

«ՀԱՍՏԱՏՈՒՄ ԵՄ»

Երևանի պետական համալսարանի ռեկտոր,
պատմական գիտությունների դոկտոր



Հ.Հովհաննիսյան

11 հուլիս 2025թ.

ԿԱՐԾԻՔ

առաջատար կազմակերպության

Գոռ Սարիբեկի Հարությունյանի «Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման կատարելագործման հիմնական ուղղությունները ՀՀ առևտրային բանկերում» թեմայով ատենախոսության վերաբերյալ ներկայացված Հ.00.02- «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման համար

Ատենախոսությունը քննարկվել է Երևանի պետական համալսարանի տնտեսագիտության և կառավարման ֆակուլտետի «Կառավարման և գործարարության» ամբիոնի 07.07.2025թ. կայացած նիստում (արձանագրություն թիվ 11):

Քննարկմանը մասնակցում էին «Կառավարման և գործարարության» ամբիոնի վարիչ, տ.գ.թ., դոցենտ Ա.Հ. Հակոբջանյանը, ֆակուլտետի դեկան, տ.գ.թ., դոցենտ Կ.Գ. Խաչատրյանը, տ.գ.դ., պրոֆեսոր Հ.Լ. Սարգսյանը, տ.գ.դ., պրոֆեսոր Վ.Գ. Աբրահամյանը, տ.գ.դ., պրոֆեսոր Գ.Ի. Վարդանյանը, տ.գ.թ., պրոֆեսոր Ա.Ս. Սարիբեկյանը, տ.գ.թ., պրոֆեսոր Ա.Հ. Համբարձումյանը, տեխ.գ.թ., դոցենտ Հ.Վ. Զաքոյանը, տ.գ.թ., դոցենտ Վ.Ս. Ալեքսանյանը, տ.գ.թ., դոցենտ Ն.Է. Միրզոյանը, տ.գ.թ., դոցենտ Ա.Ռ. Գալստյանը, տ.գ.թ., դոցենտ Վ.Գ. Գյոզալյանը, տ.գ.թ., դոցենտ

Հ.Ռ. Երիցյանը, տ.գ.թ., դոցենտ Լ.Յ. Դադայանը, տ.գ.թ., ասիստենտ Ն.Մ. Սահակյանը, տ.գ.թ., ասիստենտ Գ.Ա. Բարխուդարյանը, տ.գ.թ., ասիստենտ Տ.Ս. Վարազդատյանը, տ.գ.թ., ասիստենտ Ն.Յու. Կոստանյանը և ասիստենտ Ա.Ֆ. Մկրտչյանը:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԹԵՄԱՅԻ ԱՐԴԻԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆԸ

Այսօրվա բարդ ու մրցակցային պայմաններում հաճախորդակենտրոն ռազմավարությունների մշակումն ու իրականացումն առաջնահերթ խնդիր է առևտրային բանկերի համար: Ժամանակակից մրցակցային պայմաններում հաճախորդների տվյալները մանրամասն ուսումնասիրելու անհրաժեշտությունն առավել կարևորություն է ստացել ոչ միայն կարճաժամկետ, այլ նաև երկարաժամկետ պլանավորման համար: Նոր տեխնոլոգիաների և թվային հարթակների կիրառումը թույլ է տալիս բանկերին լայնածավալ տվյալներ հավաքագրել իրենց հաճախորդների մասին. այս միտումը բանկերին ստիպում է որդեգրել հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման (Customer Relationship Management, CRM) ռազմավարություն՝ հիմնված տվյալների վերլուծության և հաճախորդների ներգրավման համապարփակ համակարգերի վրա: Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարումը ռազմավարական գործընթաց է, որը թույլ է տալիս ընտրել այն հաճախորդներին, որոնց ընկերությունը կարող է առավելագույնս շահավետ կերպով սպասարկել, և ձևավորել ընկերության և այդ հաճախորդների միջև փոխազդեցությունները: Վերջնական նպատակն է օպտիմալացնել հաճախորդների ներկա և ապագա արժեքն ընկերության համար:

CRM-ը, որպես մեծ համակարգ, ընդգրկում է երեք հիմնական տարատեսակներ, որոնք, կախված ընկերությունների գործունեության տեսակից կամ նպատակներից, կարող են ունենալ առաջնահերթություններ՝ ռազմավարական, գործառնական և վերլուծական: Ռազմավարական CRM-ը հաճախորդակենտրոն բիզնես ռազմավարություն է, որը նպատակ ունի շահութաբեր հաճախորդներին ներգրավել և պահպանել: Գործառնական CRM-ի ուշադրության կենտրոնում են գործընթացները, դրանց ավտոմատացումները և այդ ամենը կարգավորող համակարգերի ներդրումը: Վերլուծական CRM-ի նպատակը հաճախորդների տվյալները հավաքագրելը,

ուսումնասիրելը, մշակելը և համապատասխան ստորաբաժանումների համար գործնականում կիրառելի դարձնելն է:

Աշխատանքում իրականացրած հետազոտությունները վերաբերում են ՀՀ առևտրային բանկերին: Բանկային համակարգը ՀՀ տնտեսության կարևորագույն բաղկացուցիչ մասերից մեկն է, ուստի, յուրաքանչյուր առաջխաղացում ունի իր էական նշանակությունը ամբողջ էկոհամակարգի համար: Հատկանշական է այն փաստը, որ CRM-ը որպես կառավարման և մարքեթինգի ճյուղ, հայկական գրականության մեջ գրեթե ուսումնասիրված չէ, միննույն ժամանակ, արտասահմանյան գրականության մեջ իրականացրած հետազոտությունները նույնպես շատ չեն: Բանկային համակարգի համար CRM-ը առաջարկում է բազում հնարավորություններ, որոնցից յուրաքանչյուրի ներդրումը տալիս է բանկերին մրցակցային առավելություններ, որոնք հատկապես արդի շուկայական պայմաններում խիստ կարևոր են: Իրականացրած հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ հայկական բանկերում CRM համակարգերի և ռազմավարությունների ներդրման մակարդակը դեռևս սահմանափակ է, և հաճախորդների հավատարմության և գոհունակության բարձրացումը պահանջում է CRM գործընթացների խորքային զարգացում:

ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՆՊԱՏԱԿԸ ԵՎ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

Հետազոտության հիմնական նպատակը Հայաստանի Հանրապետության առևտրային բանկերում հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացման ուղիների բացահայտումն է:

Նշված նպատակին հասնելու համար ատենախոսությունում առաջադրվել և լուծվել են հետևյալ խնդիրները.

- ուսումնասիրել հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման տնտեսամեթոդաբանական և հայեցակարգային հիմքերը բանկային համակարգում,

- հետազոտել հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետության գնահատման ցուցանիշների էությունն ու առանձնահատկությունները,
- վերլուծել հաճախորդների սեգմենտավորման ձևերը և համախմբելով առկա մոտեցումները՝ ներկայացնել սեգմենտավորման կառուցվածքային եղանակ,
- ուսումնասիրել և համեմատության եղանակով վերլուծել գործնականում առկա CRM համակարգերը և դրանց նորարարությունները,
- գնահատել ՀՀ բանկային համակարգում CRM գործընթացների կապի սերտությունն ու ուժգնությունը հաճախորդների հավատարմության և գոհունակության վրա,
- ուսումնասիրել ՀՀ բանկերում ներդրված CRM ռազմավարությունների և համակարգերի արդյունավետությունը և ուղղությունները,
- բացահայտել CRM ռազմավարությունների ուղղությունների և գործընթացների արդյունքների ընկալումների բացերը հաճախորդների և բանկերի աշխատակիցների տեսանկյունից,
- մշակել ՀՀ բանկերում CRM գործընթացների ներդրման համապարփակ ռազմավարություն և բացահայտել կատարելագործման ուղիները,
- մշակել ՀՀ բանկային համակարգի CRM արդյունավետության գնահատման հաշվարկման բանաձև:

ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԳԻՏԱԿԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ՆՈՐՈՒՅԹԸ

Ատենախոսության շրջանակներում իրականացված տեսական և էմպիրիկ ուսումնասիրությունների արդյունքում ձևակերպվել են մի շարք գիտական նորություններ, որոնք համալրում են հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման (CRM) վերաբերյալ առկա տեսական և գործնական գիտելիքները՝ տեղայնացված ՀՀ առևտրային բանկային համակարգի համատեքստում: Ստացված արդյունքներից գիտական նորությո հանդիսացող հիմնական դրույթներն են՝

- Կիրառելով կոռելյացիոն և բազմապատիկ ռեգրեսիոն վերլուծության մոդելներ՝ էմպիրիկ կերպով հաստատվել է հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման գործընթացների և հաճախորդների հավատարմության ու

գոհունակության միջև առկա կապի ինտենսիվությունը և փոխազդեցության ուժգնությունը:

- SERVQUAL մեթոդաբանության և բացերի (Gap Analysis) վերլուծության կիրառմամբ բացահայտվել են էական համակարգային շեղումներ հաճախորդների և բանկային աշխատակիցների կողմից CRM ռազմավարության արդյունավետության ընկալման միջև, վկայելով CRM բաղադրիչների նկատմամբ սպասումների ու փաստացի փորձի միջև առկա համակշռվածության խախտումը, որը պահանջում է նպատակային ռազմավարական վերանայում հաճախորդակենտրոնության բարձրացման համար:
- Մշակվել է հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման գործընթացների ներդրման համապարփակ ռազմավարություն, որը ներառում է հստակ կառուցվածքավորված հինգ հաջորդական փուլ՝ համապատասխանեցված ՀՀ առևտրային բանկերի ինստիտուցիոնալ և տեխնոլոգիական առանձնահատկություններին:
- Առաջարկվել է CRM ռազմավարության արդյունավետության գնահատման բազմաչափ բանաձև, որի բաղադրիչների կշիռները որոշվել են աստիճանակարգային վերլուծության մեթոդի (AHP) կիրառմամբ՝ օգտագործելով Այդի Բանկի տվյալները: Մոդելը հնարավորություն է տալիս բազմակողմանիորեն չափել ռազմավարության արդյունավետությունը ինչպես հաճախորդների գոհունակության, այնպես էլ բանկային ներքին գործառնական ցուցանիշների առումով:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ ԵՎ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից: Ատենախոսությունը շարադրված է 152 էջի վրա՝ առանց հավելվածների:

Ատենախոսության «**Ներածություն**» բաժնում հիմնավորվել է թեմայի արդիականությունը, ներկայացվել են հետազոտության հիմնական նպատակը, ուսումնասիրության օբյեկտը և առարկան, աշխատանքի տեսամեթոդական և

տեղեկատվական հիմքերը, գիտական նորույթը և ստացված հիմնական արդյունքները, ատենախոսության արդյունքների գիտական և գործնական կիրառական նշանակությունը, ինչպես նաև աշխատանքի կառուցվածքն ու ծավալը:

Ատենախոսության առաջին՝ «Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման մեթոդաբանական և հայեցակարգային հիմքերը» գլխում ներկայացվել են հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման էությունը, առանձնահատկությունները, նշանակությունը բանկային համակարգում, հաճախորդների սեգմենտավորման հիմնական ուղղությունները CRM-ի շրջանակներում, CRM-ի արդյունավետությունը գնահատող ցուցանիշները, շուկայում առկա մի շարք համակարգեր ու գործիքներ և դրանց համեմատական վերլուծությունը:

Աշխատանքի այս հատվածում ուսումնասիրվել են CRM արդյունավետությունը գնահատող այնպիսի ցուցանիշների նշանակությունը, ինչպիսիք են՝ հաճախորդի ամբողջ ժամանակահատվածի արժեքը (customer lifetime value), հաճախորդների կապիտալը (customer equity), հաճախորդի եկամտաբերությունը (Return on customer), հաճախորդի ուղղորդումների արժեքը (Customer referral value), հաճախորդների հավատարմության ցուցանիշը (Net promoter score): Ուսումնասիրվել են հաճախորդների սեգմենտավորման՝ գրականության մեջ և պրակտիկայում կիրառվող ուղղությունները, որոնք հիմնվում են հաճախորդի ժողովրդագրական, վարքագծային, ֆինանսական և այլ տվյալների վրա: Մշակվել է սեգմենտավորման եղանակ, որը ընդգրկում է հաճախորդների մի շարք տվյալներ և դրանց համակցություններ ու դրանցում հնարավոր շարժերը: Աշխատանքում ուսումնասիրվել են շուկայում առաջատար, ֆինանսական ծառայություններ մատուցող ընկերություններին հարմարեցված և ՀՀ բանկերի կողմից կիրառվող մի շարք CRM համակարգեր և իրականացվել վերջիններիս կողմից առաջարկվող հնարավորությունների և առանձնահատկությունների համեմատական վերլուծություն:

Ատենախոսության երկրորդ՝ «Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդի վիճակը ՀՀ բանկային համակարգում» գլխում ուսումնասիրվել է ՀՀ բանկային համակարգի արդի վիճակը, էլեկտրոնային փողի ու ինտերնետ

բանկինգի զարգացման ուղղությունները, օրենսդրական հնարավոր կարգավորումները CRM-ի շրջանակներում և վերլուծվել են ՀՀ բանկերում CRM ռազմավարությունների ուղղությունները, արդյունավետությունը և նշանակությունը հաճախորդների և ընտրված երեք բանկերի աշխատակիցների հետ իրականացրած սոցիոլոգիական հարցումներից ստացված տվյալների հիման վրա:

CRM-ի և հաճախորդների բավարարվածության ու հավատարմության միջև կապը, ինչպես նաև ՀՀ բանկերի իրականացրած CRM ռազմավարության բաղադրիչների արդյունավետությունը բացահայտելու համար իրականացվել է առցանց հարցում բանկերի B2C հաճախորդների հետ: Հավաքված տվյալների հուսալիությունն ապահովելու համար անցկացվել է ՄաքԴոնալդսի Օմեգա հուսալիության թեստ: Թեստն իրականացվել է առանձին՝ հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարմանը, հաճախորդների գոհունակությանը և հաճախորդների հավատարմությանը վերաբերող տվյալների վրա: Հաշվարկներն իրականացվել են R համակարգի psych փաթեթի միջոցով: Հավաքագրված տվյալների միջոցով գնահատվել են CRM-ի, հաճախորդների գոհունակության և հավատարմության միջև կապի ուժգնությունը կոռելյացիոն և բազմապատիկ ռեգրեսիոն վերլուծական մոդելների միջոցով: Կոռելյացիայի գործակիցները ցույց են տալիս միջին սերտության կապ բոլոր երեքի միջև: Աշխատանքում, բացի CRM-ի և հաճախորդների հավատարմության միջև կոռելյացիոն կապի բնույթը բացահայտումից, ուսումնասիրվել է CRM-ի առանձին՝ բաղադրիչների և հավատարմության միջև փոխհարաբերությունները: Պարզ է դառնում, որ ամենաուժեղ կապը հաճախորդների հավատարմության և բանկի կողմից հաղորդակցության հստակության, ծառայությունների, պրոդուկտների՝ հաճախորդների անձնական կարիքներին հարմարեցման և անձնական ու ֆինանսական տվյալների պաշտպանության միջև է: Նույն բաղադրիչների և հաճախորդների հավատարմության միջև իրականացրած ռեգրեսիոն վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ հաճախորդների հավատարմության վրա ամենաբարձր ազդեցությունը կարող է ունենալ հաղորդակցության հստակությունը:

Ատենախոսության այս հատվածում իրականացվել են նաև ՀՀ 3 բանկերի համապատասխան բաժինների աշխատակիցների հետ սոցիոլոգիական հարցումներ՝

պարզելու վերջիններին գնահատականը CRM-ի և վերջինիս հարակից ուղղությունների արդյունավետության վերաբերյալ: Երեք բանկերից երկուսը նախորդիվ բացահայտված ամենաշատ օգտվող բանկերից են, իսկ մյուսը՝ ամենաշատ հրաժարված հաճախորդներ ունեցողներից մեկը: Հավաքագրված տվյալները փաստում են, որ ընտրված երեք բանկերն էլ ունեն ներդրած CRM ռազմավարություններ, որոնց հիմնական նպատակներն ու ուղղությունները իրարից խորապես շատ չեն տարբերվում, սակայն կա բավական տարբերություններ ռազմավարության հստակության, արդյունքների միջև:

Ատենախոսության երրորդ՝ «Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման ռազմավարության կատարելագործման հիմնական ուղղությունները ՀՀ առևտրային բանկերում» գլխում ներկայացվել են ՀՀ առևտրային բանկերում CRM ռազմավարություններում և ուղղություններում առկա խնդիրները և բացերը հաճախորդների և բանկերի աշխատակիցների տեսանկյունից, մշակվել է CRM ռազմավարական մոդել, որը բաղկացած է գործողությունների հաջորդական հինգ փուլերից և CRM արդյունավետության գնահատման համապարփակ բանաձև՝ բաղկացած 8 ցուցանիշներից:

Բացահայտելու համար CRM բաղկացուցիչների արդյունավետության գնահատման առկա բացերը՝ աշխատանքում իրականացվել է բացերի վերլուծություն (gap analysis)՝ հիմնվելով SERVQUAL վերլուծության մոդելի վրա: Արդյունքում եզրակացվել է, որ նախորոշված 5 ուղղություններից մեծ մասում գոյություն ունեն հաճախորդների և աշխատակիցների գնահատականների միջև ընկալման բացեր: Աշխատանքում բազմիցս ուսումնասիրվել է CRM և հաճախորդների հավատարմության միջև առկա կապը և ուղղությունները, ուստի աշխատանքի այս հատվածում առկա տվյալների հիման վրա հաշվարկվել է նշված երեք բանկերի հաճախորդների հավատարմության գործակիցը (Net promoter score - NPS) (ընդունում է -100-ից մինչև 100 արժեքները):

Աշխատության շրջանակում մշակվել է հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման (CRM) ռազմավարական մոդել, որը բաղկացած է գործողությունների հաջորդական հինգ փուլերից՝

- մշակել CRM ռազմավարություն,

- կառուցել CRM նախագծի հիմքեր,
- ընտրել համակարգ և տեխնոլոգիական գործընկեր,
- իրականացնել նախագիծը,
- գնահատել արդյունավետությունը:

Ներկայացված մոդելը առանձնանում է ՀՀ առևտրային բանկերում կիրառելիության, ճկունության և տեխնոլոգիական հարմարվողականության բարձր աստիճանով: Այն կառուցված է առաջատար միջազգային փորձի համադրմամբ՝ տեղայնացված հայկական շուկայի առանձնահատկություններին համահունչ: Ռազմավարության ներդրման կարևորագույն փուլերից է հինգերորդ փուլը՝ արդյունավետության գնահատում: Աշխատանքում մշակվել և առաջարկվում է կիրառել ութ ցուցանիշներից բաղկացած նոր բանաձև, որը գնահատում է CRM ընդհանուր ջանքերի արդյունավետությունը տվյալ բանկում: Բանաձևը ընդգրկում է չափանիշներ, որոնք արտացոլում են հաճախորդի կյանքի ողջ ցիկլը և հարաբերությունների որակը: Մշակված բանաձևում ընդգրկված ցուցանիշներն են՝ հաճախորդների ձեռքբերման մակարդակը (acquisition rate), հաճախորդների պահպանման մակարդակը (կամ հաճախորդների կորուստ) (customer retention rate, customer churn rate), հաճախորդների գոհունակության մակարդակը (satisfaction rate), հաճախորդների հավատարմության մակարդակը (Net Promoter Score), խաչաձև վաճառքների և վերավաճառքի մակարդակը (cross-sell and upsell rate), ֆինանսական արդյունքներ/հաճախորդների ամբողջ ժամանակահատվածի արժեքը (CLV), թվային ներգրավածության մակարդակը (digital adoption) և հաճախորդների արձագանք մակարդակ (customer response rate – անհատանակացված առաջարկներից, հաղորդակցությունից): Աշխատանքում, հիմնվելով վերլուծական աստիճանակարգության մեթոդի (Analytic Hierarchy Process - AHP) վրա, բանաձևի կշիռները հաշվարկվել են Այդի Բանկ-ի համար՝ փաստելով, որ բանկի համար առաջնային կարևորություն ունեն հաճախորդների հավատարմության, արժեքի և գոհունակության բարձրացումը՝ անուշադրության չմատնելով մյուս հատկանշված ուղղությունները:

Ատենախոսությունը եզրափակվում է «Եզրակացություններ» բաժնով, որտեղ ատենախոսական աշխատանքում իրականացված ուսումնասիրությունների արդյունքների հիման վրա ձևակերպվել են եզրակացությունները և առաջարկությունները:

ԴԻՏՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ

Ներկայացված ատենախոսության վերաբերյալ առկա են նաև որոշակի թերություններ և բացթողումներ, որոնցից հիմնականներն են.

1. Խնդրահարույց է թեմայի գիտական հիմնավորումը, այն իմաստով, որ հաճախորդների հետ կառավարման (CRM) համակարգը կիրառական գործիք է, նրա կատարելագործման ուղիները պայմանավորված են CRM համակարգի բաղկացուցիչ մասերի շարունակական ներդրմամբ: Գիտական հետազոտության խնդիրներ կարող էին առաջանալ CRM համակարգի բաղկացուցիչ մասերի ներդրման արդյունքում, որի առնչությամբ դիտարկումներն աշխատանքում ուսումնասիրվող առևտրային բանկերի օրինակներով բացակայում են:
2. Աշխատանքում էմպիրիկ տվյալների և մեթոդների կիրառման հետ մեկտեղ, բացակայում են որոշ կարևոր վերլուծություններ, օրինակ՝ ժամանակային դինամիկայի, ենթախմբերի վարքային փոփոխությունների, կամ ֆինանսական KPI-ների վերլուծություն ըստ հաճախորդների տարբեր սեգմենտների: Մեթոդաբանության նկարագրության մեջ բացակայում է հետազոտության շրջանակի մանրամասն նկարագրությունը՝ մասնակիցների թվաքանակի հիմնավորում, հարցման կամ հարցազրույցի ընտրանքային մեթոդաբանությունը (probabilistic/non-probabilistic) և սխալի միջակայքերը: Նշված գործոնների չհիմնավորված լինելու պարագայում առաջանում է հարցման արդյունքների արժանահավատության խնդիր:
3. Հեղինակը որպես վերլուծության հիմք հետազոտության շրջանակում կիրառել է 1–5 բալանոց սանդղակով իրականացված հարցումներ՝ կառուցելով ամբողջ վերլուծությունը տվյալների սուբյեկտիվ ընկալման վրա: Մինչդեռ հարցման սուբյեկտիվ բնույթը կարող է էականորեն սահմանափակել

եզրակացությունների հուսալիությունն ու ամբողջականությունը: Պատշաճ մակարդակի վերլուծության համար անհրաժեշտ էր աշխատանքում ներառել ուսումնասիրվող առևտրային բանկի, մասնավորապես՝ ԱյԴի բանկի փաստացի տվյալներ, օրինակ՝ CRM համակարգի ներդրումից առաջ և հետո գրանցված հաճախորդների ներգրավվածությունը, պրոդուկտների խաչաձև օգտագործումը, կամ հաճախորդների պահպանման մակարդակը՝ պահելով գաղտնիության սկզբունքները:

4. Աղյուսակ 14-ում՝ էջ 80 և աղյուսակ 16-ում՝ էջ 83, ներկայացված փոխկապակցվածությունների զգալի մասը վիճակագրորեն նշանակալի չեն՝ հաշվի առնելով P արժեքների բարձր մակարդակը:
5. Ռեգրեսիոն վերլուծության հիման վրա հեղինակի կողմից կատարված պնդումները, ըստ որոնց՝ CRM-ի և գոհունակության 1 միավոր աճը կարող է ապահովել հավատարմության համապատասխանաբար 40% և 24% աճ, ձևակերպված են ոչ գիտական ճշգրտությամբ: Քանի որ բոլոր ցուցիչները գնահատվել են 1–5 միավորանոց սանդղակով, քննարկումը պետք է վերաբերի միավորային, այլ ոչ տոկոսային աճին: Բացի այդ՝ տվյալ ձևակերպումը ենթադրում է գծային և միատեսակ ազդեցություն բոլոր արժեքային գույգերի (օր.՝ 1–2, 2–3, 3–4, 4–5) միջև, մինչդեռ գործնականում այդ փոխհարաբերությունները կարող են լինել ոչ սիմետրիկ և պահանջում են առանձին վերլուծություն: Նշենք նաև, որ CRM-ը չի կարող 1 միավոր կշիռ ունենալ, ինչպես նշված էր հեղինակի կողմից բերված մոդելում, քանի որ այն իրենից ներկայացնում է մի քանի ցուցանիշների համախումբ:
6. Աշխատանքում բացակայում են համապարփակ եզրահանգումներն ու առաջարկությունները: Կատարված եզրահանգումները հիմնականում ունեն ընդհանրական բնույթ՝ չունենալով բավարար վերլուծական հիմք և հիմնավորում:

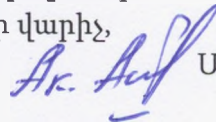
ԵԶՐԱԿԱՅՈՒԹՅՈՒՆ

Կատարված դիտողությունները չեն նաեմացնում ատենախոսության արժանիքները, այլ ակնկալում են, որ դրանք հաշվի կառնվեն հեղինակի կողմից իր հետագա հետազոտություններում:

Ատենախոսության սեղմագիրը համապատասխանում է աշխատանքի բովանդակությանը և արտացոլում հետազոտության հիմնական դրույթներն ու արդյունքները:

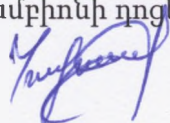
Այսպիսով՝ Գոռ Սարիբեկի Հարությունյանի «Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման կատարելագործման հիմնական ուղղությունները ՀՀ առևտրային բանկերում» թեմայով ատենախոսությունը համապատասխանում է «Հայաստանի Հանրապետության գիտական աստիճանաշնորհման կանոնակարգի» 6-րդ և 7-րդ կետերի պահանջներին, իսկ հեղինակն արժանի է Ը.00.02- «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի շնորհմանը:

ԵՊՀ տնտեսագիտության և կառավարման ֆակուլտետի
«Կառավարման և գործարարության» ամբիոնի վարիչ,
տ.գ.թ., դոցենտ՝

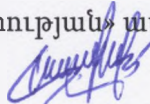
 Ա. Հ. Հակոբջանյան

Գրախոսներ՝

ԵՊՀ տնտեսագիտության և կառավարման ֆակուլտետի
«Կառավարման և գործարարության» ամբիոնի դոցենտ,
տ.գ.թ.՝

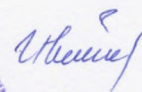
 Հ. Ռ. Երիցյան

ԵՊՀ տնտեսագիտության և կառավարման ֆակուլտետի
«Կառավարման և գործարարության» ամբիոնի ասիստենտ,
տ.գ.թ.՝

 Հ. Գ. Այվազյան

Ա.Հ. Հակոբջանյանի, Հ.Ռ. Երիցյանի, Հ.Գ. Այվազյանի ստորագրությունները հաստատում են

ԵՊՀ գիտական քարտուղար, դոցենտ՝



Մ. Վ. Հովհաննիսյան

11.07.25թ.

