահատման մոդելի գործարկման արդյունքների ամփոփում:

**Ուսումնասիրության առարկան և օբյեկտը:** Ուսումնասիրության առարկան ՀՀ բանկերում ՄՌԿ համակարգի գործառույթային բարեփոխումների իրականացման առանձնահատկությունների համակողմանի վերլուծությունն ու գնահատումն է՝ ՄՌԿ համակարգի գործունեության արդյունավետության բարձրացման նպատակով:

Ուսումնասիրության օբյեկտը ՀՀ առևտրային բանկերն են:

**Ատենախոսության տեսամեթոդաբանական հիմքերը և տեղեկատվական ապահովումը:** Հետազոտությունը կատարվել է բանկային և ֆինանսական կառավարման տեսության, ինչպես նաև մարդկային ռեսուրսների կառավարմանը վերաբերող հայրենական և արտասահմանյան հեղինակների աշխատությունների ուսումնասիրման և համակարգված վերլուծության հիման վրա: Հետազոտության համար անհրաժեշտ տեղեկատվությունն ստացվել է հայրենական և արտասահմանյան մասնագիտական գրականությունից, մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կարգավորող ՀՀ օրենքներից և ենթաօրենսդրական ակտերից, ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի պաշտոնական տեղեկագրերից, համացանցային տեղեկատվական աղբյուրներից:

**Հետազոտության հիմնական գիտական արդյունքները և նորույթը:** Ատենախոսության հիմնական գիտական արդյունքներն ու նորույթը կայանում են հետևյալում՝

1. համակարգված տեսքով ներկայացվել են ՄՌԿ համակարգի ցուցանիշները և ՀՀ բանկերում ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման մոտեցումները՝ ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերում ՄՌԿ համալիր գնահատման ցուցանիշների միասնական համակարգի մշակման նպատակով.

2. ՄՌԿ համակարգի համալիր գնահատման ցուցանիշների միասնական համակարգի հիման վրա մշակվել են ՀՀ առևտրային բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության գնահատման նոր սկզբունքներ՝ որոշակի հսկիչ փոփոխականներով (բանկի մեծությունը, կազմակերպարավական կարգավիճակը, կապիտալի կառուցվածքը և այլն).

3. մշակվել և ՀՀ առևտրային բանկերի օրինակով գործարկվել է բանկերի գործունեության արդյունքների նկատմամբ մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի ազդեցության գնահատման տնտեսամաթեմատիկական մոդել.

4. բացահայտվել է ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերի ֆինանսատնտեսական արդյունքների և ՄՌԿ համակարգի արդյունավետության միջև դրական կորելացիոն կախվածություն, ինչպես նաև առանձնացվել բանկերի գործունեության վրա առավել էական ազդեցություն գործող ՄՌԿ համակարգի ցուցանիշները, որի արդյունքում մշակվել են գործնական երաշխավորություններ ՀՀ առևտրային բանկերում ՄՌԿ համակարգի կատարելագործման ուղղությամբ:

**Հետազոտության արդյունքների կիրառումը և գործնական նշանակությունը:** Աշխատանքում ընդհանրացված տեսական մեկնաբանումները կարող են կիրառվել ՄՌԿ բարեփոխումների գործընթացների հետազոտմանը վերաբերվող

ատենախոսություններում ու աշխատություններում: Ատենախոսության մեջ մշակված առաջարկությունները կարող են գործնական միջոց հանդիսանալ ՀՀ առևտրային բանկերում ՄՌԿ համակարգի գործունեության արդյունավետության բարձրացման և գործառույթային բարեփոխումների կատարելագործման ուղղությամբ:

**Հետազոտության փորձարկումը և հրապարակումները:** Հետազոտության հիմնական դրույթները քննարկվել են Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում կազմակերպված պրոֆեսորադասախոսական անձնակազմի և ասպիրանտների գիտական նստաշրջաններում: Ատենախոսության հիմնական արդյունքները հրապարակվել են գիտական ութ հոդվածներում:

**Արենախոսության կառուցվածքը:** Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից և օգտագործված գրականության ցանկից: Աշխատանքը շարադրված է 157 էջի վրա, ներառյալ՝ գրականության ցանկը:

## ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

**Ներածությունում** հիմնավորվել է թեմայի հրատապությունը և արդիականությունը, ներկայացվել են հետազոտության նպատակը և խնդիրները, օբյեկտը և առարկան, նշվել են տեսական, տեղեկատվական և մեթոդական հիմքերը, ձևավորվել են հիմնական գիտական նորույթները և ստացված արդյունքների գիտագործնական նշանակությունը:

Ատենախոսության առաջին՝ «**Մարդկային ռեսուրսների կառավարման առանձնահատկությունները և արդյունավետության գնահատման հիմնախնդիրները**» գլխում ուսումնասիրվել են ՄՌԿ տեսամեթոդաբանական հիմքերը, իրականացվել է ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման միջազգային փորձի համեմատական վերլուծություն, ինչպես նաև ներկայացվել են ՄՌԿ առանձնահատկությունները միջազգային բանկային կառավարման համատեքստում:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարումը կազմակերպության ամենաարժեքավոր ակտիվների՝ մարդկանց կառավարման ռազմավարական և ամբողջական մոտեցում է, որի արդյունքում մարդիկ անհատապես և կոլեկտիվ կերպով իրենց ներդրումն են ունենում կազմակերպության առջև դրված նպատակներին հասնելու գործում<sup>1</sup>:

ՄՌԿ հիմնական նպատակն է աշխատուժի օգտագործման հաշվին զարգացնել կազմակերպության հաջողություն գրանցելու ունակությունը: Ինչպես նշում են Ուրիխն ու Լեյքը՝ ՄՌԿ համակարգը կարող է հանդիսանալ կազմակերպչական հնարավորությունների աղբյուր՝ թույլ տալով կազմակերպությանը իրացնել նոր հնարավորություններ<sup>2</sup>:

ՄՌԿ արդյունավետության կառավարումը կարող է սահմանվել որպես կազմակերպության կայուն զարգացմանը նպաստող ռազմավարական մոտեցում, ի հաշիվ աշխատակիցների աշխատանքի արդյունավետության մեծացման և նրանց ունակությունների զարգացման, որ աշխատեն հոգուտ կազմակերպության ինչպես անհատական, այնպես էլ խմբային մակարդակներում:

<sup>1</sup> Майкл Армстронг “Стратегическое управление человеческими ресурсами”, Изд. Инфра-М, М.2002г., стр. 328 (15)

<sup>2</sup> Ulrich, D. and Lake, D. (1990) Organizational Capability: Competing from the inside out, John Wiley, New York., p. 219-222

Հեղինակները, ովքեր զբաղվել են ՄՌԿ արդյունավետության հարցերով, հաստատում են, որ մարդկային ռեսուրսների կառավարիչները նշանակալի դեր են խաղում ռազմավարության իրականացման գործում և պետք է համարվեն որպես միջնորդ կազմակերպության ռազմավարության ձևավորման գործում: Դեռ ավելին, հետազոտողները եկել են այն համոզման, որ երբ ՄՌԿ ստորաբաժանումը հանդես է գալիս, որպես կազմակերպության բիզնես ստորաբաժանման ռազմավարական գործընկեր, ապա այն դիտարկվում է՝ որպես գործընթացի կատարելագործման գործիք<sup>3</sup>: Բազմաթիվ հետազոտություններ հաստատում են, որ ՄՌԿ արդյունավետությունը բավականին լայն համակարգ է, որն իր մեջ ներառում է բազմաթիվ կարիքներ և բխում է կազմակերպության ներքին շահառուների ցանկությունից (աշխատակիցներ, միջին օղակի ղեկավարներ): ՄՌԿ գնահատման արդյունավետ ծրագրերը ճշգրտում են ՄՌԿ կիրառման փորձը, առանձնացնում են ՄՌԿ իրականացման պատասխանատվության աստիճանը և հատուկ ուշադրություն են դարձնում ՄՌԿ փորձին<sup>4</sup>:

Որոշ ՄՌԿ փորձագետներ կարծում են, որ ՄՌԿ արդյունավետությունն անհրաժեշտ է գնահատել՝ հիմնվելով հաճախորդների կամ ընդհանրապես աշխատակիցների ընդհանուր կարծիքների վրա: Այս մոտեցման կողմնակիցները կարծում են, որ ՄՌԿ արդյունավետության գնահատման հիմքում ընկած են դատողությունների վրա տրված գնահատականներ: Նման մոտեցման կիրառման ժամանակ հնարավորին չափով պետք է խուսափել սուբյեկտիվ մոտեցում կիրառելուց:

Մի շարք կազմակերպություններ ստեղծել են չափման մոտեցումներ, որոնք արտացոլում են ՄՌԿ գործառույթի արդյունքային ցուցանիշները: Չափման մոտեցումները համեմատվում են այլ կազմակերպությունների չափման մոտեցումների հետ՝ տվյալ ոլորտին բնորոշ լավագույն փորձն գտնելու համար: Նման գործընթացը կոչվում է մրցակցային ՄՌ նպատակադրում, որի սկզբը դրվել է ամերիկյան ընկերությունների կողմից: Վերը նշված մոտեցումը համարվում է ամենաարդյունավետ գործիքներից մեկը:

Առենախոսության երկրորդ՝ **«Մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնախնդիրները ՀՀ բանկային համակարգում»** գլխում քննարկվել են ՄՌԿ առանձնահատկությունները և արդյունավետության գնահատումը ՀՀ բանկային համակարգում:

Հեղինակի կողմից ուսումնասիրվել և վերլուծվել են ՀՀ առևտրային բանկերում ՄՌԿ համակարգի հիմնական գործառույթները՝ հիմնվելով համացանցային աղբյուրների, կադրային քաղաքականության, սոցիալական ծրագրերի, բանկային աշխատակիցների հավաքագրման և ընտրության սկզբունքների, անձնակազմի վարձատրության և այլ հրապարակված պաշտոնական տեղեկատվության ուսումնասիրության, ինչպես նաև ՄՌԿ վերաբերյալ գիտական հետազոտությունների արդյունքների վրա:

ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող 17 առևտրային բանկերի ուսումնասիրման արդյունքում պարզվել է, որ դրանց միայն 35.3%-ն ունի պաշտոնական

<sup>3</sup> Ulrich, D. (1989). Assessing human resource effectiveness: stakeholder, utility, and relationship approaches. Human Resource Planning, 12 (4), pp. 301–315.; Boxall, P. (2003). HR Strategy and Competitive Advantage in the Service Sector. Human Resource Management Journal, 13, pp. 5–20.; Lawler, E.E. III, & Mohrman, S. A. (2003). Creating a Strategic Human Resources Organization. An Assessment of Trends and New Directions, Palo Alto, CA: Stanford University Press.; Lawler, E.E. III. (2005). From Human Resource Management to Organizational Effectiveness. Human Resource Management, 44, pp. 165–169.

<sup>4</sup> Ulrich, D. (1989). Assessing human resource effectiveness: stakeholder, utility, and relationship approaches. Human Resource Planning, 12 (4), pp. 301–315.

տեղեկատվություն համացանցային կայքերում կադրային քաղաքականության և ՄՌԿ հիմնական սկզբունքների մասին: Խոսքը վերաբերում է «Ակբա-Կրեդիտ-Ագրիկոլ Բանկ» ՓԲԸ-ին, «Ամերիաբանկ» ՓԲԸ-ին, «Ինեկորբանկ» ՓԲԸ-ին, «Մելլաթ բանկ» ՓԲԸ-ին, «ԱյԴի Բանկ» ՓԲԸ-ին և «Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ-ին: Մնացած 11 բանկերը (ընտրանքի 64.7%-ը) չունեն մարդկային ռեսուրսների կառավարման վերաբերյալ հրապարակված որևէ տեղեկատվություն՝ բացառությամբ թափուր պաշտոնների նկարագրության և թեկնածուներին ներկայացվող պահանջներին:

ՀՀ բանկային համակարգում ՄՌԿ արդյունավետության գնահատումը, հեղինակի կարծիքով, առավել նպատակահարմար է իրականացնել հետևյալ 8 փուլերով.

1. Բանկային անձնակազմով ապահովվածության վերլուծություն
2. Բանկային կադրերի շարժի վերլուծություն
3. Անձնակազմի որակական կազմի վերլուծություն
4. Անձնակազմի կառավարման արդյունավետություն
5. Բանկային ծառայությունների իրացման արդյունքում ձևավորված հասույթի ինդեքս
6. Անձնակազմի շահագործման ծախսերի ինդեքս
7. Սռաջանցման ինդեքս
8. Աշխատանքի արտադրողականության վերլուծություն:

ՄՌԿ արդյունավետությունը հաշվարկվել է ՀՀ 3 խոշորագույն առևտրային բանկերի օրինակով:

### **Բանկային անձնակազմով ապահովվածության վերլուծություն**

Անհրաժեշտ աշխատանքային ռեսուրսներով ապահովվածությունը, նրանց ռացիոնալ օգտագործումը, աշխատանքի բարձր արտադրողականությունն ունեն անգնահատելի նշանակություն բանկային ծառայությունների արդյունավետության բարձրացման տեսանկյունից: Նախ և առաջ վերլուծվել է բանկային աշխատակիցների քանակական կազմի դինամիկան 2015-2017թթ.:

### **Աղյուսակ 1. ՀՀ բանկային աշխատողների քանակական կազմի դինամիկան 2015-2017թթ.\***

N	Ցուցանիշներ	«Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ			«Ամերիաբանկ» ՓԲԸ			«Արդշինբանկ» ՓԲԸ			Բացարձակ շեղումը	
		2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2017/2015	2017/2016
1	Ղեկավար անձնակազմ	35	36	38	72	75	75	30	35	45	21	12
2	Մասնագետներ	391	367	374	233	235	238	425	444	408	31	28
3	Ծառայողներ	420	445	447	334	356	349	532	617	687	197	65
4	Կրտսեր սպասարկող անձնակազմ	64	64	65	38	32	44	88	92	104	23	25
5	<b>Ընդամենը</b>	<b>910</b>	<b>912</b>	<b>924</b>	<b>677</b>	<b>698</b>	<b>706</b>	<b>1,075</b>	<b>1,188</b>	<b>1,244</b>	<b>212</b>	<b>76</b>

\* Աղբյուրը՝ Բանկերի տարեկան ֆինանսական հաշվետվություններում հրապարակված ամփոփ տվյալներ

Ինչպես վկայում են Աղյուսակ 1-ում բերված տվյալները, 2017թ. հեղինակի կողմից ուսումնասիրության ենթարկված 3 առևտրային բանկերում դիտվում է ղեկավար և



կրտսեր սպասարկող անձնակազմերի թվաքանակի ավելացում: Եվ եթե ընդհանուր առմամբ նկատվել է նաև ծառայողների թվաքանակի որոշակի աճ, ապա էապես կրճատվել է մասնագետների թիվը, ինչը, ինքնին, բացասական երևույթ է:

### Բանկային կադրերի շարժի վերլուծություն

Բանկային կադրերի շարժի կամ հոսունության վերլուծությունն իրականացվել է՝ ըստ հետևյալ աղյուսակի.

**Աղյուսակ 2. ՀՀ բանկային կադրերի շարժի վերլուծության դինամիկան\***

Ցուցանիշներ	«Հայթիգնեսբանկ» ՓԲԸ			«Ամերիաբանկ» ՓԲԸ			«Արդշինբանկ» ՓԲԸ			Բացարձակ շեղումը	
	2015թ	2016թ	2017թ	2015թ	2016թ	2017թ	2015թ	2016թ	2017թ	2017-2015	2017-2016
1. Աշխատակիցների միջին ցուցակային թիվը	910	912	924	677	698	706	1,075	1,188	1,244	212	910
2. Աշխատանքից հեռացվածների թիվը, այդ թվում	64	77	87	58	52	48	81	80	96	28	22
3. սեփական ցանկությամբ	55	73	80	44	39	30	46	54	79	44	23
4. հեռացված	9	3	7	12	11	18	35	26	17	-14	2
այլ պատճառներով	0	1	0	2	2	0	0	0	0	-2	-3
Աշխատանքի ընդունվածների թիվը	103	148	163	122	128	154	234	255	278	136	64
Հեռացվածների շրջանառության գործակիցը	0.07	0.08	0.07	0.08	0.07	0.07	0.07	0.06	0.08	0	0.01
Ընդունվածների շրջանառության գործակիցը	0.11	0.16	0.17	0.18	0.18	0.22	0.22	0.21	0.22	0.1	0.06
Մշտական կազմի գործակիցը	0.89	0.84	0.82	0.82	0.82	0.78	0.78	0.78	0.78	-0.11	-0.06

\* Աղբյուրը՝ Բանկերի տարեկան ֆինանսական հաշվետվություններում հրապարակված ամփոփ տվյալներ

Աղյուսակ 2-ում բերված տվյալները վկայում են այն մասին, որ ուսումնասիրության ենթարկված 3 առևտրային բանկերում էլ կադրերի հոսունության աստիճանը գտնվում է ցածր մակարդակի վրա, ինչը վկայում է վերոբերյալ բանկերում ՄՌԿ բարձր արդյունավետության մասին:

### Անձնակազմի որակական կազմի վերլուծություն

Բանկային անձնակազմի որակական կազմի վերլուծությունն անհրաժեշտ է տվյալ բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունավետության բարձրացման պահուստների բացահայտման առումով: Ակնհայտ է, որ բանկի կառավարչական անձնակազմի որակական կազմի մակարդակը կանխասահմանում է բանկի գործունեության ընդհանուր արդյունավետությունը, քանզի բանկային աշխատակցի

անձնական մասնագիտական ունակություններից է կախված կառավարչական որոշումների ընդունման ընդհանուր արդյունավետությունը:

**Աղյուսակ 3. ՀՀ բանկային աշխատողների աշխատանքային ստաժը 2015-2017թթ.\***

Աշխատանքային ստաժը	«Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ			«Ամերիաբանկ» ՓԲԸ			«Արդշինբանկ» ՓԲԸ		
	2015թ	2016թ	2017թ	2015թ	2016թ	2017թ	2015թ	2016թ	2017թ
1 տարուց պակաս	103	148	163	122	133	154	234	255	278
1-5 տարի	156	36	388	201	204	211	416	415	421
6-10 տարի	213	277	130	145	142	140	133	142	158
11-20 տարի	188	103	96	106	101	97	186	188	188
21-40 տարի	182	147	111	75	91	86	74	160	173
41 տարի և բարձր	68	51	36	28	27	18	32	28	26
Ընդամենը	910	912	924	677	698	706	1,075	1,188	1,244

\* Աղբյուրը՝ Բանկերի տարեկան ֆինանսական հաշվետվություններում հրապարակված ամփոփ տվյալներ

Ինչպես վկայում են 3-րդ աղյուսակի տվյալները՝ ուսումնասիրության ենթարկված բանկերում գերակշռում են 1-10 տարվա աշխատանքային փորձ ունեցող երիտասարդ կադրերի տեսակարար կշիռը: Այս փաստը մեկ անգամ ևս վկայում է ՀՀ բանկերի կողմից, այսպես կոչված, անձնակազմի երիտասարդականացման ռազմավարության իրագործման մասին:

**Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետություն**

Աղյուսակ 4-ում և 5-ում ներկայացվել են «Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ և «Ակբա-Կրեդիտ-Ագրիկոլ Բանկ» ՓԲԸ ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքները:

**Աղյուսակ 4. «Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքները 2013-2017թթ.**

Ցուցանիշներ	2013թ.	2014թ.	2015թ.	2016թ.	2017թ.
Հասույթը /հազ. դրամ/	20,209,871	21,895,650	28,906,277	32,376,324	38,545,041
Անձնակազմի միջին ցուցակային թիվը	755	845	900	912	924
Անձնակազմի գծով ծախսեր /հազ. դրամ/	2,443,677	2,742,008	3,048,924	3,297,734	3,262,877
1 աշխատողի գծով կատարվող ծախսեր /հազ. դրամ/	3,236.6	3,245.0	3,387.7	3615.9	4,130.8

**Աղյուսակ 5. «Ակբա-Կրեդիտ-Ագրիկոլ Բանկ» ՓԲԸ ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքները 2013-2017թթ.**

Ցուցանիշներ	2013թ.	2014թ.	2015թ.	2016թ.	2017թ.
Հասույթը /հազ. դրամ/	31,489,358	33,773,087	35,491,561	42,599,741	46,747,264
Անձնակազմի միջին ցուցակային թիվը	1,340	1,336	1,314	1,335	1,328
Անձնակազմի գծով ծախսեր /հազ. դրամ/	6,536,189	6,905,326	6,780,965	8,097,518	8,566,729
1 աշխատողի գծով կատարվող ծախսեր /հազ. դրամ/	4,877.7	5,168.6	5,160.1	6,065.6	6,450.9

Վերլուծությունն իրականացնելու նպատակով հաշվարկվել է հասույթի և անձնակազմի շահագործման ծախսերի ինդեքսները հետևյալ կերպ՝

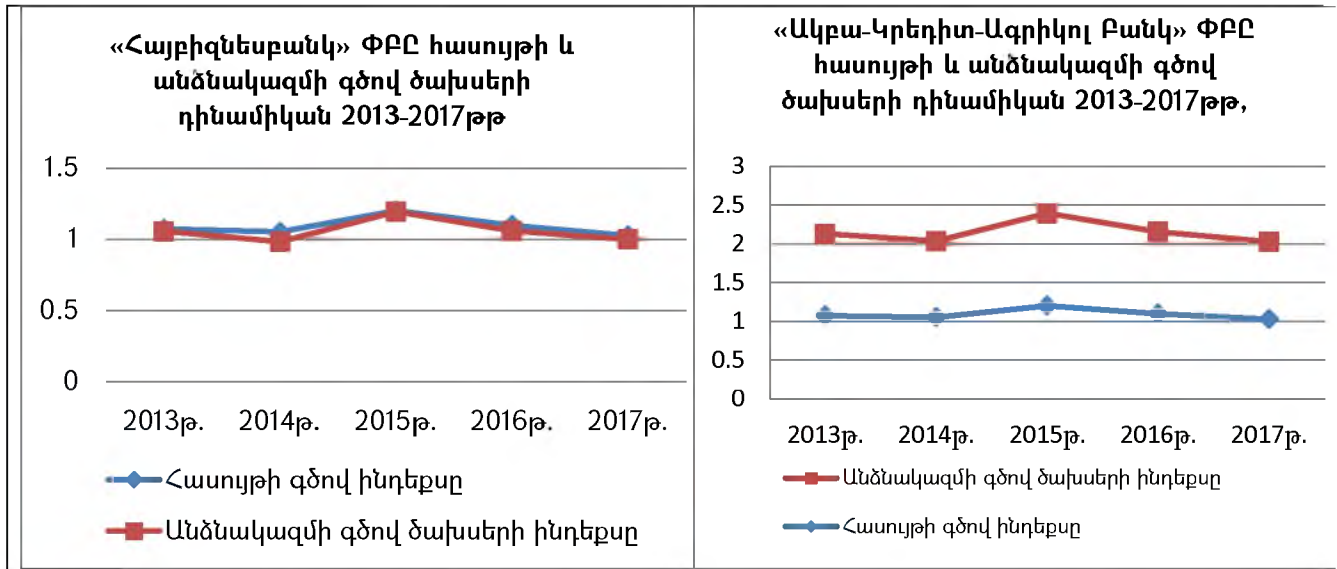
$$I_v = I_{vo} / I_{vn} = 40,000,000 / 38,545,041 = 1.037 \text{ /Հայրիզնեսքանկ/}$$

$$I_c = I_{co} / I_{cn} = 3,300,000 / 3,262,877 = 1.011$$

$$I_v = I_{vo} / I_{vn} = 48,000,000 / 46,747,264 = 1.026 \text{ /Ակբա-Կրեդիտ-Ագրիկոլ Բանկ/}$$

$$I_c = I_{co} / I_{cn} = 8,560,000 / 8,566,729 = 0.999$$

Գծապատկերային տեսքով ներկայացվել են  $I_v$  հասույթի ինդեքսը և  $I_c$  անձնակազմի շահագործման ծախսերի ինդեքսը:



**Գծապատկեր 1. «Հայրիզնեսքանկ» ՓԲԸ- և «ԱԿԲԱ Կրեդիտ Ագրիկոլ» ՓԲԸ հասույթի և անձնակազմի գծով ծախսերի ղինամիկան 2013-2017թթ.**

Ինչպես երևում է գծապատկերներից, երկու բանկերում էլ առանձնակի շեղումներ չեն արձանագրված և անձնակազմի գծով ծախսերի ղինամիկան ընդհանուր առմամբ համահունչ է հասույթի ղինամիկային, ինչը վկայում է մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության մասին: Դրա վառ ապացույցն է նաև առաջանցման ինդեքսը, որը 2 բանկերում էլ 1-ից բարձր է:

**Աղյուսակ 6. «Հայրիզնեսքանկ» ՓԲԸ առաջանցման ինդեքսը 2013-2017թթ.**

Ցուցանիշներ	2013թ.	2014թ.	2015թ.	2016թ.	2017թ.
Հասույթի ինդեքսը	1.979	1.826	1.383	1.235	1.037
Անձնակազմի գծով ծախսերի ինդեքսը	1.350	1.203	1.082	1.000	1.011
Առաջանցման ինդեքսը	1.465	1.518	1.278	1.235	1.025

**Աղյուսակ 7. «Ակբա-Կրեդիտ-Ագրիկոլ Բանկ» ՓԲԸ առաջանցման ինդեքսը 2013-2017թթ.**

Ցուցանիշներ	2013թ.	2014թ.	2015թ.	2016թ.	2017թ.
Հասույթի ինդեքսը	1.524	1.421	1.352	1.126	1.026
Անձնակազմի գծով ծախսերի ինդեքսը	1.309	1.239	1.262	1.057	0.999
Առաջանցման ինդեքսը	1.164	1.146	1.071	1.065	1.027

ՀՀ բանկային համակարգում առ այսօր գոյություն չունի աշխատանքի արտադրողականության համընդհանուր ցուցանիշների համակարգ: Օրինակ, մանրածախ բանկային սեկտորում աշխատանքի արտադրողականությունն ընդունված է հաշվարկել որպես բանկային ծառայությունների ծավալի կշռված ինդեքսի հարաբերություն համապատասխան աշխատանքային ծախսերի ինդեքսին: Բանկային ծառայությունների ծավալի կշռված ինդեքսի մեջ են մտնում այնպիսի ցուցանիշներ, ինչպիսիք են վճարային գործառնությունների քանակը, ընթացիկ հաշիվներում առկա միջոցների և դեպոզիտների ծավալները, ֆիզիկական անձանց տրամադրված վարկերի ծավալը և այլն: Սակայն քանի որ հեղինակի կողմից հետազոտության ենթարկված բանկերի գերակշիռ մեծամասնությունը հանդես է գալիս, այսպես կոչված, «մեծածախ» բանկի կարգավիճակով, ապա անհրաժեշտ է ընտրել մեկ համընդհանուր գնահատման և վերլուծության մեթոդ:

Առավել պարզեցված տեսքով բանկային անձնակազմի աշխատանքի արտադրողականությունը հաշվարկվում է որպես 1 աշխատողի հաշվով շահույթի ծավալի մեծություն: Տնտեսագիտական գրականության մեջ աշխատանքի արտադրողականության հաշվարկման այս ձևն ընդունված է անվանել անձնակազմի շահութաբերություն:<sup>5</sup>

Ինչպես վկայում է արևմտյան բանկային համակարգի տնտեսավարման պրակտիկան, բանկային անձնակազմի աշխատանքի արտադրողականության չափման ամենատարածված միավորը CIR (Cost Income Ratio) ցուցանիշն է, որը հաշվարկվում է որպես վարչակազմակերպական ծախսերի հարաբերություն գործառնական եկամտին:

Աղյուսակ 8 և 9-ում ներկայացված են «Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ և «Ակբա-Կրեդիտ-Ազրիկոլ Բանկ» ՓԲԸ աշխատանքի արտադրողականության արդյունքները.

**Աղյուսակ 8. «Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ անձնակազմի աշխատանքի արտադրողականության արդյունքները 2013-2017թթ.**

Ցուցանիշներ	2013թ.	2014թ.	2015թ.	2016թ.	2017թ.
Զուտ շահույթը /հազ. դրամ/	1,890,690	3,448,556	1,243,778	1,053,181	1,280,194
Անձնակազմի միջին ցուցակային թիվը	755	845	900	912	924
Անձնակազմի գծով աշխատանքի արտադրողականությունը /հազ. դրամ/ (OE)	2,504.2	4,081.1	1,382.0	1,154.8	1,385.5
Վարչակազմակերպական ծախսերը /հազ. դրամ/	8,082,477	7,588,685	6,321,818	7,201,888	7,964,322
Գործառնական շահույթը /հազ. դրամ/	981,694	455,126	406,321	498.6	644.6
Անձնակազմի գծով աշխատանքի արտադրողականությունը /հազ. դրամ/ (OE')	8,233	16,673	15,559	14,444	12,355

<sup>5</sup> Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом / Д. Ульрих. – М.: Вильямс, 2007, стр. 206

**Աղյուսակ 9. «Ակբա-Կրեդիտ-Ագրիկոլ Բանկ» ՓԲԸ անձնակազմի աշխատանքի արտադրողականության արդյունքները 2013-2017թթ.**

Ցուցանիշներ	2013թ.	2014թ.	2015թ.	2016թ.	2017թ.
Զուտ շահույթը /հազ. դրամ/	4,999,086	305,824	40,021	1,822,753	5,564,057
Անձնակազմի միջին ցուցակային թիվը	1,340	1,336	1,314	1,335	1,328
Անձնակազմի գծով աշխատանքի արտադրողականությունը /հազ. դրամ/	3,730.7	228.9	30.4	1365.4	4,189.8
Վարչակազմակերպական ծախսերը /հազ. դրամ/	3,273,157	3,548,589	3,884,579	4,286,233	4,607,834
Գործառնական շահույթը /հազ. դրամ/	981,694	1,360,483	1,669,448	1,846,266	1,429,550
Անձնակազմի գծով աշխատանքի արտադրողականությունը /հազ. դրամ/ (OE')	3,334	2,608	2,326	2,321	3,223

Ինչպես վկայում են աղյուսակներում բերված տվյալները, Հայնիզենբանկում 2015թ. և 2016թ. նկատվել է աշխատանքի արտադրողականության (OE) կտրուկ անկում՝ պայմանավորված զուտ շահույթի նվազմամբ, ինչը դրսևորել է որոշակի առողջացման միտում՝ սկսած 2017 թվականից: Ինչ վերաբերում է OE' ցուցանիշին, ապա 2014 թվականից սկսած այն դրսևորել է նվազման միտում: Ակբա Կրեդիտ Ագրիկոլ բանկում 2014 և 2015թթ. գրանցվել է OE ցուցանիշի կտրուկ անկում՝ պայմանավորված զուտ շահույթի կտրուկ անկմամբ: Իրավիճակը շտկվել և բավականին բարելավվել է 2017 թվականին: Իսկ OE' ցուցանիշը հիմնականում դրսևորել է կայուն վարքագիծ՝ տատանվելով 2.3-3.3 միջակայքում:

Ատենախոսության երրորդ **«Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության բարձրացման ուղիները ՀՀ առևտրային բանկերում»** գլխում ներկայացվել է ՄՌԿ օրենսդրակազմակերպական ուղղությունները, մշակվել է բանկերի գործունեության արդյունքների նկատմամբ ՄՌԿ համակարգի ազդեցության գնահատման տնտեսամաթեմատիկական մոդել:

Ֆինանսաբանկային գրականության մեջ մարդկային ռեսուրսների կառավարման և բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների միջև փոխկապակցվածության հարցը թերի է ուսումնասիրված: Գրականության վերլուծությունը ցույց է տվել, որ այս հարցի ուսումնասիրության առումով կան առանձին արտասահմանյան հեղինակների տեղական նշանակության էմպիրիկ բնույթի հետազոտություններ:

Բանկային հատվածը կարևոր է ցանկացած պետության տնտեսության հաջող զարգացման համար: Ներկա մակրոտնտեսական պայմաններում ՀՀ տնտեսության մեջ ֆինանսական և բանկային հատվածի դերը գնալով աճում է: Եվ նման պայմաններում բանկերի ինստիտուցիոնալ մակարդակի ղեկավարության առջև կանգնած է բանկի կառավարման, և մասնավորապես, մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության բարձրացման խնդիրը: Անհրաժեշտ է նախ և առաջ ըմբռնել, թե ՄՌԿ համակարգի գործունեության որ ցուցանիշներն են, որ առավելագույն դրական ազդեցություն կարող են ունենալ ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերի արդյունավետության վրա: Այս հարցի վերաբերյալ փորձագիտական

հետազոտությունների բացակայության պատճառով բանկերի գործունեության արդյունքների նկատմամբ մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի ազդեցության գնահատման տնտեսամաթեմատիկական մեթոդների և մոդելների մշակումն ունի հույժ կարևոր նշանակություն ժամանակակից պայմաններում:

Ուսումնասիրության շրջանակներում հեղինակի կողմից առանձնացվել են ՄՌԿ համակարգը բնութագրող հետևյալ ցուցանիշները.

1. ՄՌԿ համակարգի համապատասխանությունը բանկի ռազմավարական նպատակներին (S):
2. ՄՌԿ գործառույթների կազմը (H):
3. ՄՌԿ գործառույթների ավտոմատացման մակարդակը (Ah):
4. ՄՌԿ համակարգի ճկունությունն (F) ու նորաստեղծությունը (I):
5. Բանկային անձնակազմի գծով ծախսերի ծավալը (E):

ՀՀ ֆինանսական շուկայում բանկերի գործունեության վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության գնահատման մեթոդաբանությունը ներառում է հինգ փուլ.

1. հետազոտվող բանկերի ընտրանքի ձևավորում,
2. բանկի մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի վիճակի գնահատումը,
3. բանկի ՄՌԿ համակարգի արդյունավետության գնահատում,
4. բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների վերլուծություն,
5. բանկերի գործունեության վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության վիճակագրական վերլուծություն:

#### ***1 փուլ. Հետազոտվող բանկերի ընտրանքի ձևավորում***

**Քայլ 1. Ընտրանքի չափի որոշում:** Վիճակագրական վերլուծության մեթոդների շնորհիվ բանկերի գործունեության վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության ուսումնասիրության գործընթացում ընտրանքի չափի որոշումը դժվար, նույնիսկ անհնարին գործընթաց է՝ հաշվարկի համար անհրաժեշտ տվյալների բացակայության պատճառով: Նման դեպքերում նպատակահարմար է կիրառել ընտրանքի չափը որոշելու ավանդական մոտեցումը, որը ենթադրում է ընտրանքի չափի որոշում համախառն ամբողջության 5-10% մակարդակում:<sup>6</sup> Սա նշանակում է, որ սույն մեթոդաբանության կիրառումը ենթադրում է հետազոտության իրականացման պահին ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերի թվի որոշում:

**Քայլ 2. ՀՀ բանկային հարվածի կառուցվածքի սահմանում և ընտրանքի ձևավորում:** Առաջարկվող գնահատման մեթոդաբանության շրջանակներում անհրաժեշտ է ներառել կառավարման տիպային կազմակերպական կառուցվածք /հիմնականում՝ գծային-ֆունկցիոնալ/ ունեցող բանկերը: Հետևապես, հետազոտության ընտրանքում կարելի է ներառել ՀՀ բոլոր առևտրային բանկերը: Ընտրանքի ձևավորման ժամանակ անհրաժեշտ է ուսումնասիրել բանկերից յուրաքանչյուրի մասնաբաժինը ՀՀ բանկային շուկայում:

<sup>6</sup> Кошевой, О.С. Определение объема выборочной совокупности при проведении региональных социологических исследований /О.С. Кошевой, М.К. Карпова// Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки, 2011, № 2, стр. 98-104

Բանկային տնտեսավարման միջազգային պրակտիկայում որպես բանկերի դասակարգման չափանիշներ ծառայում են բանկի տարիքը, ընդհանուր ակտիվների ծավալը, աշխատակիցների թիվը և մասնաճյուղերի քանակը:<sup>7</sup>

### Աղյուսակ 10. Հետազոտության վերահսկիչ փոփոխականների բնութագրերը

Վերահսկիչ փոփոխականներ	Բնութագրերը
Կազմակերպարավական տեսակը	Փակ բաժնետիրական ընկերություն
	Բաց բաժնետիրական ընկերություն
Բանկի տարիքը	ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործելու տարիների թիվը
Մասնաճյուղային ցանցի առկայությունը	Մասնաճյուղերի թիվը
Անձնակազմի թիվը	Բանկային աշխատակիցների թիվը
Բանկային կապիտալը	Հայկական կապիտալ ՀՀ դրամով
	Օտարերկրյա կապիտալի մասնակցությամբ գործող բանկեր
Մասնագիտացման տեսակը	Ունիվերսալ
	Կորպորատիվ
	Մանրածախ
	Մասնագիտացված
Հաճախորդները	Ունիվերսալ
	Մասնագիտացված

### **II փուլ. բանկի մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի վիճակի գնահատումը**

Յուրաքանչյուր հարցման ենթարկված բանկի ՄՌԿ համակարգի վիճակի գնահատումը ենթադրում է անկախ փոփոխականների ուսումնասիրություն, որոնք ներառում են ՄՌԿ համակարգի ցուցանիշները: Այսպիսով, երկրորդ փուլում գնահատման մեթոդաբանությունը ներառում է հետևյալ ցուցանիշների ուսումնասիրությունը. ՄՌԿ համակարգի ուղղվածությունն ու համապատասխանությունը բանկի ռազմավարական նպատակներին (S), ՄՌԿ գործառույթների կազմը (H), ՄՌԿ գործառույթների ավտոմատացման աստիճանը (Ah), ճկունությունը (F) և ՄՌԿ համակարգի նորաստեղծությունը (I), ինչպես նաև բանկային աշխատակազմի գծով ծախսերի չափը (E):

#### **Քայլ 1. ՄՌԿ ստորաբաժանման ղեկավարների անկեղծավորում:**

2018թ. հոկտեմբերի 1-ի դրությամբ ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործում են 17 առևտրային բանկ: Այս առումով, մեթոդաբանության շրջանակներում ՄՌԿ գործող համակարգերի վերաբերյալ տեղեկատվությունը հավաքագրվել է այդ համակարգի ղեկավարների անկեղծավորման շնորհիվ: Կարևոր է ընդգծել այն հանգամանքը, որ առաջարկվող մեթոդաբանության շրջանակներում գնահատվել է ոչ թե ՄՌԿ ստորաբաժանումների գործունեությունը կամ իրականացվող գործառույթները, այլ, ընդհանուր առմամբ, ՄՌԿ համակարգը, որի սուբյեկտներն են հանդիսանում ոչ միայն

<sup>7</sup> Сравнительный анализ российского банковского сектора с другими странами. Центр экономических исследований Московской финансово-промышленной академии // Промышленник России, 2007, № 2. , стр. 104

ՄՌԿ ստորաբաժանումների ղեկավարներն ու աշխատակիցները, այլև բանկի ինստիտուցիոնալ մակարդակի ղեկավարությունը, գծային և ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումների ղեկավարները, կրտսեր սպասարկող անձնակազմը և այլն:

Անկետավորման հարցերը կազմվել են ոչ միայն ակադեմիական հետազոտությունների վերլուծության, այլև 5 խոշորագույն բանկերի ՄՌԿ ստորաբաժանումների ղեկավարների հարցազրույցների արդյունքների հիման վրա: Արդյունքում հավաքագրվել են հետևյալ տեղեկությունները.

1) ՄՌԿ ստորաբաժանումների ղեկավարների շահադրդվածությունը ՄՌԿ-ի և բանկերի գործունեության փոխկախվածության ուսումնասիրության հարցում,

2) այն տվյալները, որոնք բանկերը պատրաստ են տրամադրել հետազոտություն իրականացնելու նպատակով,

3) բանկերի կողմից գնահատվող ՄՌԿ համակարգի արդյունավետության ցուցանիշները,

4) բանկերում ՄՌԿ բնագավառում գերակա գործառույթները և խնդրահարույց առաջնային ոլորտները,

5) ՄՌԿ համակարգի հիմնական ցուցանիշները, որոնք, ըստ ՄՌԿ ստորաբաժանման ղեկավարների, ազդում են բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության վերջնական արդյունքների վրա,

6) Բանկում ՄՌԿ ստորաբաժանման ղեկավարության և անձնակազմի դերերը,

7) Բանկի ՄՌԿ համակարգի գործունեության արդյունավետության վրա ազդող ներքին և արտաքին գործոնները:

## ***Քայլ 2. ՄՌԿ ծառայությունների ղեկավարների հարցումների արդյունքների վերլուծություն:***

ՄՌԿ համակարգերի վերաբերյալ հավաքագրված տվյալները պետք է կողավորվեն և վերլուծվեն վիճակագրական ծրագրերից որևէ մեկի, օրինակ՝ STATA ծրագրի միջոցով: Շնորհիվ այն բանի, որ հարցաթերթիկի շրջանակներում ՄՌԿ համակարգի յուրաքանչյուր ցուցանիշ գնահատվել է (-3) -ից մինչև 3, ապա այն կկողավորվի 0-ից 6-ի միջակայքում: Ծրագրում օգտագործելով մաթեմատիկական ֆունկցիաներ՝ հնարավոր կլինի հաշվարկել ՄՌԿ համակարգի յուրաքանչյուր ուսումնասիրված ցուցանիշի միջին և ինտեգրալ արժեքները: Միևնույն ժամանակ մեթոդաբանության շրջանակներում ենթադրվում է վերլուծել ՄՌԿ համակարգի ցուցանիշները տարբեր տեսակի բանկերի համատեքստում:

## ***Քայլ 3. Անձնակազմի գծով ծախսերի վերաբերյալ տվյալների հավաքագրում և դրանց վերլուծություն:***

Անձնակազմի գծով ծախսերի մասին տեղեկատվությունը ՀՀ առևտրային բանկերը ներկայացնում են համախմբված տարեկան ֆինանսական հաշվետվություններում, որոնք պարտադիր կարգով տեղակայվում են բանկերի պաշտոնական կայքէջերում: Յուրաքանչյուր հարցման ենթարկված բանկի համար անհրաժեշտ է հավաքագրել հետևյալ տվյալները. անձնակազմի գծով ընդհանուր ծախսերը, աշխատանքի վարձատրության գծով կատարվող ծախսերը, ներառյալ՝ պարգևատրումները, անձնակազմի գծով այլ ծախսերը, անձնակազմի պատրաստման և վերապատրաստման ծախսերը:

## ***Քայլ 4. Բանկի կազմակերպչական առանձնահատկությունների վրա ՄՌԿ համակարգի ցուցանիշների կախվածության վիճակագրական վերլուծությունը:***



Բանկի ՄՌԿ գործառույթների ինտեգրալային գնահատականի և բանկերի կազմակերպական բնութագրերի միջև տարբերությունների նշանակության վերլուծության նպատակով իրականացվել է վիճակագրական վերլուծություն՝ ոչ պարամետրիկ մեթոդների կիրառմամբ:

Երկու քանակական չափանիշների միջև կախվածության հետազոտության նպատակով կիրառվել է Քենդալլի ռանգային կորելիացիայի գործակիցը՝ որպես առավել տարածված ոչ պարամետրիկ մեթոդ:

### **III Փուլ. Բանկի ՄՌԿ համակարգի արդյունավետության գնահատում**

#### ***Քայլ 1. Փաստաթղթերի հավաքագրում բանկերում ՄՌԿ ցուցանիշների արդյունավետության հաշվարկման համար:***

Մեթոդաբանության շրջանակներում առաջարկվում է վերլուծել հետևյալ ցուցանիշները՝ աշխատանքի արտադրողականությունը (P) և մարդկային կապիտալում կատարված ներդրումների շահութաբերությունը (HC ROI):, Ընթացիկ հետազոտության արդյունքում բանկերի աշխատանքի արտադրողականությունը հաշվարկվում է որպես զուտ գործանական եկամտի հարաբերություն անձնակազմի թվաքանակին::

Բանկային հատվածում զուտ գործառնական եկամուտը գործառնական եկամտի և ծախսերի տարբերությունն է: Մարդկային կապիտալում ներդրումների շահութաբերության համար պահանջվում է բանկի հասույթի, ընդհանուր ծախսերի, աշխատավարձի, պարգևատրումների վերաբերյալ տվյալներ:

#### ***Քայլ 2. Աշխատանքի արտադրողականության և մարդկային կապիտալում կատարված ներդրումների շահութաբերության հաշվարկ:***

Ցուցանիշների հաշվարկման համար հավաքագրված տվյալները պետք է ներմուծվեն վիճակագրական ծրագրում, որը թույլ կտա արագ հաշվարկել այդ 2 ցուցանիշները: Մեթոդաբանության շրջանակներում առաջարկվում է նաև վերլուծել ցուցանիշները տարբեր տեսակի բանկերի համատեքստում:

### **Քայլ 3. ՄՌԿ համակարգի արդյունավետության և ցուցանիշների միջև փոխկախվածության վիճակագրական վերլուծություն**

Այս քայլը պետք է իրականացվի STATA ծրագրի միջոցով: Կարևոր է ստուգել ՄՌԿ համակարգի գործունեության ցուցանիշների համապատասխանությունը բաշխման օրենքի հիմնադրույթներին՝ տվյալների վիճակագրական վերլուծության ամենաօպտիմակ մեթոդն ընտրելու նպատակով:

### **IV Փուլ. Բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների վերլուծություն**

Ուսումնասիրության օբյեկտի նկարագրության համակարգում հիմնավորվել է բանկերի գործունեության բնութագրիչ օբյեկտիվ ցուցանիշների ընտրությունը, այդ թվում՝ զուտ շահույթ (NP), ակտիվների շահութաբերությունը (ROA), կապիտալի շահութաբերությունը (ROE):

#### ***Քայլ 1. Բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքները բնութագրող ցուցանիշների հաշվարկման նպատակով տվյալների հավաքագրում***

Զուտ շահույթի (NP), ակտիվների շահութաբերության (ROA), կապիտալի շահութաբերության (ROE) հաշվարկման համար անհրաժեշտ է վերլուծել բանկերի տարեկան հաշվետվությունը, համախմբված ֆինանսական հաշվետվությունները, եռամսյակային միջանկյալ ֆինանսական հաշվետվությունները, ինչպես նաև հավաքագրել տեղեկատվություն զուտ շահույթի, գործառնական եկամուտների ու

ծախսերի վերաբերյալ: Ընդհանուր ակտիվների և սեփական կապիտալի վերաբերյալ տվյալները նույնպես պետք է հավաքագրվեն վերոհիշյալ հաշվետվություններից:

Գնահատման մեթոդաբանության վերջնական փուլը նախատեսում է ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության վիճակագրական վերլուծություն:

**Փուլ 5. Մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի ազդեցության վիճակագրական վերլուծությունը բանկերի գործունեության արդյունքների վրա**

**Քայլ 1. ՄՌԿ համակարգի գործունեության ցուցանիշների և բանկերի գործունեության ցուցանիշների միջև կորելացիոն վերլուծություն**

ՄՌԿ համակարգի ազդեցությունը բանկերի գործունեության վրա, ի սկզբանե պետք է իրականացվի ՄՌԿ համակարգի գործունեության ցուցանիշների (աշխատանքի արտադրողականություն և մարդկային կապիտալում կատարված ներդրումների շահութաբերություն) և բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության ցուցանիշների (զուտ շահույթ, ակտիվների և կապիտալի շահութաբերություն) միջև կորելացիոն վերլուծության հիման վրա:

**Աղյուսակ 11. Գնահատման մեթոդաբանության մեջ ընդգրկված ցուցանիշների համակարգը**

Ցուցանիշների համախումբը	Ցուցանիշներ	Ցուցանիշների գնահատման և հաշվարկման համար անհրաժեշտ տվյալների հավաքագրման աղբյուրները	Ցուցանիշի քանակական արտահայտությունը
ՄՌԿ համակարգը	S – ՄՌԿ համակարգի կողմնորոշումը դեպի բանկի ռազմավարական նպատակները	ՄՌԿ ստորաբաժանումների ղեկավարների անկետա-վորում	$0 < S < 6$
	H – ՄՌԿ գործառույթ-ների կազմը		$0 < H < 6$
	A <sub>բ</sub> – ՄՌԿ գործառույթ-ների ավտոմատացում		$0 < A_{բ} < 6$
	F – ՄՌԿ համակարգի ճկունությունը		$0 < F < 6$
	I – ՄՌԿ համակարգի նորաստեղծությունը		$0 < I < 6$
	E – Անձնակազմի վրա կատարված ծախսերը		ՀՀ բանկերի ֆինանսական տարեկան հաշվետվություններ
ՄՌԿ համակարգի արդյունավետությունը	P – աշխատանքի արտադրողականություն	ՀՀ բանկերի տարեկան հաշվետվություններ, համախմբված ֆինանսական հաշվետվություններ, եռամսյա-կային միջանկյալ ֆինանսական հաշվետվություններ	$P > 0$
	HC ROI – մարդկային կապիտալում կատարված ներդրումների շահութաբերությունը		$-\infty > HC ROI > +\infty$
Բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքները	NP – զուտ շահույթը	ՀՀ բանկերի ֆինանսական տարեկան հաշվետվություններ	$NP > 0$
	ROA – ակտիվների շահութաբերությունը		$ROA > 0$
	ROE – կապիտալի շահութաբերությունը		$ROE > 0$

**Քայլ 2. Բանկերի գործունեության արդյունքների վրա ՄՌԿ համակարգի գործունեության ցուցանիշների ազդեցության բազմագործոնային ռեգրեսիվ վերլուծություն**

Բազմագործոնային ռեգրեսիվ վերլուծություն իրականացնելու համար անհրաժեշտ է իրականացնել գործոնների նախնական հավաքագրում էվրիստիկական ընթացակարգով: Կորելացիոն վերլուծության արդյունքում անհրաժեշտ է ընտրել այնպիսի ցուցանիշներ, որոնք բանկերի գործունեության արդյունքների վրա ունեն 0.95 դրական հավանականությամբ վիճակագրական ազդեցություն, որից հետո պետք է կառուցվի ռեգրեսիոն մոդել: Նախատեսվում է օգտագործել նվազագույն քառակուսիների մեթոդը:

Մոդելը կունենա հետևյալ տեսքը.

$$Y_{it} = x_{it} \beta + \alpha_i + u_{it}, \text{ որտեղ՝}$$

$\alpha_i$ - ոչ միատարրության չդիտարկվող գործոնն է

$u_{it}$ , - մոդելի բնորոշ սխալը, ընդ որում՝

$$E [u_{it}, u_{is}] = 0, \forall t \neq s:$$

Նվազագույն քառակուսիների մեթոդով ստացված գնահատականները ինքնուրույն կլինեն (այսինքն, ըստ հավանականության կհամընկնեն պարամետրերի ճշգրիտ արժեքներին) միայն և միայն այն դեպքում, երբ

$$E [x_{it}, u_{it}] = 0, E [x_{it}, \alpha_i] = 0, \forall t, i:$$

Այն դեպքում, երբ նվազագույն քառակուսիների մեթոդի օգտագործման ժամանակ անհրաժեշտ բոլոր նախադրյալները հասանելի չեն լինի, անհրաժեշտ է օգտագործել ռեգրեսիոն վերլուծության այլ տարբերակ: Արդյունքում կարող են օգտագործվել տվյալների վերլուծության այլ համանման մեթոդներ՝ ինչպես օրինակ՝ մշտական էֆեկտով մոդելներ և պատահական էֆեկտով մոդելներ:

Մշտական և պատահական էֆեկտներով մոդելները հիմնված են խիստ էկզոգենության կիրառման վրա.

$$E [u_{it}, \alpha_i, x_{is}] = 0, \forall s = 1 \dots T:$$

### **Քայլ 3. Էկոնոմետրիկ հավասարումների համակարգի կառուցում:**

Չուտ շահույթի, ակտիվների և կապիտալի շահութաբերության վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցությունը որոշելու համար անհրաժեշտ է ստեղծել էկոնոմետրիկ հավասարումների համակարգ: Ռեկուրսիվ էկոնոմետրիկ հավասարումների համակարգը (գնահատման մեթոդը՝ եռաքայլ նվազագույն քառակուսիների մեթոդը) հնարավորություն կտա բացահայտելու ՄՌԿ փոփոխականների ազդեցությունը բանկերի գործունեության վրա: Կարևոր է նշել, որ հեղինակի կողմից առաջարկված այս մեթոդը այլ հետազոտություններում չի կիրառվել: Դրա առանձնահատկությունը ՄՌԿ համակարգը բնութագրող տարբեր ցուցանիշների համալիր ներառումն է:

#### **2.5. Գնահատման մեթոդաբանության փորձարկման փուլերը**

«Քինանսական շուկայում գործող բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության գնահատման առաջարկվող մեթոդաբանությունը փորձարկվել է երկու փուլով, պիլոտային և հիմնական:

##### **3.1.5. Պիլոտային փուլ**

2017թ. հուլիսից մինչև 2018 թ. հուլիս ընկած փորձնական փուլի ընթացքում կազմվել է հետազոտվող բանկերի ընտրանք, ուսումնասիրվել են «Ք առևտրային բանկերի պաշտոնական կայքէջերում տեղադրված տեղեկատվությունը, բանկերի տարեկան հաշվետվություններ, համախմբված ֆինանսական հաշվետվությունները, եռամսյակային միջանկյալ ֆինանսական հաշվետվությունները, համախմբված ֆինանսական հաշվետվություններին կից ծանոթագրությունները, բանկային անձնակազմի և կադրային քաղաքականությունների վերաբերյալ հաշվետվություն-

ները, ինչպես նաև անցկացված կիսամյակային հարցազրույցները բանկերի ՄՌԿ ստորաբաժանման ղեկավարների հետ:

ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության վրա ՄՌԿ-ի ազդեցության գնահատման մեթոդաբանության առաջին փուլի համաձայն՝ անհրաժեշտ է ստեղծել հարցված բանկերի ընտրանք: Քանի որ ՀՀ բանկերի թիվը կազմում է 17, ապա ընտրանքի մեջ ընդգրկվել են բոլոր 17 բանկերը:

Ինչպես ցույց տվեց հայաստանյան բանկային հատվածի վերլուծությունը, հիմնական մասնաբաժինը բաղկացած է ունիվերսալ առևտրային բանկերից, որոնք մատուցում են ծառայությունների լայն տեսականի հաճախորդների տարբեր կատեգորիաներին: Ընտրանքի 17 բանկից, ունիվերսալ բանկերի մասնաբաժինը կազմել է 85.4% (N = 13); կորպորատիվ - 5.9% (N = 2); մանրածախ առևտրի ծավալը՝ 4.4% (N = 2): Բոլոր բանկերի գլխամասային գրասենյակները (100.0%, N = 17) գտնվում են Երևանում:

Մասնաճյուղային ցանցերի առումով առաջատար հնգյակի կազմում են «ՎՏԲ Հայաստան բանկ» ՓԲԸ-ն՝ 12.7% (N = 68), «Արարատբանկ» ԲԲԸ-ն՝ 11,4% (N = 61), «Ակբա-Կրեդիտ-Ագրիկոլ բանկ» ՓԲԸ-ն՝ 11.2% (N = 60), «Արդշինբանկ» ՓԲԸ-ն՝ 11.2% (N = 60), «Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ-ն՝ 10.7% (N = 57):<sup>8</sup>

Ընտրանքի հիմնական տեսակարար կշիռը (76,5%, N = 13) կազմել են օտարերկրյա կապիտալի մասնակցությամբ առևտրային բանկերը: Ուսումնասիրությունը ներառում է նաև զուտ հայկական կապիտալով 4 առևտրային բանկերին՝ 23,5% (N = 4)՝ /Արդշինբանկ ՓԲԸ, Արարատբանկ ԲԲԸ, Արցախբանկ ՓԲԸ և Հայբիզնեսբանկ ՓԲԸ/, ինչը հնարավորություն կընձեռի վերլուծել հայկական և արտասահմանյան կապիտալի մասնակցությամբ բանկերում մարդկային ռեսուրսների կառավարման փորձի տարբերությունները:

Ընտրանքում առանձնացված են ըստ աշխատանքային տարիների 2 խումբ բանկեր՝ 10-20 տարի և 21 տարուց ավելի ՀՀ ֆինանսական շուկայում աշխատող բանկեր: Ընտրանքի կառուցվածքում գերակայում է հայկական շուկայում 21 տարի և ավելի աշխատող բանկերը, 64.7% (N = 11), իսկ 10-20 տարի աշխատող բանկերի տեսակարար կշիռը համեմատաբար փոքր է 35.3% (N = 6): Բանկի աշխատանքային տարիքի տեսանկյունից ընտրանքում ներկայացված է ՀՀ-ում ֆինանսավարկային հաստատությունների ստեղծման և հետագա զարգացման գործընթացը 1993թ, նոյեմբերից հետո, երբ առաջին անգամ շրջանառության մեջ հայտնվեց ՀՀ ազգային արժույթը՝ հանձինս ՀՀ դրամի:

Ընտրանքի ձևավորումից հետո ուսումնասիրության է ենթարկվել 17 առևտրային բանկերի պաշտոնական կայքերը՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասին համապատասխան տեղեկատվություն հայթայթելու նպատակով: Սակայն հետազոտության ընթացքում պարզվեց, որ բանկերի 47.0% -ը (N = 8) չի ներկայացնում ՄՌԿ համակարգի վերաբերյալ որևէ տեղեկատվություն, 11.8% (N = 2) կայքում տեղադրում է իրենց կադրային քաղաքականությունը, իսկ բանկերի 29.4%-ը (N = 5) - հրապարակում է միայն թափուր աշխատատեղերի, թեկնածուների պահանջների և ընտրության ընթացակարգերի մասին տեղեկատվություն: Ըստ կադրային քաղաքականության վերլուծության, հնարավոր եղավ բացահայտել բանկերի

<sup>8</sup> ՀՀ առևտրային բանկերի մասնաճյուղերի ընդհանուր քանակը 2018թ. օգոստոսի 1-ի դրությամբ կազմել է 534

մարդկային ռեսուրսների կառավարման հիմնական ոլորտները, ինչպես նաև լուսաբանել ՀՀ բանկային հատվածում ՄՌԿ-ի հիմնական գործառույթները:

### 3.1.6. Հիմնական փուլ

Երկրորդ փուլում առաջարկվող գնահատման մեթոդաբանության շրջանակներում անհրաժեշտ է գնահատել ՄՌԿ համակարգը, այսինքն՝ վերլուծել ՄՌԿ համակարգի ընտրված ցուցանիշները:

2017թ. հուլիսից մինչև 2018 թ. հուլիս ընկած ժամանակահատվածում ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերից տեղի ունեցավ ՄՌԿ համակարգի առաջնային տվյալների հավաքագրում: Հարցման անցկացման նպատակով 16 բանկերի ՄՌԿ ղեկավարներին ուղարկվել է նամակ, խնդրելով նրանց մասնակցել հարցմանը: Հարցմանը մասնակցել է 11 բանկ: Հետազոտության արդյունքում պարզվել է, որ 2 բանկեր (11.7%) չունեն առանձնացված ՄՌԿ ծառայություններ: Մինչև 2018թ. հուլիսը ընկած ժամանակահատվածում տեղի ունեցավ ՄՌԿ համակարգի ցուցանիշների վերաբերյալ հավաքագրված տվյալների վերլուծություն: Հաշվարկվել են բանկերի հիմնական կազմակերպական հատկանիշների միջին արժեքները (զուտ հայկական և օտարերկրյա մասնակցությամբ կապիտալը, կազմակերպաիրավական կարգավիճակը և բանկային գործունեության մասնագիտացման ոլորտը) և ՄՌԿ համակարգի գործունեության ցուցանիշները (աշխատանքի արտադրողականությունը և մարդկային կապիտալում կատարված ներդրումների շահութաբերությունը): Այսպիսով, հետազոտությունն իրականացվել է 2 խումբ բանկերի կտրվածքով. 1) հարցմանը մասնակցած 11 բանկեր և 2) հարցմանը չմասնակցած 6 բանկեր:

Հետազոտության ընթացքում բացահայտվել է, որ բանկերի երկու խմբերի համար զուտ հայկական և օտարերկրյա մասնակցությամբ կապիտալը ( $\chi^2 = 0.491$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.483$ ), կազմակերպաիրավական կարգավիճակը ( $\chi^2 = 0.491$ ,  $df = 1$ ,  $p = 0.483$ ) և բանկային գործունեության մասնագիտացման ոլորտը ( $t = -1.129$ ,  $df = 198$ ,  $p = 0.260$ ) ունեն հետևյալ տեսքը: Միաժամանակ պարզվեց նաև, որ հարցմանը մասնակցած և չմասնակցած ( $T = 1.018$ ,  $df = 198$ ,  $p = 0.310$ ) բանկերում աշխատանքի արտադրողականության միջև էական տարբերություններ չկան: Զգալի տարբերություններ են հայտնաբերվել միայն մարդկային կապիտալում կատարված ներդրումների շահութաբերության առումով: Հարցմանը մասնակցած բանկերից մեկում՝ Հայբիզնեսբանկ ՓԲԸ-ում մարդկային մարդկային կապիտալում կատարված ներդրումների շահութաբերությունը կազմել է 1.17 ( $SD = 2.76$ ), մինչդեռ հետազոտության մեջ չմասնակցված բանկերում այս ցուցանիշը ավելի բարձր էր (1.73):

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգի ազդեցության գնահատման մեթոդաբանության երրորդ փուլը ներառում է բանկերի գործունեության վրա ՄՌԿ համակարգի արդյունավետությունը:

2017թ. հուլիսից մինչև 2018 թ. հուլիս ընկած ժամանակահատվածում հավաքագրված տվյալների հիման վրա հաշվարկվել են ՄՌԿ համակարգերի գործունեության ցուցանիշները՝ (աշխատանքի արտադրողականության մարդկային կապիտալում կատարված ներդրումների շահութաբերության), ինչպես նաև բանկերի գործունեության արդյունքների բնութագրող ցուցանիշները (ակտիվների և կապիտալի շահութաբերությունը):

Գնահատման մեթոդաբանության չորրորդ փուլում իրականացվում է բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների ամփոփ վերլուծություն:

**Եզրակացություններ** բաժնում հանրագումարի են բերվել ատենախոսության հիմնական արդյունքները, որոնք հիմք են հանդիսացել հետևյալ առաջարկությունների համար.

*1. Բացահայտվել են ՀՀ բանկային հատվածում արտաքին միջավայրի ուղղակի և անուղղակի ներազդեցության այն գործոնները, որոնք ազդում են ՄՌԿ համակարգի վրա:*

ՀՀ բանկային հատվածի կառուցվածքի և ֆինանսաբանկային ոլորտի աշխատաշուկայի վերլուծության արդյունքների համաձայն՝ մատնանշվել են արտաքին միջավայրի այն գործոնները, որոնք ազդում են բանկերի ՄՌԿ համակարգի գործունեության վրա: Նախ, 2013-2017 թթ. ՀՀ բանկային հատվածի աճը հանգեցրեց բանկերում աշխատողների թվաքանակի ավելացմանը: Երիտասարդ մասնագետների ակտիվ ներգրավման առումով, բանկերը կարևորեցին անձնակազմի ուսուցման և հարմարեցման ծրագրեր մշակելու անհրաժեշտությունը: Երկրորդ՝ ՀՀ տնտեսության ֆինանսական հատվածի հարաբերական երիտասարդության շնորհիվ նկատվում է բարձր որակավորում ունեցող մասնագետների և ղեկավար անձնակազմի պակաս, ինչը հնարավորություն է տալիս երիտասարդ մասնագետներին ապահովել ծառայողական վերելք: Ներկայում ՀՀ բանկերի ՄՌԿ համակարգում գերակա ուղղություններն են՝ կադրային պահուստի ձևավորումը և նրանց հետ տարվող աշխատանքը, անձնակազմի լոյալության (հավատարմության) ծրագրերի մշակումն ու իրականացումը, ինչպես նաև կառավարչական անձնակազմի համար նյութական և բարոյական խրախուսման մեթոդների դիվերսիֆիկացումը: Երրորդ, բանկային աշխատանքի բարձր դինամիկան և բարդությունը պահանջում է աշխատակիցների հմտությունների բարձր մակարդակ:

*2. Առանձնացվել են ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերի գործունեության վրա ՄՌԿ համակարգի գործառույթները:*

Ըստ ՀՀ բանկերի ՄՌԿ ծառայությունների ղեկավարների հարցազրույցների արդյունքների և ՄՌԿ փորձագիտական հետազոտության արդյունքների վերլուծության՝ կարևորվել են ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերում ՄՌԿ առավել կարևոր գործառույթները՝ կադրերի հավաքագրումը և ընտրությունը, ադապտացիան, ուսուցումը և զարգացումը, խթանումը, անձնակազմի գնահատումը և ներքին հաղորդակցության կառավարումը: Այս գործառույթներն ընդգրկվել են բանկի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության գնահատման մեթոդաբանությունում:

*3. Մշակվել և փորձարկվել է ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության գնահատման մեթոդաբանությունը:*

ՀՀ ֆինանսական շուկայում գործող բանկերի գործունեության վրա ՄՌԿ համակարգի ազդեցության գնահատման մեթոդաբանությունը ենթադրում է ՄՌԿ համակարգը բնութագրող ցուցանիշների գնահատում, ՄՌԿ համակարգի գործունեության արդյունավետության ցուցանիշների գնահատում, ինչպես նաև ՄՌԿ համակարգի գործունեության ցուցանիշների և բանկերի ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքների միջև փոխկախվածության վերլուծություն:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման համակարգը բնութագրող ցուցանիշների մեթոդաբանության մեջ որպես անկախ փոփոխականներն են հանդես գալիս՝ ՄՌԿ համակարգի նպատակաուղղվածությունը բանկի ռազմավարական նպատակներին,

ՄՌԿ գործառույթները, ՄՌԿ գործառույթների ավտոմատացման մակարդակը, ՄՌԿ համակարգի ճկունությունն ու նորարարությունը, անձնակազմի գծով ծախսերը և այլն:

*4. ՄՌԿ համակարգի ցուցանիշների և ՄՌԿ համակարգի արդյունավետությունը բնութագրող ցուցանիշների միջև հիմնավորվել է կորելացիոն կախվածության առկայություն:*

Ատենախոսության հետազոտության շրջանակներում վերլուծության է ենթարկվել ՀՀ բանկերի անձնակազմի գծով ծախսերի կառուցվածքը՝ կախված բանկի տեսակից, աշխատանքի արտադրողականության և մարդկային կապիտալում կատարված ներդրումների շահութաբերության ցուցանիշները: Վերլուծության արդյունքում պարզվել է, որ ՄՌԿ համակարգի գործունեության արդյունավետության ցուցանիշները դրական կորելացիոն կախվածություն ունեն ակտիվների ծավալներից՝ 5% վիճակագրական նշանակության մակարդակում: Շնորհիվ այն փաստի, որ ակտիվների ծավալն արտացոլում է բանկի չափը, կարելի է փաստել, որ բանկի չափերի մեծացմանը զուգընթաց մեծանում է նաև աշխատանքի արտադրողականությունը և մարդկային կապիտալում կատարված ներդրումների շահութաբերությունը մեծանում է:

Կրասկել-Ուոլիսի թեստի /դիսպերսիոն/ վերլուծության օգնությամբ կատարված վիճակագրական վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ 5% վիճակագրական մակարդակի հաշվարկով առկա է կորելացիոն կախվածություն միայն բանկի մասնագիտացման ոլորտների և բանկի ռազմավարական նպատակներին ՄՌԿ համակարգերի կողմնորոշման միջև, ինչպես նաև կապիտալի կառուցվածքի և ՄՌԿ համակարգի ճկունության միջև:

**Ատենախոսության հիմնական դրույթներն արտացոլված են հեղինակի հետևյալ գիտական հոդվածներում և աշխատություններում.**

1. «ՀՀ բանկերի գործունեության արդյունքների նկատմամբ մարդկային ռեսուրսների կառավարման ազդեցության գնահատումը», «Բանբեր ՀՊՏՀ» գիտական հանդես, 1(53), «Տնտեսագետ» հրատարակչություն, Երևան 2019, էջ 32-51

2. «Մարդկային ռեսուրսների կառավարման առանձնահատկությունները միջազգային բանկային կառավարման պրակտիկայում», «Ֆինանսներ և էկոնոմիկա» #5-6 (213-214) 2018, Երևան, էջ 23-26

3. «Միջազգային բանկային համակարգում մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության գնահատման մեթոդների համեմատական վերլուծություն», «Ֆինանսներ և էկոնոմիկա» #1-2 (209-210) 2018, Երևան, էջ 16-18

4. «Մարդկային ռեսուրսների կառավարման արդյունավետության գնահատման արդի հիմնախնդիրները ՀՀ բանկային համակարգում», «Բանբեր ՀՊՏՀ» գիտական հանդես, 2(50), «Տնտեսագետ» հրատարակչություն, Երևան 2018, էջ 102-110

5. «Մարդկային ռեսուրսների կառավարման տեսամեթոդաբանական հիմքերի վերլուծությունը», «Տնտեսություն և հասարակության զարգացում. 21-րդ դարի մարտահրավերներ և հնարավորություններ», ՀՊՏՀ 27-րդ գիտաժողովի նյութեր, ՀՊՏՀ, Երևան, «Տնտեսագետ», հրատ., 2018, էջ 90-97

6. «Վարկային ստորաբաժանման աշխատակիցների շահադրժան հնարավորությունները արդյունավետ պորտֆելի ձևավորման գործընթացում», «Բանբեր ՀՊՏՀ» գիտական հանդես, 1(45), «Տնտեսագետ» հրատարակչություն, Երևան 2017, էջ 108-116

7. «Աշխատանքի շուկայի ընդհանուր նկարագիրը և զարգացման միտումները ՀՀ ֆինանսական համակարգում», «Ալլընտրանք» եռամսյա գիտական հանդես, #4,

հոկտեմբեր-դեկտեմբեր, «Այլընտրանք» հետազոտական կենտրոն, Երևան 2016, էջ 509-516

8. “Банковская система Республики Армения и перспективы развития банковской деятельности”, “Экономические и социальные науки: прошлое, настоящее и будущее”. Материалы II Международной заочной научно-практической конференции, 10 апреля 2013г. – Москва.:Издательский дом “Экономическая газета”, стр.115-118

## **МАРИ ЕСАЙ СТЕПАНЯН**

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ (ПО МАТЕРИАЛАМ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ РА)**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности Ը. 00.02 – “Экономика, управление хозяйством и его сферами”.

Защита диссертации состоится 24 декабря, 2020г. в 14:00 часов, на заседании Специализированного совета 014 ВАК РА по экономике, действующего в Армянском государственном экономическом университете, по адресу: 0025, г. Ереван, ул. Налбандяна 128.

## **Р Е З Ю М Е**

Диссертация посвящена основным направлениям повышения эффективности управления человеческими ресурсами в коммерческих банках РА.

Одним из важных факторов обеспечения высоких показателей в банковском секторе Республики Армения является эффективное управление человеческими ресурсами, и в современных условиях банковский сектор уделяет большое внимание постоянному повышению эффективности этого процесса. Тем не менее, существует ряд проблем, препятствующих отсталому развитию этого направления, в частности, несоответствие статуса структурного подразделения HR, его задач и функций организационной структуре банка, неэффективная работа HR-департаментов из-за кадрового обеспечения, неоптимальная структура затрат на персонал в банках и др. Существование данных проблем обусловлено эмпирическими доказательствами влияния системы управления персоналом на результаты финансово-хозяйственной деятельности коммерческих банков, а также тем, что функционирование системы управления персоналом в банках, действующих на финансовом рынке Армении, наиболее эффективно

Основные научные результаты и новизна диссертации заключаются в следующем:

1. Показатели системы управления персоналом и подходы к оценке эффективности персонала в банках Армении представлены в систематизированном виде с целью разработки единой системы показателей комплексной оценки персонала в банках, работающих на финансовом рынке РА.
2. На основе единой системы интегрированных показателей кадровой системы



разработаны новые принципы оценки влияния кадровой системы на финансово-экономическую деятельность коммерческих банков Республики Армения с определенными контрольными переменными (размер банка, организационно-правовой статус, структура капитала банка и т. д.).

3. Разработана и на примере коммерческих банков РА запущена экономико-математическая модель для оценки влияния системы управления человеческими ресурсами на результаты деятельности банков.

4. Выявлена положительная корреляция между финансово-экономическими результатами деятельности банков на финансовом рынке РА «между эффективностью системы управления персоналом», а также показателями системы управления персоналом, оказавшими наиболее существенное влияние на деятельность банков, в результате чего были разработаны практические гарантии.

## **MARY YESSAI STEPANIAN**

### **EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND DIRECTIONS OF ITS INCREASE (ACCORDING TO THE MATERIALS OF COMMERCIAL BANKS OF RA)** The

abstract of the thesis for receiving the degree of the candidate of economic sciences in the specialty Ը.00.02 - “Economics, Management of Economy and its Spheres”.

The defense of the thesis will take place at 14:00, on 24th of December, 2020 at 014 Council of Economics of SCC RA at the Armenian State University of Economics: 128 Nalbandyan St., 0025, Yerevan, Armenia

### **ABSTRACT**

The thesis is devoted to the main directions of increasing the efficiency of human resource management in commercial banks of the RA.

One of the important factors in ensuring high performance in the banking sector of the Republic of Armenia is effective human resource management, and in modern conditions, the banking sector pays great attention to the constant improvement of the efficiency of this process. Nevertheless, there are a number of problems that hinder the backward development of this area, in particular, the inconsistency of the status of the HR structural unit, its tasks and functions with the organizational structure of the bank, ineffective work of HR departments due to staffing, suboptimal structure of personnel costs in banks and etc. The existence of these problems is due to empirical evidence of the influence of the personnel management system on the results of financial and economic activities of commercial banks, as well as the fact that the functioning of the personnel management system in banks operating in the financial market of Armenia is most effective

The main scientific results and novelty of the dissertation are as follows:

1. The indicators of the personnel management system and approaches to assessing the effectiveness of personnel in the banks of Armenia are presented in a systematic form in order to develop a unified system of indicators for the comprehensive assessment of personnel in banks operating in the financial market of Armenia.
2. On the basis of a unified system of integrated indicators of the personnel system, new principles have been developed for assessing the impact of the personnel system on the financial and economic activities of commercial banks in the Republic of Armenia with certain control variables (bank size, organizational and legal status, bank capital structure, etc.).
3. Developed and, using the example of commercial banks in the RA, launched an economic and mathematical model to assess the impact of the human resource management system on the results of banks' activities.
4. A positive correlation was revealed between the financial and economic results of banks' activities in the RA financial market “between the effectiveness of the personnel management system”, as well as indicators of the personnel management system that had the most significant impact on the activities of banks, as a result of which practical guarantees were developed.