

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Հենրիկ Համլետի Մանուկյան

**ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳԻ ԹՎԱՅԻՆ ՓՈԽԱԿԵՐՊՄԱՆ
ԱՐԴԻ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԸ ԵՎ ԴՐԱՆՑ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ**

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

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ 2026

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Հայաստանի Հանրապետության պետական կառավարման ակադեմիայում:

Գիտական ղեկավար՝

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Գայանե Էրնիկի Հարությունյան

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Լիանա Հայկազի Գրիգորյան

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ
Նորայր Սամվելի Բաբայան

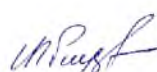
Առաջատար կազմակերպություն՝

Ռուս-Հայկական համալսարան

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թվականի հունիսի 15-ին, ժամը 14:00-ին Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի Տնտեսագիտության թիվ 014 մասնագիտական խորհրդի նիստում:
Հասցեն՝ 0025, ք. Երևան, Մ. Նալբանդյան փ. 128:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի գրադարանում:
Սեղմագիրն առաքված է 2026 թվականի մայիսի 13-ին:

**014 մասնագիտական խորհրդի
գիտական քարտուղար,
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր՝**



S.S. Խարտիրոսյան

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը: Ներկայումս թվային տեխնոլոգիաներն ակտիվորեն վերափոխում են տնտեսության մի շարք ճյուղեր, որից անմասն չի մնացել ֆինանսական համակարգը: Մասնավորապես, բանկային համակարգի պարագայում թվային փոխակերպումն (ԹՓ) ունակ է բարձրացնել բանկի գործառնական արդյունավետությունը, բարելավել հաճախորդների փորձառությունը և ռիսկերի կառավարման համակարգերը: Մյուս կողմից, ֆինանսական ծառայություններում տեխնոլոգիական նորարարություններ առաջարկող ընկերությունների, հատկապես՝ բիզտեխների ներթափանցումը ֆինանսական համակարգ, մրցակից բանկերի կողմից առաջանցիկ կերպով ԹՓ յուրացումը և ապագա հնարավոր այլ զարգացումները հանդիսանում են սպառնալիք բանկերի մրցակցային դիրքի և շահութաբերության համար երկարաժամկետ հորիզոնում: Բացի այդ, ԹՓ ենթադրում է խոշոր ներդրումներ և ողջ կազմակերպությունն ընդգրկող լայնածավալ փոփոխություններ: Նշված գործոնները մեծացնում են բանկերի ռազմավարական ռիսկը, որը կարող է վերջնարդյունքում հանգեցնել ֆինանսական կայունության ռիսկերի: Հաշվի առնելով ԹՓ գործընթացների կարևորությունը բանկային համակարգի համար, ռիսկերի վրա հիմնված վերահսկողության առաջատար փորձ ունեցող Եվրոպական կենտրոնական բանկը (ԵԿԲ) դեռևս 2020 թվականից ի վեր ներառում է բանկերի ԹՓ-ն իր եռամյա վերահսկողական առաջնահերթություններում, մասնավորապես՝ բիզնես մոդելի ռիսկի ներքո, իսկ 2022 թվականից սկսած՝ իրականացնում վերահսկողական խորքային վերլուծություններ և բանկերի հետ հաղորդակցում:

Հայաստանի Հանրապետությունը (<<) 2021 թվականին ընդունել է թվայնացման ռազմավարությունը, իսկ 2022 թվականին ստեղծված Հայաստանի տեղեկատվական համակարգերի գործակալությունն (<<ՏՀԳ) ակտիվորեն խթանում է երկրում ԹՓ գործընթացները՝ համագործակցելով ինչպես պետական մարմինների, այնպես էլ մասնավոր հատվածի ներկայացուցիչների հետ, որոնց շարքում առանցքային դեր են գրավում << բանկերը: Վերջիններս, զգալի ներդրումներ են կատարում ԹՓ գործընթացներում՝ ձգտելով հաճախորդներին մատուցել լավագույն թվային փորձառություն և դիրքավորվելով որպես թվային բանկեր:

Հաշվի առնելով ԹՓ շուրջ ծավալվող միջազգային և տեղական զարգացումները՝ << կենտրոնական բանկի (<< ԿԲ) կողմից ԹՓ ռազմավարական ռիսկի՝ լավագույն փորձի կիրառմամբ կառավարումը կօգնի բացահայտել երկարաժամկետ հորիզոնում բանկերի բիզնես մոդելի կայունության խնդիրները, իսկ վերջիններիս պատշաճ կերպով հասցեագրումը կնպաստի << ֆինանսական կայունության ապահովմանը: Սույն ատենախոսությունն ակադեմիական աշխարհում առաջին փորձերից մեկն է՝ միտված բանկերի բիզնես մոդելի ԹՓ վերահսկողական համակարգի ներդրմանը կենտրոնական բանկում: Ընդ որում, նպատակը ոչ միայն լավագույն, գիտականորեն հիմնավորված մոդելի ձևավորումն է տեսական մակարդակում, այլև մշակված մոդելի ներդրման աջակցումը գործնականում՝ ապահովելով ներդաշնակություն <<-ում գործող բանկային կարգավորմանը, << ԿԲ վերահսկողության գործող պրակտիկային և ռազմավարական տեսլականին, ինչպես նաև վերահսկողական ռեսուրսների արդյունավետ բաշխում:

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները: Հետազոտության հիմնական նպատակն է գիտականորեն հիմնավորված միջազգային լավագույն փորձի ներդրմամբ

բարելավել ՀՀ ԿԲ-ում բանկերի բիզնես մոդելի թվային փոխակերպման վերահսկողական համակարգը՝ հաշվի առնելով ՀՀ ԿԲ և ՀՀ բանկային համակարգի առանձնահատկությունները: Այս նպատակին հասնելու համար առաջադրվել են հետևյալ խնդիրները:

- ուսումնասիրել թվային փոխակերպման հասկացությունը վերահսկողական գնահատումների տեսանկյունից, մասնավորապես՝ թվային փոխակերպման շարժիչ ուժերը, մակարդակները (տարատեսակները), դրսևորումները բանկային համակարգում, ապագա զարգացումների հավանական սցենարները և դրանցից բխող ռիսկերը, ինչպես նաև դրա կառավարումը կենտրոնական բանկերի կողմից,
- մշակել գիտականորեն հիմնավորված, բանկերի թվային փոխակերպման կառավարման վերահսկողական գնահատման մոդել՝ հիմնվելով միջազգային լավագույն փորձի, գրականության ուսումնասիրության և գիտական մեթոդաբանական քայլերի հիման վրա,
- ուսումնասիրել թվային փոխակերպման արդի գործընթացները ՀՀ-ում և գնահատել դրանց ազդեցությունը բանկային համակարգի վրա՝ բանկային համակարգի տեխնոլոգիական զարգացումների վերաբերյալ պատկերացում ձևավորելու համար,
- խմբավորել ՀՀ առևտրային բանկերն ըստ թվային փոխակերպման շարժիչ ուժերի նկատմամբ իրենց զգայունության և հավանական ազդեցության՝ նպաստելով վերահսկողական ռեսուրսների բաշխման արդյունավետության բարձրացմանը,
- ուսումնասիրել ՀՀ բանկային կարգավորման և վերահսկողության ընթացիկ պրակտիկան բանկերի բիզնես մոդելի թվային փոխակերպման կառավարման համատեքստում՝ մշակված մոդելի ներդրմանը խոչընդոտող խնդիրները վեր հանելու համար,
- մշակել առաջարկներ ՀՀ ԿԲ-ի կողմից բանկերի բիզնես մոդելի թվային փոխակերպման գնահատման վերահսկողական համակարգի բարելավման ուղղությամբ, ինչպես նաև առաջարկել բացահայտված խնդիրների լուծման ուղիներ:

Հետազոտության օբյեկտը և առարկան: Հետազոտության օբյեկտը բանկային համակարգի թվային փոխակերպումն է, իսկ առարկան՝ ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից բանկային համակարգի թվային փոխակերպման գործընթացների կառավարման հիմնախնդիրները:

Հետազոտության տեսա-մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը: Հետազոտության մեջ առաջադրված խնդիրների լուծման համար տեսական հիմք են հանդիսացել ԹՓ առնչվող հետազոտությունները ֆինանսական համակարգի համատեքստում, կենտրոնական բանկերի կողմից բանկերի ԹՓ կառավարման միջազգային լավագույն փորձը, ՀՀ-ում բանկային համակարգի կարգավորման և վերահսկողության ընթացիկ պրակտիկան և ՀՀ ԿԲ ռազմավարությունը:

Որպես մեթոդներ և մեթոդաբանություն առենախոսությունում կիրառվել են դեդուկցիան, գիտական արստրակցիան, սինթեզը, կառավարման գիտության մեջ տեսության մշակման մեթոդաբանական քայլեր, բրիկոլաժ (bricolage) տեխնիկան, թեմատիկ վերլուծության (thematic analysis) մեթոդաբանությունը և հիմնավորված տեսության (grounded theory) մեթոդաբանական տարրեր, կլաստերիզացման (clustering) մեթենայական ուսուցման ալգորիթմներ:

Հետազոտության գիտական նորույթը և հիմնական գիտական արդյունքները:

Ատենախոսության շրջանակում կատարված հետազոտությունները թույլ են տվել հասնել մի շարք գիտական արդյունքների, որոնցից գիտական նորույթ են հետևյալները.

1. Մշակվել է բանկերի բիզնես մոդելի թվային փոխակերպման վերահսկողական գնահատման մոդելը՝ հիմնվելով միջազգային լավագույն փորձի և թեմային առնչվող գրականության ուսումնասիրության վրա, և կիրառելով կառավարման գիտության մեջ տեսության մշակման մեթոդաբանություն:
2. Գնահատվել է ՀՀ բանկային համակարգի վրա թվային փոխակերպման գործընթացների ազդեցությունը՝ հիմնվելով թեմատիկ վերլուծության մեթոդաբանության և հիմնավորված տեսության մեթոդաբանական տարրերի վրա:
3. Մշակվել է բանկերի խմբավորման նոր մեթոդ, որի հիմնական տարբերությունը գոյություն ունեցող այլ մեթոդներից կայանում է թվային փոխակերպման ռազմավարական ռիսկի նկատմամբ զգայունությունն արտացոլող երկու նոր ֆինանսական գործակիցների ներառման մեջ, որոնք մշակվել են հաշվի առնելով ապագա ֆինտեխ գարգացումների տարբեր սցենարներ:
4. Մշակված նոր մեթոդաբանությամբ ՀՀ բանկերը խմբավորվել են ըստ թվային փոխակերպման ռազմավարական ռիսկի նկատմամբ զգայունության և դրանց հավանական ազդեցության, որը կարող է օգտակար լինել վերահսկողական ռեսուրսների բաշխման արդյունավետությունը բարձրացնելու տեսանկյունից:
5. Մշակվել են ՀՀ-ում բանկերի բիզնես մոդելի թվային փոխակերպման վերահսկողական գնահատման համակարգի բարելավմանն ուղղված առաջարկներ, որոնց ներդրման արդյունքում ակնկալվում է բանկերի ռազմավարական ռիսկի կառավարման բարելավում:

Աշխատանքի արդյունքների կիրառումը և գիտագործնական նշանակությունը:

Ատենախոսության շրջանակում կատարված հետազոտությունների արդյունքները քննարկվել են ՀՀ կենտրոնական բանկի Ֆինանսական վերահսկողության և լիցենզավորման դեպարտամենտի Ռիսկերի վերլուծության վարչությունում, Գերմանիայի կառավարության դրամաշնորհով վեցամսյա գիտահետազոտական այցի ընթացքում Յոհաննես Գուտենբերգի անվան Մայնցի համալսարանի «Կառավարում և թվային փոխակերպում» ամբիոնում, ՀՀ պետական կառավարման ակադեմիայում, Համաշխարհային բանկի «Ֆինանսական համակարգի խորհրդատվական կենտրոնի» (World Bank, FinSAC) բանկային համակարգի խորհրդատուների, ինչպես նաև օտարերկրյա դասախոսների, հետազոտողների, ոլորտի փորձագետների և այլ կառույցների հետ:

Ատենախոսության հիմնական արդյունքները հրապարակվել են ութ գիտական հոդվածներում, այդ թվում՝ Scopus գիտատեղեկատվական շտեմարանում ընդգրկված մեկ հոդվածում:

Հետազոտության ծավալը և կառուցվածքը: Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացությունից, գրականության ցանկից և հավելվածներից, ինչպես նաև պարունակում է 7 աղյուսակ և 6 գծապատկեր: Ատենախոսության ընդհանուր ծավալը կազմում է 153 էջ՝ առանց հավելվածների:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՌՈՏ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության «Ներածություն» բաժնում հիմնավորվել է թեմայի արդիականությունը, ներկայացվել են հետազոտության օբյեկտը և առարկան, նպատակը և խնդիրները, տեսա-մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը, գիտական նորոյթները, ստացված արդյունքների գիտագործնական նշանակությունը, ինչպես նաև աշխատանքի կառուցվածքը և ծավալը:

Ատենախոսության առաջին՝ «Բանկային համակարգի թվային փոխակերպման գործընթացների ուսումնասիրության տեսամեթոդական հիմքերը» գլխում իրականացվել է ֆինանսների համատեքստում ԹՓ առնչվող գրականության ակնարկ, ուսումնասիրվել է կենտրոնական բանկերի կողմից ԹՓ կառավարման փորձը և լավագույն փորձի հիման վրա մշակվել է բանկերի ԹՓ կառավարման վերահսկողական բարելավված մոդել: Մասնավորապես, ներկայացվել են ԹՓ երեք հիմնական շարժիչ ուժերը կազմակերպություններում և ԹՓ երեք մակարդակները (տարատեսակները)՝ շեշտադրվելով դրանց բովանդակային տարանջատման կարևորությունը: Այնուհետև, ուսումնասիրվել են Միջազգային հաշվարկների բանկի (ՄՀԲ) կողմից հրապարակված, ֆինանսներում տեխնոլոգիաների կիրառության (ֆինտեխ) հիմնական ոլորտները (օրինակ՝ արհեստական բանականության կիրառությունը բանկերում) և դրանց օրինակներ, ինչպես նաև ապագա ֆինտեխ զարգացումների հինգ սցենարները և դրանցից բխող ռիսկերը: Արդյունքում բացահայտվել է, որ ապագա ֆինտեխ զարգացումներից բխող ռիսկերի շարքում առաջինը փոխանցվում է ԹՓ ռազմավարական ռիսկը: Վերջինս մակրոմակարդակում կենտրոնական բանկերը (վերահսկող մարմինները) կառավարում են գերազանցապես վերահսկողական գործիքակազմի միջոցով՝ միտված երկրում ֆինանսական կայունության ապահովմանը:

Ներկայումս լայն տարածում ստացած, ռիսկերի վրա հիմնված վերահսկողության հայեցակարգը ենթադրում է վերահսկողական ռեսուրսների բաշխում ըստ ռիսկային ոլորտների: Առաջատար փորձով աչքի ընկնող ԵԿԲ-ը 2020 թվականից ի վեր ԹՓ-ը դասում է իր եռամյա վերահսկողական առաջնահերթությունների շարքում (որպես բիզնես մոդելի կայունության ուղղության տարր): Դրա շրջանակում իրականացված խորքային վերլուծությունների արդյունքում ԵԿԲ-ը հրապարակել է բանկերի թվայնացման գնահատման 14 չափանիշներ և լավագույն փորձի դրսևորումները, որպես վերահսկողական ակնկալիքների հաղորդակցում բանկերին:

Հաշվի առնելով բանկերի ԹՓ գնահատման առանձնահատկությունները՝ ԵԿԲ-ի հրապարակած թվայնացման գնահատման չափանիշների համակարգի և գրականության վերլուծության հիման վրա մշակվել է ատենախոսության առաջին գլխի գիտական նորոյթը՝ բանկերի բիզնես մոդելի ԹՓ վերահսկողական գնահատման ԹՓՎԳ մոդելը (տե՛ս աղյուսակ 1)՝ հետևելով Շեպիերդի և Սուդոքաբիի կողմից ամփոփված, կառավարման գիտության մեջ տեսության մշակման մեթոդաբանական քայլերին և կիրառելով բրիկոլաժ տեխնիկան: Մշակված մոդելն իրեն նախորդող համակարգի նկատմամբ ունի երեք հիմնական առավելություն: Առաջինը, ԵԿԲ-ի գնահատման համակարգը հարստացվել է բանկերի ԹՓ հաջողության հիմնական գործոնների (<<Գ) վերաբերյալ գրականության վերլուծության բացահայտումներով: Երկրորդը, մոդելի մեկնելիությունը և պարզությունը (parsimony) բարելավելու նպատակով

ԵԿԲ-ի սկզբնական գնահատման համակարգի 14 չափանիշները համախմբվել են ԹՓՎԳ մոդելի յոթ բաղադրիչներում՝ ելնելով սկզբնական չափանիշների միջև փոխկապվածություններից և կիրառելով գիտական արստրակցիա: Երրորդը, մոդելի տեսական հիմնավորվածությունն ամրապնդելու համար ուսումնասիրվել և քննարկվել են ԹՓՎԳ մոդելի յոթ բաղադրիչների միջև կապերը, ինչը համապատասխանում է «SREP» (Supervisory Review and Evaluation Process) մեթոդաբանության տրամաբանությանը:

Աղյուսակ 1.

ԹՓՎԳ մոդելը, դրա հիմքում ընկած տարրերը և գրականության ուսումնասիրության արդյունքում լրացումները¹

ԹՓՎԳ մոդել	ԵԿԲ-ի թվայնացման գնահատման չափանիշներ (2024)	Լրացումներ՝ հիմնվելով ԹՓ հաջողության հիմնական գործոնների գրականության ամփոփման վրա
Բիզնես միջավայր և բանկի թվային հասունություն	1. Բիզնես միջավայր	1. «PESTEL», «AHP» և Պորտերի հինգ ուժերի ինտեգրացիա 2. Բիզնես գործընթացների վերանայում և առկա համակարգերի փոխգործելիության ստուգում (ՀՀԳ 1)
Թվային փոխակերպման ռազմավարության ձևակերպում	2. Թվային ռազմավարության ձևակերպում	3. Հստակ սահմանված պարտականություններով տվյալների գլխավոր պատասխանատուի առկայություն (ՀՀԳ 9)
	12. Տվյալների կառավարման քաղաքականություն	4. Ճանապարհային քարտեզի առկայություն (ՀՀԳ 1) 5. Բարձր օղակի ղեկավարության աջակցություն (ՀՀԳ 2) 6. Համագործակցություն ԹՓ հաջող փորձ ունեցող կազմակերպությունների հետ, ոչ դանդաղ փոփոխություններ (ՀՀԳ 12)
Իրագործման կարողություններ	3. Իրագործման կարողություններ	7. Տեխնիկական գիտելիքներով անձնակազմի ներգրավում գործառույթի արտապատվիրական փոխարեն (ՀՀԳ 8)
Կատարողականի հիմնական ցուցանիշների (KPI) համակարգ	4. Կատարողականի հիմնական ցուցանիշների (KPI) համակարգ	-
Թվային փոխակերպման նախաձեռնությունների համակարգումը և հաղորդակցումը	5. Թվայնացման նախաձեռնությունների համակարգումը	8. ԹՓ մտածողության զարգացման համար ներդրումների իրականացում կորպորատիվ մշակույթի մեջ (ՀՀԳ 4)
	9. Թվային փոխակերպման ռիսկերի մշակույթ	9. Զարգացնել և խթանել աշխատակիցների՝ հնարավորությունները զգայու և իրագործելու կարողությունը (ՀՀԳ 9) 10. Առաջնորդություն (ՀՀԳ 12)
Մշտադիտարկում և հաշվետվողականություն	6. Մշտադիտարկում և հաշվետվողականություն	-

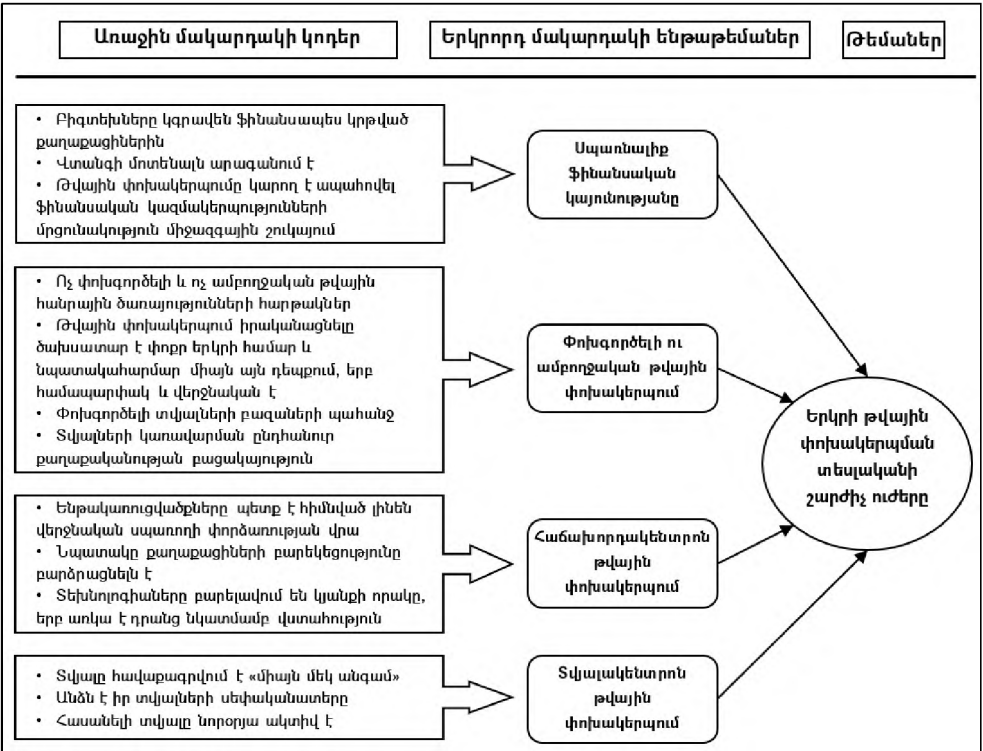
¹ Կազմվել է հեղինակի կողմից

ԹՓՎԳ մոդել	ԵԿԲ-ի թվայնացման գնահատման չափանիշներ (2024)	Լրացումներ՝ հիմնվելով ԹՓ հաջողության հիմնական գործոնների գրականության ամփոփման վրա
	7. Բարձր օղակի ղեկավարության կողմից նախագծերի վերաբերյալ վիճարկում	
Ներքին հսկողության մարմինների ներգրավվածությունը	8. Ներքին հսկողության մարմինների ներգրավվածությունը թվային ռազմավարության որոշումների կայացման գործում	
	10. Հիմնական կախվածությունների գնահատում	
	11. Ռիսկերի բացահայտում	
	13. Ռիսկերի մոդելավորում	
	14. Ռիսկի ախորժակի, ռիսկերի կառավարման քաղաքականության և ռիսկերի հիմնական ցուցիչների թարմացումներ	

Ատենախոսության երկրորդ՝ «Հայաստանի Հանրապետությունում բանկային համակարգի թվային փոխակերպման կառավարման հիմնախնդիրները» գլխում գնահատվել է ՀՀ-ում ԹՓ արդի գործընթացների ազդեցությունը ՀՀ բանկային համակարգի զարգացումների վրա, իրականացվել է ՀՀ բանկերի խմբավորում առաջարկված նոր մեթոդով՝ միտված վերահսկողական ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետության բարելավմանը, ինչպես նաև իրականացվել է ՀՀ-ում բանկային կարգավորման ու ՀՀ ԿԲ վերահսկողության գործող պրակտիկայի համադրում մշակված ԹՓՎԳ մոդելի բաղադրիչների հետ ՀՀ ԿԲ ռազմավարական տեսլականի ներքո:

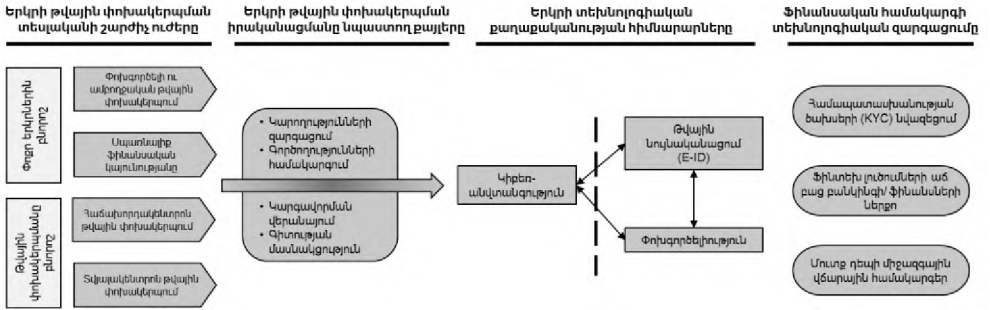
ՀՀ-ում ԹՓ արդի գործընթացների ազդեցությունը ՀՀ բանկային համակարգի զարգացումների վրա գնահատելու համար, նախ, ՀՀ ԹՓ արդի գործընթացների վերաբերյալ ընտրված հրապարակային ելույթների ձայնագրությունները վերածվել են տեքստի համապատասխան ծրագրային ապահովման միջոցով: Այնուհետև, ստացված արդյունքը, ինչպես նաև 2021-25 թթ. ՀՀ թվայնացման ռազմավարությունը մշակվել և վերլուծվել են՝ համաձայն թեմատիկ վերլուծության մեթոդաբանության և հիմնավորված տեսության մեթոդաբանական տարրերի: Արդյունքում առանձնացվել են չորս հիմնական թեմաներ (տե՛ս գծապատկեր 1): Առաջին թեման ներառում է ՀՀ ԹՓ տեսլականի հիմքում ընկած շարժիչ ուժերը, որի շրջանակում հարկ է շեշտադրել ԹՓ չիրագործելու հետևանքով բիզնեսների ներխուժմամբ պայմանավորված հաճախորդների սովոր զանգված կորցնելու սպառնալիքը ֆինանսական համակարգի մասնակիցների համար: Երկրորդ թեման նկարագրում է ՀՀ-ում ԹՓ իրականացմանը նպաստող քայլերը, որոնք հիմնականում համակարգվում են ՀՏԳ-ի կողմից՝ ՀՀ ֆինանսական համակարգի ներգրավմամբ: Երրորդ թեման ՀՀ տեխնոլոգիական քաղաքականության հիմնարարներն են, մասնավորապես՝ կիբեռանվտանգությունը, թվային նույնականացման համակարգերը և տվյալների փոխգործելիությունը: Ընդ որում՝ կիբեռանվտանգության խնդիրների լուծումը բացահայտվել է որպես նախապայման մյուս երկուսի լիարժեք կիրառության համար: Չորրորդ թեմայի՝ ֆինանսական համակարգի տեխնոլոգիական զարգացումների ներքո նշվում է ՀՀ-ում բաց բանկինգի (կամ բաց

Ֆինանսների) հայեցակարգի ներքո ֆինտեխ լուծումների առաջխաղացումը, բանկերի գործառնական ծախսերի կրճատումը և միջազգային վճարային համակարգերին միանալու հեռանկարները: Վերջում, ձևավորված թեմաները ներկայացվել են ըստ հիմնավորված տեսության մեթոդաբանության առաջարկի (տե՛ս գծապատկեր 2): Թեմատիկ վերլուծության բացահայտումների լույսի ներքո ՀՀ-ում ֆինտեխ զարգացումների սցենարների քննարկումը եզրահանգում է, որ թեև ՄՀԲ-ի հինգ սցենարներից առավել հավանականը բանկերի ժամանակին և համարժեք ԹՓ ենթադրող «բարելավված բանկ» սցենարն է, սակայն ֆինանսներում բիզնեսների ներխուժման արդյունքում բանկերի շահութաբերությունը կարող է որոշակիորեն նվազել: Ավելին, հաշվի առնելով, որ ՀՀ բանկերը համաչափորեն ներդրում չեն կատարում ԹՓ ոլորտում (օրինակ՝ ImID համակարգում)² շուկայի զարգացումներից հետո մնացող բանկերի մրցակցային դիրքը և շահութաբերությունը կարող է վատթարանալ:



Գծապատկեր 1. «Երկրի թվային փոխակերպումը և ֆինանսական համակարգի համար առաջացող հնարավորությունները» թեմատիկ վերլուծության տվյալների կառուցվածքը²

² Գծապատկերը կազմվել է հեղինակի կողմից: Գծապատկերը ներկայացված է միայն առաջին թեմայի մասով:



Գծապատկեր 2. «Երկրի թվային փոխակերպումը և ֆինանսական համակարգի համար առաջացող հնարավորությունները» թեմատիկ վերլուծության ամփոփում³

Այնուհետև, ռիսկերի վրա հիմնված վերահսկողական հայեցակարգից և ՀՀ-ում կիրառվող «SREP» մեթոդաբանությունից բխող վերահսկողական ռեսուրսների արդյունավետ բաշխման նպատակով առաջարկվել է բանկերի խմբավորման նոր մեթոդ, որը հաշվի է առնում բանկի զգայունությունը ԹՓ ռազմավարական ռիսկի նկատմամբ և ռիսկի նյութականացման պարագայում ազդեցությունը (որպես ազդեցության մոտարկված արժեք (proxy) օգտագործվել է բանկի ակտիվների մեծությունը): Խմբավորման նոր մեթոդի հիմնական տարբերությունը գոյություն ունեցող այլ մեթոդներից կայանում է ԹՓ ռազմավարական ռիսկի նկատմամբ զգայունությունն արտացոլող երկու նոր ֆինանսական գործակիցների ներառման մեջ, որոնք մշակվել են հաշվի առնելով հասանելի տվյալների աղբյուրները, առնչվող ԹՓ գրականության ուսումնասիրության բացահայտումները և ՀՀ ԹՓ արդի գործընթացների ուսումնասիրության եզրահանգումները: Նախ, որպես տվյալների հասանելի աղբյուր օգտագործվել են ՀՀ բանկերի՝ 2024 թվականի տարեվերջի դրությամբ հրապարակային, առդիտ անցած ֆինանսական հաշվետվությունները⁴: Բացի այդ, օգտագործված ֆինանսական տարրերի՝ ֆինտեխ զարգացումների համատեքստում միմյանց նկատմամբ զգայունության դրույքների գնահատման համար կիրառվել են ԹՓ գրականության ուսումնասիրության հիման վրա ձևավորված թվով յոթ ենթադրություններ (օրինակ՝ մանրաձախ վարկերը համարվել են առավել զգայուն քան կորպորատիվ վարկերը): Երրորդը, զգայունության դրույքների գնահատումն ամբողջացնելու նպատակով սահմանվել են ՀՀ-ում ֆինտեխ զարգացումների հինգ սցենարների իրագործման հավանականությունները՝ հիմնվելով ՀՀ ԹՓ արդի գործընթացների հետազոտության եզրակացությունների վրա (տե՛ս աղյուսակ 2): Այսպիսով, մշակված երկու ֆինանսական գործակիցները՝ ՄԵԽ_{Կ-ը} և ԱԵԽ_{Կ-ը} (տե՛ս բանաձև 1 և 2), միտված են բնութագրել բանկի՝ համապատասխանաբար, ավանդական (տոկոսային) և միջնորդային (ոչ տոկոսային) գործունեության եկամտաբերության խոցելիությունը ֆինտեխ զարգացումների համատեքստում:

³ Գծապատկերը կազմվել է հեղինակի կողմից
⁴ Manukyan, H. (2025). Armenian banks' balance sheet and profit & loss statements' main items (December 2024) [Data set]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17449318>

$$ՄԵԽ_k = \frac{U_k \times \eta_{i,j} + U_k \times \eta_{i,j}}{2S_{E_k} \times \eta_{i,j}} \quad (1)$$

որտեղ՝

$ՄԵԽ_k$ – k-րդ բանկի միջնորդային գործունեությունից եկամտի խոցելիությունն է,

U_k – k-րդ բանկի միջնորդավճարներից զուտ եկամուտն է,

U_k – k-րդ բանկի արտարժույթի առավաճառքից զուտ եկամուտն է,

$2S_{E_k}$ – k-րդ բանկի զուտ տոկոսային եկամուտն է,

$\eta_{i,j}$ – i-րդ ֆինանսական տարրի, j-րդ տեսակի բանկի զգայունության միջին կշռված դրույքն է՝ ըստ աղյուսակ 2-ի:

$$ՄԵԽ_k = \frac{\left(\frac{U_{\Delta,k} \times \eta_{i,j} + U_{\rho,k} \times \eta_{i,j}}{U_{\Delta,k} + U_{\rho,k} + U_{\Phi,k} + U_k} \times S_{E_k} + \frac{U_{\Delta,k} \times \eta_{i,j} + U_{\rho,k} \times \eta_{i,j}}{U_{\Delta,k} + U_{\rho,k} + U_{\Phi,k}} \times S_{\Delta k} \right)}{S_{E_k} + S_{\Delta k}} \quad (2)$$

որտեղ՝

$ՄԵԽ_k$ – k-րդ բանկի ավանդական գործունեությունից եկամտի խոցելիությունն է,

$U_{\Delta,k}$ – k-րդ բանկի մանրաձախ վարկերն են,

$U_{\rho,k}$ – k-րդ բանկի կորպորատիվ վարկերն են,

$U_{\Phi,k}$ – k-րդ բանկի վարկերն են՝ տրված ֆինանսական կազմակերպություններին,

U_k – k-րդ բանկի ներդրումային արժեթղթերն են,

S_{E_k} – k-րդ բանկի տոկոսային եկամուտներն են,

$S_{\Delta k}$ – k-րդ բանկի տոկոսային ծախսերն են (որպես դրական, բացարձակ մեծություն),

$U_{\Delta,k}$ – k-րդ բանկի մանրաձախ ավանդներն են,

$U_{\rho,k}$ – k-րդ բանկի կորպորատիվ ավանդներն են,

$U_{\Phi,k}$ – k-րդ բանկի՝ ֆինանսական կազմակերպություններից ներգրավված միջոցներն են,

$\eta_{i,j}$ – i-րդ ֆինանսական տարրի, j-րդ տեսակի բանկի զգայունության միջին կշռված դրույքն է՝ ըստ աղյուսակ 2-ի:

Բանկերի խմբավորման համար որպես մուտքային տվյալ հանդիսացող երեք ցուցանիշները (բանկերի ակտիվների և ԹՓ ռազմավարական ռիսկի նկատմամբ զգայունության երկու ֆինանսական գործակիցների մեծությունները) վերլուծվել են մեքենայական ուսուցման հիերարխիկ կլաստերիզացման (որպես հիմնական մեթոդ) և «K-Means++»-ի մեթոդներով (տե՛ս գծապատկեր 3 և 4): Նախքան նշված վերլուծությունը, մուտքային տվյալները նորմավորվել են «Z-score Standardization»-ի միջոցով՝ նշված մեքենայական ուսուցման մեթոդներին համապատասխանելու համար: Խմբերի օպտիմալ քանակի նախնական միջակայք ձևավորելու նպատակով սկզբում դիտարկվել են գրականությամբ առաջարկվող որոշ քանակական ցուցիչներ, օրինակ՝ կեղծ «F» համաթիվը և արմունկի մեթոդը: Այնուհետև, ուսումնասիրվել են խմբերի տարբեր, ողջամիտ քանակների պարագայում ձևավորվող բանկերի խմբերը, որի հիման վրա մասնագիտական դատողության արդյունքում նպատակահարմար է գնահատվել չորս խմբերի առանձնացումը (տե՛ս աղյուսակ 3): Այդ չորս խմբերն իրենց անվանումները ստացել են << բանկային համակարգի և տվյալ խմբի՝ կիրառված երեք ցուցանիշների միջինների համեմատության արդյունքում:

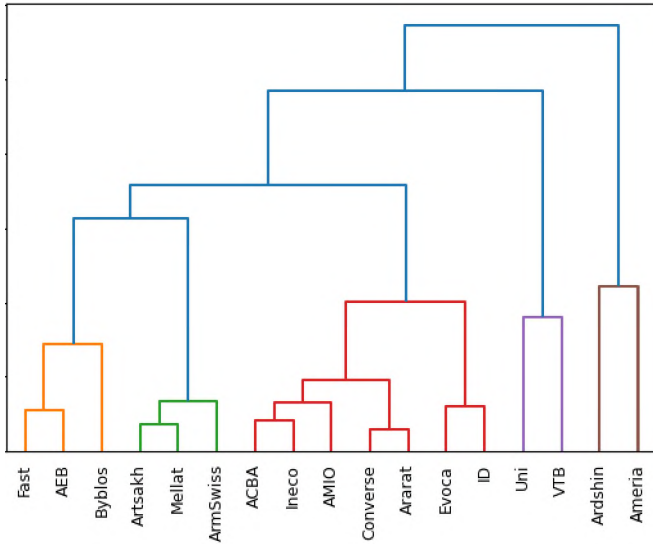
ՀՀ բանկերի ֆինանսական տարրերի միջին կշռված զգայունության դրույքները թվային փոխակերպման ռազմավարական ռիսկի նկատմամբ⁵

Բանկի խումբ	Սցենար	Բարելավված բանկ	Մրցակցող ներբանկ	Բաշխված բանկ	Դուրսնդված բանկ	Բանկային միջնորդության վերացում	Ընդամենը կամ միջին կշռված
		Սցենարի իրագործման հավանականություն, (%)	58	5	30	5	2
	Ֆինանսական տարր	Զգայունության դրույք (%)					
Բանկ	Մանրաձախ վարկ/ավանդ	20	10	20	60	80	22.7
	Կորպորատիվ վարկ/ավանդ	10	5	10	30	40	11.4
	Միջնորդային եկամուտ	30	80	50	90	90	42.7
Ներբանկ	Մանրաձախ վարկ/ավանդ	20	0	20	0	80	19.2
	Կորպորատիվ վարկ/ավանդ	10	0	10	0	40	9.6
	Միջնորդային եկամուտ	30	0	50	0	90	34.2
Փոքր բանկ կամ բարձր լներիզով բանկ	Մանրաձախ վարկ/ավանդ	30	15	30	90	100	33.7
	Կորպորատիվ վարկ/ավանդ	15	7.5	15	45	60	17.1
	Միջնորդային եկամուտ	45	100	75	100	100	60.6

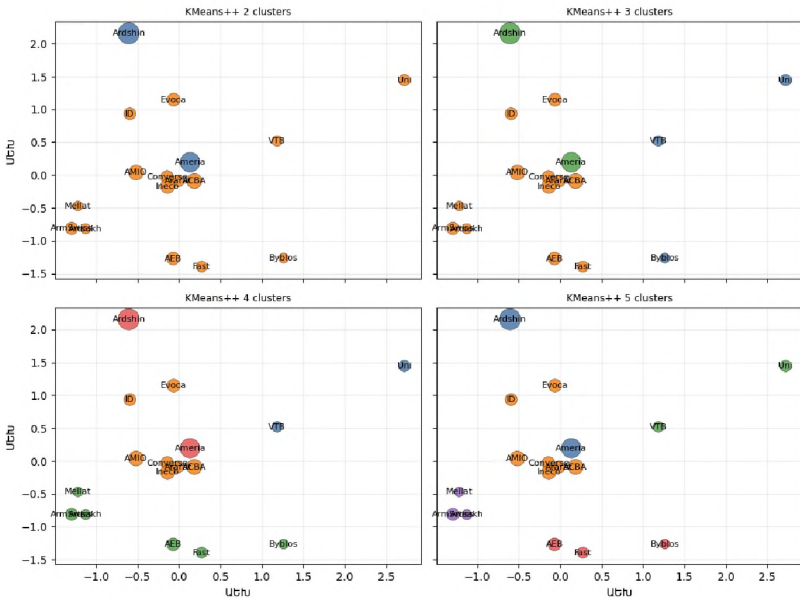
Բացահայտելով ՀՀ բանկային համակարգում ԹՓ ռազմավարական ռիսկի էական տարասեռություն (heterogeneity)՝ տվյալ հետազոտությունը եզրահանգում է, որ «խոշոր և զգայուն» ու «փոքր և պակաս զգայուն» խմբի բանկերին նպատակահարմար է հատկացնել, համապատասխանաբար, ավելի շատ և ավելի քիչ վերահսկողական ռեսուրսներ՝ համաձայն համաչափության սկզբունքի: Այնուամենայնիվ, բոլոր չորս խմբերի դեպքում վերջնական վերահսկողական ռեսուրսների բաշխումը պահանջում է հաշվի առնել վերահսկող մարմնին հասանելի տեղեկատվություն և դատողություն:

Հաջորդիվ իրականացվել է մշակված ԹՓՎԳ մոդելի և ներկայիս ՀՀ բանկային կարգավորման համադրության՝ հնարավոր բացերը վերհանելու համար: Միաժամանակ ուսումնասիրվել են նաև ներկայիս բանկային վերահսկողության պրակտիկան և ՀՀ ԿԲ ռազմավարությունը՝ առկա բացերին հասցեագրելիս տեղին առաջարկներ ձևակերպելու համար:

⁵ Կազմվել է հեղինակի կողմից



Փճապատկեր 3. Բանկերի հիերարխիկ կլաստերիզացման դեռորոգրամը⁶



Փճապատկեր 4. «K-Means++» մեթոդի վերադարձրած արդյունքները երկու (ձախ վերևում), երեք (աջ վերևում), չորս (ձախ ներքևում) և հինգ (աջ ներքևում) կլաստերների դեպքում⁷

⁶ Կազմվել է հեղինակի կողմից

⁷ Կազմվել է հեղինակի կողմից

ՀՀ բանկերի խմբավորումն ըստ թվային փոխակերպման ռիսկի նկատմամբ զգայունության և հավանական ազդեցության⁸

Խումբ	Բանկեր	Բանկի մեծություն (հազար, ՀՀ դրամ)	Մեծ (%)	Աեծ (%)
Խոշոր և զգայուն	Ամերիա, Արդշին	2,091,149,948	27.6	12.8
Փոքր և խիստ զգայուն	ՎՏԲ, Յունի	286,564,619	25.8	21.1
Միջին	Ամիօ, Այդի, Արարատ, Էվոկա, Կոնվերս, Ինեկո, ԱԿԲԱ	651,254,342	18.7	13.0
Փոքր և պակաս զգայուն	ՀԷԲ, Մեյլաթ, Բիբլոս, Արցախ, Արմավիս, Ֆայաթ	281,510,278	6.6	12.4
ՀՀ բանկային համակարգ		647,251,247	16.3	13.7

ՀՀ ԿԲ ռազմավարության մեջ նշվում է, որ ՀՀ ԿԲ-ը նպատակադրել է առաջատար կենտրոնական բանկի կարգավիճակին ձգտել հետազոտական գերազանցության և նորարարական լուծումների միջոցով: Ֆինանսական վերահսկողության մասով նշվում է ռիսկերի վրա հիմնված, ապագային միտված, օրինակելի, նորագույն և հաշվետվողական վերահսկողական համակարգ ունենալու ակնկալիքի մասին, որը կբարելավի բանկերում կառավարման գործընթացները, կնվազեցնի բանկերի՝ հաշվետվողականությանն առնչվող ծախսերը և հաճախորդների համար կապահովի բարձրորակ, ապահով և նորարարական լուծումներով ֆինանսական ծառայություններ: Անդրադառնալով վերահսկողական պրակտիկային՝ հարկ է նշել, որ ԹՓ մշտադիտարկումը ներառված է 2025-27 թվականների ՀՀ ԿԲ վերահսկողական առաջնահերթություններում գործառնական դիմակայունության համատեքստում: Բացի այդ, «SREP» մեթոդաբանությունը կարող է ընդլայնվել՝ ներառելով ԹՓ ռազմավարական ռիսկի գնահատման առավել մանրամասնեցված ուղեցույց, ինչը կնպաստի վերահսկողական դատողությունների հիմնավորվածության ամրապնդմանը:

Այսպիսով, ԹՓՎԳ մոդելի և ՀՀ-ում բանկային կարգավորման ու վերահսկողության համադրության ուսումնասիրությունը եզրահանգում է, որ բանկային կարգավորման մասով վերհանված բացերը հնարավոր է լրացնել վերահսկողական ակնկալիքների հաղորդակցության միջոցով: Թեև ներկայիս բանկային կարգավորման դրույթներն այժմ էլ անդրադարձ կատարվում է ԹՓՎԳ մոդելի մի շարք տարրերին, սակայն շատերի պարագայում պահանջվում է սկզբունքի մակարդակում սահմանված դրույթների մեկնաբանություն կամ պարզաբանում ԹՓ համատեքստում վերահսկողական ակնկալիքների հաղորդակցման միջոցով: Վերջինիս միջոցով կարող են հասցեագրվել նաև ԹՓՎԳ մոդելի այն տարրերը, որոնք բացակայում են ներկայիս կարգավորման մեջ: Վերջում, դիտարկվել են նաև ԹՓ ներհատուկ ռիսկի գնահատման հնարավորությունը, որի արդյունքում բացահայտվել է բանկերի կանոնակարգ 3-ով սահմանվող թիվ 20 հաշվետվությունը քանակական գնահատման համար անհրաժեշտ տվյալներով համալրելու կարիքը:

⁸ Կազմվել է հեղինակի կողմից

Ատենախոսության երրորդ՝ «Հայաստանի Հանրապետության բանկային համակարգի թվային փոխակերպման կառավարման բարելավման ուղիները» գլխում, հիմնվելով ատենախոսության շրջանակներում իրականացված հետազոտությունների և վերլուծությունների արդյունքների վրա, ձևակերպվել են հետևյալ **առաջարկությունները՝** միտված բանկերի բիզնես մոդելի ԹՓ վերահսկողական գնահատման համակարգի բարելավմանը: Առաջարկների կիրառության արդյունքում ակնկալվում է բանկերում ռազմավարական ռիսկի կառավարման կատարելագործում թե՛ բանկերի կողմից ֆինտեխ մրցակցությանը դիմագրավելու, թե՛ ռազմավարական նախաձեռնությունների (ներդրումների) իրագործման կառավարչական արդյունավետության տեսանկյունից: Բացի այդ, ԹՓ գնահատման արդյունքներն արժեքավոր վերահսկողական տեղեկատվություն կտրամադրեն գործառնական ռիսկերի կառավարման գնահատումների համար:

Նախ, առաջարկվում է բարելավել բանկերի թվային փոխակերպման գործընթացների վերահսկողական քաղաքականությունը՝ վերահաստատելով նպատակները, առաջնահերթությունները և մոտեցումները: Նշված վերահսկողական քաղաքականության վերասահմանումը պետք է իրականացվի բարձր օղակում (օրինակ՝ դեպարտամենտի մակարդակում)՝ ապահովելով ՀՀ ԿԲ ռազմավարական նպատակների, վերահսկողական առաջնահերթությունների և ներդրվող համակարգի միջև ներդաշնակություն, ինչը կմեծացնի ներդրվող համակարգի կիրառելիությունը: Որոշման կայացումը պետք է հիմնվի վերահսկողական գնահատումների միջոցով բանկային համակարգում ակնկալվող օգուտների, մասնավորապես՝ բանկերում ԹՓ գործընթացների խթանման և դրանց պատշաճ կերպով կառավարումից բխող օգուտների վրա: Բացի այդ, ԹՓ շրջանակում առավել էական ոլորտները կարող են ամրագրվել որպես առաջնահերթություններ, ինչը կուղղորդի վերահսկողական ռեսուրսների բաշխումը՝ համաձայն ռիսկերի վրա հիմնված վերահսկողության հայեցակարգի: Վերջում, քաղաքականության վերահաստատումը ենթադրում է նաև ԹՓ վերահսկողության մոտեցումների ամրագրում, որը պետք է հաշվի առնի մոտեցման կիրառմամբ պայմանավորված օգուտները և ծախսերը: Մոտեցումները ներառում են անհրաժեշտ տվյալների հավաքագրումը, վերահսկողական գնահատումներում դերերի ու պարտականությունների բաշխումը, կիրառվող մեթոդաբանական հիմքերի հաստատումը, ֆինտեխ զարգացումներին համահունչ կերպով աշխատակիցների վերապատրաստումները, ինչպես նաև տվյալ ոլորտում առաջատար փորձ ունեցող հաստատությունների հետ նախատեսվող համագործակցությունները:

Երկրորդը, առաջարկվել են բանկերի ԹՓ ներհատուկ ռիսկի քանակական գնահատման մեթոդաբանական ուղղորդումներ, որոնք ներառում են և՛ հավաքագրվող տվյալների, և՛ դրանց միջոցով գնահատականի ձևավորման առաջարկներ: Քանակական տվյալները, որոնք մեծապես վերաբերում են բանկերի թվային ծառայություններում հաճախորդների ներգրավվածությանը, նախատեսվում է հավաքագրել թիվ 20 վերահսկողական հաշվետվության վերանայման միջոցով («SREP»-ի Փուլ 1), իսկ դրանց հիմքով ստացված ցուցանիշների առաջարկված համադրությունը կձևավորի «SREP»-ի Փուլ 2-ի նախնական գնահատականը: Վերջինս կարող է ճշգրտվել Փուլ 3-ի խորքային վերլուծության շրջանակում, որտեղ քանակական տվյալներից զատ հաշվի կառնվի նաև

բանկի ընդհանուր թվային հասունության մակարդակը բնութագրող որակական տեղեկատվությունը:

Երրորդը, առաջարկվում է ԹՓ ռիսկի կառավարման գնահատման մեջ ներդնել մշակված ԹՓԿԳ մոդելի տեղայնացված տարբերակը: «SREP»-ի Փուլ 1-ում հավաքագրվող տեղեկատվությունը կարող է ներառել բանկի հեռանկարային զարգացման ծրագիրը, ինչպես նաև վերահսկողական քաղաքականությամբ սահմանված, հավաքագրման ենթակա այլ տվյալներ: Փուլ 3-ում ԹՓԿԳ մոդելի արդյունավետ ներդրումը կպահանջի հաստատված մեթոդաբանության համաձայն օբյեկտիվ գնահատում և բանկերի գնահատականների միջև ներդաշնակության ապահովում: Այդ նպատակով ներկայացվել են գնահատման շրջանակում ուշադրության արժանի ոլորտներ և դիտարկումներ: Վերջում, բանկի բիզնես մոդելի թվային փոխակերպման ներհատուկ ռիսկի և ռիսկի կառավարման Փուլ 3-ի գնահատականների համադրության արդյունքում կձևավորվի ԹՓ ռազմավարական մնացորդային ռիսկը, որը կարտացոլի բանկի ԹՓ ամփոփիչ գնահատականը: Վերջինս կներառվի բանկերի բիզնես մոդելի ամփոփիչ գնահատականում՝ ցույց տալով բանկի բիզնես մոդելի կայունության ռիսկերը տեխնոլոգիական զարգացումների համատեքստում:

Ատենախոսության **«Եզրակացություններ և առաջարկություններ»** բաժնում ներկայացված են իրականացված հետազոտությունների, ուսումնասիրությունների և վերլուծությունների վրա հիմնված եզրակացությունները և առաջարկությունները:

- Տեխնոլոգիական զարգացումները, հաճախորդների նախասիրությունների փոփոխությունը և շուկայի մրցակցությունը ստիպում են բանկերին իրագործել ԹՓ, որը ենթադրում է ապագա բիզնես մոդելի վերասահմանում, ինչպես նաև խոշորածավալ և լայնամասշտաբ փոփոխությունների իրականացում: Ֆինտեխ զարգացումները բանկերի համար ստեղծում են ինչպես նոր հնարավորություններ, այնպես էլ նոր ռիսկեր: Վերջիններիցս առաջինը փոխանցվում է ԹՓ ռազմավարական ռիսկը: Վերջինս արտահայտում է շահութաբերության նվազման ռիսկը՝ պայմանավորված ինչպես ֆինտեխ զարգացումների հետևանքով բանկի մրցակցային դիրքի թուլացմամբ, այնպես էլ խոշորածավալ և լայնամասշտաբ փոփոխությունների ներդրումներն արդյունավետորեն կառավարելու խնդիրներով: Կենտրոնական բանկերը ԹՓ ռազմավարական ռիսկի կառավարումն իրականացնում են գերազանցապես վերահսկողական գործիքակազմի միջոցով՝ նպատակադրելով ֆինանսական համակարգի կայունության ապահովումը:

- Առկա միջազգային լավագույն փորձի ուսումնասիրությունը եզրահանգում է, որ ԵԿԲ թվայնացման 14 չափանիշների համակարգը ենթակա է գիտականորեն հիմնավորված կերպով շարունակական բարելավման: Արդյունքում, իրականացվել է ԵԿԲ-ի նշված համակարգի հարստացում բանկերի ԹՓ հաջողության հիմնական գործոնների (ՀՀԳ) վերաբերյալ գրականության վերլուծության բացահայտումներով, համակարգի պարզեցում սկզբնական չափանիշների համախմբման միջոցով և մշակված ԹՓԿԳ մոդելի բաղադրիչների միջև կապերի բացահայտում:

- ՀՀ-ում ԹՓ արդի գործընթացների մասով իրականացված թեմատիկ վերլուծությունը հանգել է չորս հիմնական թեմաների ձևավորմանը. ՀՀ ԹՓ տեսլականի շարժիչ ուժերը, ՀՀ ԹՓ իրականացմանը նպաստող քայլերը, ՀՀ տեխնոլոգիական քաղաքականության հիմնարարները և ՀՀ ֆինանսական համակարգի տեխնոլոգիական

զարգացումը: Առաջին թեմայի ներքո շեշտադրվում են ԹՓ չիրականացնելուց բխող սպառնալիքը ֆինանսական կայունությանը, ամբողջական և համաձայնեցված (փոխգործելի) ԹՓ իրականացնելու անհրաժեշտությունը, ինչից էլ ածանցվում են ԹՓ ռազմավարության հաճախորդակենտրոն և տվյալակենտրոն լինելու անհրաժեշտությունը: Երկրորդ թեմայի ներքո ամփոփվում են այն քայլերը, որոնք անհրաժեշտ են երկրի ԹՓ արդյունավետորեն իրագործելու համար, օրինակ՝ գործողությունների համակարգումը և կարգավորման վերանայումը: Երրորդ թեմայի՝ տեխնոլոգիական քաղաքականության հիմնարարների շրջանակում շեշտադրվում է կիբեռանվտանգության կրիտիկական նշանակությունը մյուս երկուսի՝ թվային նույնականացման և տվյալների փոխգործելիության ամբողջական գործարկման համար: Չորրորդ թեման անդրադառնում է ՀՀ-ում ԹՓ իրականացնելու արդյունքում ֆինանսական և բանկային համակարգերի հնարավոր զարգացումներին, որոնց մասով հիմնական ակնկալիքները ներառում են գործառնական ծախսերի նվազումը (մասնավորապես՝ համապատասխանության գծով), ֆինտեխ լուծումների առաջխաղացումը և միջազգային վճարային համակարգերին միանալու հնարավորությունը: Իրականացված ուսումնասիրությունից հետևում է, որ ՄՀԲ-ի ֆինտեխ զարգացումների հիմն սցենարներից ՀՀ-ում առավել հավանական է «բարելավված բանկ» սցենարը, ապա «բաշխված բանկ» սցենարը: Արդյունքում թեև ակնկալվում է, որ բանկերը կպահպանեն իրենց մրցակցային դիրքը չնայած ֆինտեխ զարգացումներին, այնուամենայնիվ, նրանց շահութաբերությունը կարող է որոշակիորեն նվազել («բաշխված բանկ» սցենար), հատկապես եթե հետ մնան շուկայի տեխնոլոգիական զարգացումներից:

- ԹՓ ռիսկի վերահսկողության կտրվածքով իրականացված ՀՀ բանկերի խմբավորումը եզրահանգում է, որ համակարգում առկա է էական տարասեռություն, ինչը կարող է արժեքավոր տեղեկատվություն հանդիսանալ վերահսկողական ռեսուրսների բաշխման արդյունավետության բարելավման համար: Բանկերի խմբավորումն իրականացվել է ֆինտեխ զարգացումների համատեքստում բանկերի ավանդական և միջնորդային գործունեությունից եկամտաբերության խոցելիությունը բնութագրող, մշակված երկու նոր ֆինանսական գործակիցների և բանկի ակտիվների մեծության (որպես ռիսկի նյութականացման պարագայում ազդեցության չափի մոտարկում) հիման վրա: Ընդ որում, մշակված ֆինանսական գործակիցները զգայունության դրույքների միջոցով հաշվի են առնում նաև ՀՀ ԹՓ արդի գործընթացների թեմատիկ վերլուծության եզրահանգումները: Մեքենայական ուսուցման մեթոդներով ստացված արդյունքի հիման վրա, հաշվի առնելով քանակական ցուցիչները և ամփոփիչ մասնագիտական դատողությունը, ձևավորվել են բանկերի չորս խմբեր՝ «խոշոր և զգայուն», «փոքր և խիստ զգայուն», «միջին» ու «փոքր և պակաս զգայուն»: Ելնելով համաչափության սկզբունքից՝ առաջարկվում է «խոշոր և զգայուն» ու «փոքր և պակաս զգայուն» խմբի բանկերին հատկացնել, համապատասխանաբար, ավելի շատ ու ավելի քիչ վերահսկողական ռեսուրսներ՝ միաժամանակ ընդունելով, որ նշված ռեսուրսների վերջնական բաշխման որոշումը պետք է հաշվի առնի լրացուցիչ վերահսկողական տեղեկատվություն և դատողություն:

- ԹՓՎԳ մոդելի և ՀՀ բանկային կարգավորման համադրությունը բացահայտում է, որ թեև մոդելի մի շարք տարրեր արտացոլված են առկա կարգավորման դրույթներում,

սակայն շատերն ունեն վերահսկողական ակնկալիքների հաղորդակցման միջոցով լրացուցիչ մեկնաբանության կարիք: Բացի այդ, բացահայտվեց բանկերի թվային հատունության քանակական գնահատման մատով անհրաժեշտ տվյալների պակասը, ինչը կարող է լուծվել համապատասխան հաշվետվական ձևի վերանայման միջոցով:

• Իրականացված հետազոտությունների, ուսումնասիրությունների և վերլուծությունների արդյունքում ձևավորվել են առաջարկություններ բանկերի ԹՓ ռազմավարական ռիսկի վերահսկողական համակարգի բարելավման ուղղությամբ: Առաջինը, բանկերի բիզնես մոդելի ԹՓ վերահսկողության քաղաքականության վերասահմանումն է բարձր օղակի ղեկավարության կողմից, ինչը կարող է ներառել ԹՓ վերահսկողության համակարգի նպատակները, առաջնահերթությունները և մոտեցումները: Այնուհետև, անդրադառնալով ԹՓ ներհատուկ ռիսկի գնահատմանը, առաջարկվում է քանակական գնահատման համար անհրաժեշտ տվյալների հավաքագրում վերահսկողական հաշվետվության վերանայման միջոցով, ընտրված ցուցանիշների միջոցով «SREP» Փուլ 2-ի նախնական գնահատականի ձևավորում և Փուլ 3-ի խորքային վերլուծություն՝ կիրառելով նաև լրացուցիչ որակական տեղեկատվություն: Վերջում, առաջարկվում է ԹՓ ռիսկի կառավարման գնահատումն իրականացնել տեղայնացված ԹՓՎԳ մոդելի միջոցով՝ ապահովելով գնահատման անաչառություն և բանկերի գնահատականների ներդաշնակություն:

Առենախոսության հիմնական դրույթները **հրապարակվել են** հետևյալ գիտական հոդվածներում՝

1. **Manukyan H.** (2023). Central banks' digital transformation's key areas and the mapping of their issues. *Armenian Journal of Public Administration*, 2023(1), 107-119, <https://doi.org/10.55490/18290167-2023.1-107>
2. **Manukyan H., Parsyan, S.** (2024). Artificial intelligence integration assessment in banks through financial reporting: case study of Armenia. *Journal of Trends and Challenges in Artificial Intelligence*. Vol. 01, No. 01 (2024). 33-38, <https://doi.org/10.61552/JAI.2024.01.004>
3. **Manukyan H., Parsyan, S.** (2024). Customer creditworthiness in the digital age: a management approach to machine learning application in banking. *Proceedings on Engineering Sciences*. Vol. 06, No. 2 (2024). 665-672, <https://doi.org/10.24874/PES06.02.023>
4. **Manukyan H.** (2024). Toward effective digital transformation supervision: a managerial perspective based on ECB criteria. *Armenian Journal of Public Administration*. 2024-2, 97-110, <https://doi.org/10.55490/18290167-2024.2-97>
5. **Manukyan H.** (2025). Designing a digital transformation supervisory framework for banks under SREP: the Armenian case. *Alternative journal*, 2025(2), 165-172. <https://doi.org/10.55528/18292828-2025.2-165>
6. **Manukyan H.** (2025). Bank classification for supervisory assessment of business model digital transformation: the case of Armenia. *Armenian Journal of Public Administration*, 22(2), 79-93. <https://doi.org/10.55490/18290167-2025.2-79>
7. **Manukyan H.** (2025). Supervising banks digital transformation: the SABBMDT model based on the ECB digitalisation assessment framework. *Bulletin Of High Technology*. 4(36), 89–105. <https://doi.org/10.56243/18294898-2025.4-89>
8. **Manukyan, H.** (2026). Countrywide digital transformation and emerging opportunities for the financial sector: The case of Armenia. *Economics, Finance and Accounting*, 1(17), 205-220. <https://doi.org/10.59503/29538009-2026.1.17-205>

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА И ВЫЗОВЫ ПРИ
УПРАВЛЕНИИ ЕЮ В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ**

Аннотация диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 – «Экономика, экономика ее сфер и управление».

Защита диссертации состоится 15.06.2026 в 14:00 на заседании Специализированного совета 014 по экономике Комитета высшего образования и науки Республики Армения, действующего при Армянском государственном экономическом университете.

Адрес: ул. Налбандяна, 128, Ереван, 0025, РА.

РЕЗЮМЕ

Актуальность исследования: Цифровая трансформация (ЦТ) подразумевает переосмысление будущей бизнес-модели организации за счет использования цифровых технологий – процесс, затрагивающий всю организацию и требующий значительных инвестиций. Быстрое развитие технологий, меняющиеся потребительские предпочтения и растущая рыночная конкуренция вынуждают банки осуществлять ЦТ. Хотя развитие финансовых технологий открывает значительные возможности для банков, оно одновременно создает дополнительные риски. Эти риски первоначально возникают по части стратегии, ослабляя конкурентные позиции банка. Стратегические риски ЦТ возникают из-за неспособности банка идти в ногу с усилением конкуренции и эффективно управлять процессами ЦТ. Стремясь обеспечить финансовую стабильность, регуляторы управляют стратегическими рисками ЦТ в первую очередь с помощью надзорных инструментов.

Научная новизна и основные результаты исследования:

- Разработана модель для надзорной оценки цифровой трансформации бизнес-моделей банков (SABBMDT). Используя подход «бриколажа», модель основывается на критериях оценки цифровизации Европейского центрального банка (ЕЦБ) и включает в себя выводы из научных работ о ключевых факторах успеха ЦТ банков. Для оптимизации модели исходные 14 критериев объединены в 7 компонентов на основе взаимосвязей между ними. Наконец, для укрепления теоретической основы модели выявлены и обобщены потенциальные взаимосвязи между этими 7 компонентами в соответствии с логикой Процесса надзорного анализа и оценки (SREP).
- Проведен тематический анализ ЦТ в Армении на основе публичных выступлений экспертов и стратегии ЦТ Армении. В результате сформулированы 4 основные темы: а) движущие силы общенациональной концепции ЦТ; б) практические шаги по реализации общенациональной ЦТ; в) инструменты технологической политики, способствующие реализации ЦТ; г) появление новых возможностей развития финансового сектора с внедрением передовых технологий. Первая тема описывает риски, возникающие в результате неосуществления развития технологий, и подчеркивает важность разработки всеобъемлющей и гармоничной концепции ЦТ, особенно с учетом ограниченных инвестиционных возможностей малых стран. Это подтверждает необходимость осуществления структурного анализа данных и принятия клиентоориентированного подхода к стратегии ЦТ. Следуя этим принципам, вторая тема подробно описывает

практические шаги по эффективному внедрению ЦТ, в то время как третья тема подчеркивает критическую важность кибербезопасности для использования всего потенциала цифровой идентификации и совместимости систем данных. Наконец, четвертая тема рассматривает возможности финансового сектора, возникающие в результате внедрения ЦТ в Армении, включая снижение операционных затрат, развитие финтех-решений и доступ к международным платежным экосистемам.

На основе этих выводов, среди пяти сценариев развития финтеха, предложенных Банком международных расчетов (БМР), наиболее вероятным путем развития для Армении является сценарий «лучшего банка», за которым следует сценарий «распределенного банка». Это говорит о том, что, хотя от банков, как правило, ожидается сохранение конкурентоспособности в условиях развития финтеха, их прибыльность может оказаться под давлением – особенно если они отстают от рынка.

- Классификация банковского сектора Армении с точки зрения риска ЦТ направлена на обеспечение эффективного распределения надзорных ресурсов в соответствии с риск-ориентированным надзором. Во-первых, существующие методологии классификации банков адаптированы таким образом, чтобы включить перспективу риска ЦТ, вводя 2 финансовых коэффициента – уязвимость традиционной и комиссионной прибыльности при развитии передовых технологий, а также учитывая взвешенные по сценариям показатели чувствительности для альтернативных путей развития финтеха. Во-вторых, проведена иерархическая кластеризация для классификации всех армянских банков на 4 группы: «крупные и чувствительные», «малые и высокочувствительные», «средние» и «малые и менее чувствительные». Подводя итог, первой и четвертой группам, соответственно, может выделяться больше и меньше надзорных ресурсов, при этом надзорное суждение по-прежнему имеет важное значение при их распределении.
- Сопоставление предложенной модели SABBMĐT с армянской банковской нормативно-правовой базой показывает, что, хотя большинство элементов модели отражены в существующем регулировании, многие требуют уточнения путем направления надзорных ожиданий регулятора. Анализ также выявил пробелы в количественных данных, наличие которых ограничивает возможность адекватной оценки цифровой зрелости банков. Эти ограничения могут быть устранены путем пересмотра представляемой поднадзорными организациями отчетности.
- Предлагается три рекомендации по усовершенствованию надзора за цифровой трансформацией банков. Во-первых, регулятор может уточнить цели, приоритеты и подходы при оценке надзорным блоком ЦТ бизнес-моделей банков. Во-вторых, для оценки присущего риска ЦТ предлагается ряд количественных коэффициентов (отражающих, в первую очередь, цифровую активность клиентов), которые можно объединить в предварительный балл SREP Phase 2 и впоследствии использовать для итоговой оценки риска. В заключение предлагается провести оценку контроля рисков ЦТ с помощью адаптированной для Армении модели SABBMĐT с обеспечением беспристрастной и объективной оценки банков.

DIGITAL TRANSFORMATION DEVELOPMENTS IN THE BANKING SECTOR AND THE CHALLENGES OF THEIR MANAGEMENT IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

Abstract of the dissertation submitted for the degree of PhD in Economics in the specialty 08.00.02 – “Economy, The Economics of Its Spheres and Management”.

The defense of the dissertation will take place at 14:00 on 15 June 2026, at the meeting of Specialized Council 014 in Economics of the Higher Education and Science Committee of the Republic of Armenia, operating at the Armenian State University of Economics.
Address: 128 Nalbandyan Street, Yerevan, 0025, RA.

ABSTRACT

Relevance of the research: Digital transformation (DT) entails redefining an organization’s future business model by leveraging digital technologies – a process that affects the entire organization and requires substantial investment. Rapid technological advancements, evolving consumer preferences and increasing market competition compel banks to undergo DT. While fintech developments present significant opportunities for banks, they simultaneously introduce additional risks. These risks are initially transmitted through the strategic channel, weakening the bank’s competitive position. Strategic DT risk stems from the bank’s inability to keep pace with heightened competition and to manage DT processes effectively. Aiming to ensure financial stability, central banks address strategic DT risks primarily through supervisory tools.

The main scientific novelties and scientific contributions :

- We develop a model for the supervisory assessment of the banking business models’ digital transformation (SABBMDT). Using the bricolage approach, the model builds on the European Central Bank’s (ECB) digitalisation assessment criteria and incorporates insights from the literature on key success factors for banks’ DT. To improve the model’s parsimony, the original 14 criteria are consolidated into 7 components based on the interlinkages among the criteria. Finally, to strengthen the model’s theoretical grounding, we identify and explain potential interrelationships among these 7 components in line with the Supervisory Review and Evaluation Process (SREP).
- We conduct a thematic analysis of Armenia’s DT based on informants’ public speeches and Armenia’s DT strategy. As a result, we formulate 4 main themes: i) drivers of the countrywide DT vision, ii) actionable steps for implementing countrywide DT, iii) technology policy enablers and iv) technology-enabled financial sector development opportunities. The first theme outlines the risks arising from the failure to implement DT and highlights the importance of developing a comprehensive and interoperable DT framework, particularly given the limited investment capacity of small countries. This reinforces the need to adopt a customer-oriented and data-centric approach to DT strategy. Following these principles, the second theme details practical steps for effective DT implementation, whereas the third theme emphasizes the criticality of cybersecurity for leveraging the full potential of digital identity and data systems’ interoperability. Lastly, the fourth theme examines the financial sector’s opportunities arising from DT implementation in Armenia, including reduced operational costs, advancements in fintech solutions and access to international payment ecosystems.

Based on these findings, among the five fintech scenarios proposed by the Bank for International Settlements (BIS), the most plausible development path for Armenia is the “better bank” scenario, followed by the “distributed bank” scenario. This suggests that,

although banks are generally expected to maintain their competitive position amid fintech developments, their profitability may come under pressure – especially if they lag behind the market.

- The classification of the Armenian banking sector from a DT risk perspective aims to inform the efficient allocation of supervisory resources in line with the risk-based supervisory framework. First, we adapt existing bank classification methodologies to incorporate a DT risk perspective by introducing 2 financial ratios – vulnerability of traditional and transactional profitability in the face of fintech developments, while also considering scenario-weighted sensitivity rates for alternative fintech development paths. Second, we apply hierarchical clustering to categorize all Armenian banks into 4 peer groups: “large and sensitive”, “small and highly sensitive”, “average” and “small and less sensitive”. We argue that the first and fourth groups could, respectively, receive more and fewer supervisory resources, with supervisory insight and judgement remaining essential to finalize the allocation of supervisory resources.
- The comparison of the proposed SABBMDT model with the Armenian banking regulatory framework reveals that, while most of the model’s elements are reflected in the existing regulation, many require clarification through communication of supervisory expectations. The analysis also identifies data gaps that constrain the quantitative assessment of banks’ digital maturity; these constraints may be addressed through revisions to the existing supervisory reporting.
- We propose three recommendations to improve the supervision of banks’ DT. First, top management can redefine the supervisory framework for assessing the DT of banking business models, clarifying the objectives, priorities and approaches. Second, for the inherent risk assessment, we propose several quantitative ratios – primarily reflecting customers’ digital engagement – that can be aggregated into a preliminary SREP Phase 2 score and subsequently refined with broader quantitative and qualitative indicators of a bank’s digital maturity to derive the final inherent risk score (Phase 3). Lastly, we recommend conducting the DT risk control assessment through a localized version of the SABBMDT model and outline key considerations to ensure consistency in assessment and harmonization of scores across banks.

