

ԿԱՐԾԻՔ

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

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը: 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:

CRM ռազմավարության ներդրումը և արդյունավետ կառավարումը թույլ է տալիս բանկերին և գրեթե ցանկացած տեսակի գործունեություն իրականացնող կազմակերպությանը բարձրացնել հաճախորդների հավատարմությունն ու գոհունակությունը, ինչն էլ իր հերթին նպաստում է առևտրային բանկերի մրցունակության բարձրացմանը: ՀՀ բանկային համակարգում CRM-ի կիրառումը դեռևս սահմանափակ է, ուստի այդ ուղղության տեսական և գործնական ուսումնասիրման անհրաժեշտությունը հրատապ է՝ թե՛ կառավարման արդյունավետության բարձրացման և թե՛ հաճախորդների հետ երկարաժամկետ հարաբերությունների ձևավորման տեսանկյունից:

Աշխատանքում իրականացրած հետազոտությունները վերաբերում են առևտրային բանկերին: Հատկանշական է այն փաստը, որ CRM-ը որպես կառավարման և մարքեթինգի ճյուղ, հայկական գրականության մեջ գրեթե ուսումնասիրված չէ, միևնույն

Ժամանակ, արտասահմանյան գրականության մեջ իրականացրած հետազոտությունները նույնպես շատ չեն:

Գրախոսվող ատենախոսությունը խիստ արդիական և կիրառական է, ունի ինչպես տեսական խորություն, այնպես էլ բիզնես միջավայրի արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված գործնական կիրառելիություն:

Հետազոտության նպատակը և 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:

Ատենախոսության կառուցվածքը և 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**» վերտառությամբ 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 հեղինակը ուսումնասիրել է CRM արդյունավետությունը գնահատող այնպիսի ցուցանիշների նշանակությունը, ինչպիսիք են՝ հաճախորդի ամբողջ ժամանակահատվածի արժեքը, հաճախորդների կապիտալը, հաճախորդի եկամտաբերությունը, հաճախորդի ուղղորդումների արժեքը, հաճախորդների հավատարմության ցուցանիշը: Ուսումնասիրվել են հաճախորդների սեգմենտավորման՝ գրականության մեջ և պրակտիկայում կիրառվող ուղղությունները, որոնք հիմնվում են հաճախորդի ժողովրդագրական, վարքագծային, ֆինանսական և այլ

տվյալների վրա: Մշակվել է սեզմենտավորման եղանակ, որը ընդգրկում է հաճախորդների մի շարք տվյալներ և դրանց համակցություններ ու դրանցում հնարավոր շարժերը: Աշխատանքի այս գլխում նաև 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»** վերտառությամբ գլխում հեղինակը ուսումնասիրել է ՀՀ բանկային համակարգի արդի վիճակը, էլեկտրոնային փողի ու ինտերնետ բանկինգի զարգացման ուղղությունները, օրենսդրական հնարավոր կարգավորումները CRM-ի շրջանակներում և վերլուծել է 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 հեղինակը իրականացրել է առցանց հարցում բանկերի B2C հաճախորդների հետ: Հավաքված տվյալների հուսալիությունն ապահովելու համար անցկացվել է ՄաքԴոնալդսի Օմեգա հուսալիության թեստ: Հավաքագրված տվյալների միջոցով գնահատվել են CRM-ի, հաճախորդների գոհունակության և հավատարմության միջև կապի ուժգնությունը կոռելյացիոն և բազմապատիկ ռեգրեսիոն վերլուծական մոդելների միջոցով: Արդյունքում, հեղինակը պարզել է, գոյություն ունի 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: Բացահայտվել, 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 վերջիններիս գնահատականը CRM-ի և վերջինիս հարակից ուղղությունների արդյունավետության վերաբերյալ: 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 հեղինակը իրականացրել 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: Աշխատանքի այս հատվածում առկա տվյալների հիման վրա հաշվարկվել է նաև նշված երեք բանկերի հաճախորդների հավատարմության գործակիցը (Net promoter score - NPS):

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: Հեղինակը մշակել 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: 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:

Հետազոտության մեթոդական, տեսական և տեղեկատվական հիմքերը:

Հետազոտության համար տեսական հիմք են հանդիսացել առաջատար մասնագիտական արտասահմանյան հետազոտությունները, գիտական հոդվածները, տեղեկագրերը, իսկ

տեղեկատվական հիմք՝ ՀՀ օրենսդրական ակտերը, ԿԲ կարգավորումներն ու հաշվետվությունները, բանկերի տարեկան ֆինանսական և ընդհանուր հաշվետվությունները: Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման վերաբերյալ տեսական և գործնական ուսումնասիրություններ հայկական գրականության մեջ գրեթե բացակայում են, այդ իսկ պատճառով հիմք վերցվել է մեծամասամբ միջազգային ուսումնասիրությունները:

Հետազոտությունում կիրառվել են գիտական ճանաչողության մի շարք մեթոդներ, այդ թվում՝ համեմատական վերլուծության, վերացարկման, ինդուկցիայի և դեդուկցիայի, գրաֆիկական մեկնաբանման, քանակական և որակական տվյալներ հավաքելու համար հարցազրույցների և հարցումների, ռեգրեսիոն, կոռելյացիոն, SERVQUAL, բացերի վերլուծության (gap analysis), վերլուծական հիերարխիայի (Analytic Hierarchy Process – AHP) մեթոդները:

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

Դիտողություններ ատենախոսության վերաբերյալ

1. Հեղինակը իրականացրել է հարցում՝ CRM-ի և հաճախորդների բավարարվածության ու հավատարմության միջև կապը և ՀՀ բանկերի CRM ռազմավարության բաղադրիչների արդյունավետությունը բացահայտելու նպատակով: Հարցումն իրականացվել է առցանց՝ սոցիալական ցանցերով և հարցմանը մասնակցել է 397 ռեսպոնդենտ: Բացի նրանից, որ հարցման համար վիճակագրական ընտրանք, որպես այդպիսին, չի արվել ու չի հիմնավորվել ընտրանքը. 73 էջում պարզապես արձանագրվել է «բանկերի հաճախորդների հնարավոր թվի դեպքում» 385 ռեսպոնդենտի հարցումը բավարար է 95% վստահության մակարդակի և 5% սահմանային սխալի համար: Տարակուսանք է առաջացնում «բանկերի հաճախորդների հնարավոր թիվը» արտահայտությունը, որը բերվում է որպես ընտրանքի հիմնավորում: Բացի դրանից, չի հիմնավորվել նաև հարցման մեթոդը, մասնավորապես, թե ինչու է հարցումն իրականացվել սոցիալական ցանցերով: Ընտրանքի և մեթոդի չհիմնավորման պատճառով ստացվել է ըստ բանկերի

ռեսպոնդենտների խիստ անհամաչափ բաշխում: Այսպես, Ամերիաբանկից օգտվում է հարցավճների 144 ռեսպոնդենտ, իսկ Բիբլոս բանկից՝ 8, Արցախբանկից՝ 3: Կարծում ենք, որ առանց ընտրանքի հիմնավորման և ըստ բանկերի անհամաչափ բաշխման հարցման արդյունքները չեն կարող հավաստի և գիտականորեն հիմնավորված լինել և տարածվել ՀՀ առևտրային բանկերի վրա:

2. Նույն հարցման հիման վրա կառուցվել են կոռելյացիոն և ռեգրեսիոն մոդելներ, որով փորձ է արվել գնահատել ՀՀ բանկերում հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման և հաճախորդների հավատարմության և գոհունակության միջև առկա կապի ինտենսիվությունը (նորույթ 1): Այսինքն, մոդելներում օգտագործված ցուցանիշների շարքերը ստացվել են առանց վիճակագրորեն նշանակալի ընտրանքի ձևավորման, և ընտրանքի ու մեթոդի հիմնավորման իրականացված հարցման միջոցով: Հետևաբար ստացված մոդելներն ու դրաց հիման վրա ձևավորված առաջին նորույթը արժանահավատ համարվել չի կարող:
3. Աշխատանքի 2-րդ գլխի 2.2 և 2.3 բաժինների տարանջատումը, կարծես արհեստական լինի: Երկու ենթագլուխներում էլ քննարկվում են բովանդակային առումով նույն հարցերը՝ մի տարբերությամբ, որ 2.2 բաժնում ուսումնասիրությունն ընդգրկում է ՀՀ 17 առևտրային բանկերը, իսկ 2.3 բաժնում՝ ընդամենը երեք: Ավելին, 2.3 բաժնում էլ է կիրառվել հետազոտության նույն՝ հարցման մեթոդը, ու էլի առանց հիմնավորման, սակայն այս դեպքում հարցումն իրականացվել է ընդամենը 3 առևտրային բանկերում: Իսկ վերլուծությունն իրենից ներկայացնում է հարցման պարզ ամփոփում: Մինչդեռ 2.3 ենթագլուխը վերնագրվել է «Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման ուղղություններն ու ռազմավարությունները ՀՀ առևտրային բանկերում», սակայն ենթագլխի արդյունքները վերագրվում են ամբողջ բանկային համակարգին: Այս հանգամանքը խոցելի է դարձնում նաև աշխատանքի երկրորդ նորույթը:
4. Ատենախոսությունն, ըստ էության, կառուցված է հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման CRM համակարգերի կիրառման անհրաժեշտության, առավելությունների, կիրառման դեպքում ընկերությունների (տվյալ դեպքում՝

բանկերի) գործունեության ցուցանիշների բարելավումը շեշտադրելու տրամաբանությամբ, և ուսումնասիրությունը տարվում է CRM կիրառող և չկիրառող հայկական բանկերի համեմատական վերլուծության ուղղությամբ, սակայն ոչ մի խոսք չկա այդ համակարգերի ներդրման և սպասարկման ծախսերի վերաբերյալ, որը հնարավորություն կտար գործնականում գնահատելու այդ համակարգերի ներդրման և կիրառման արդյունավետությունը: Այս տեսանկյունից, աշխատանքի եզրակացությունների և առաջարկությունների մի զգալի մասը դառնում են մասնակի հիմնավորված, քանի որ, որպես CRM կիրառելու հիմնավորում բերվում է միջազգային փորձը, թե ինչ ցուցանիշների որքան բարելավում է տեղի ունենում այդ համակարգերը ներդնելիս:

5. Աշխատանքը շատ լուրջ խմբագրման կարիք ունի, առկա են բազմաթիվ մտքային և ուղղագրական վրիպակներ, մտքերի կրկնություններ, բաց են թողնված էջեր (օրինակ՝ 76-78 էջերը բացակայում են):

Եզրակացություն

Այնուամենայնիվ նշված դիտողությունները բացասական ազդեցություն չեն թողնում հետազոտության ընդհանուր գնահատականի վրա:

Գոռ Հարությունյանի թեկնածուական ատենախոսությունն ինքնուրույն, ավարտուն և պատշաճ մակարդակով կատարված հետազոտություն է: Ատենախոսը դրսևորել է մասնագիտական գիտելիքներ և վերլուծական ընդունակություններ:

Ատենախոսության հիմնական դրույթներն ամփոփված են 7 գիտական հոդվածներում: Հոդվածները ներկայացված են սեղմագրում:

Առաքված սեղմագրի բովանդակությունը համապատասխանում է ատենախոսությանը և արտացոլում է դրա հիմնական դրույթներն ու արդյունքները:

Հեղինակի կողմից մշակված առաջարկությունները և կատարված եզրահանգումները կարող են կիրառվել ՀՀ առևտրային բանկերում նպաստելով վերջիններիս արդյունավետության բարձրացմանը:

Այսպիսով՝ **Գոռ Սարիբեկի Հարությունյանի «Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման կատարելագործման հիմնական**

ուղղությունները ՀՀ առևտրային բանկերում» թեմայով թեկնածուական ատենախոսությունը համապատասխանում է «ՀՀ գիտական աստիճանաշնորհման կանոնակարգի» 6-րդ և 7-րդ կետերին, ինչպես նաև ՀՀ ԿԳՄՄՆ ԲԿԳԿ-ի կողմից թեկնածուական ատենախոսություններին ներկայացվող պահանջներին, իսկ հեղինակն արժանի է տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի շնորհմանը՝ Ը.00.02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում» մասնագիտությամբ:

Պաշտոնական ընդդիմախոս,

Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր՝



Թ. Մ. Մկրտչյան

Թաթուլ Մելսիկի Մկրտչյանի

ստորագրությունը հաստատում եմ.

ՀՊՏՀ գիտական քարտուղար՝



Լ. Հ. Դարբինյան

15.07.2025թ.