

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ԱՆՆԱ ԱՐԱՄԻ ԱՅՎԱԶՅԱՆ

**ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԲԱՐՁՐԱՑՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐԸ
(ՀՀ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ՆՅՈՒԹԵՐՈՎ)**

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

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

Երևան 2026

**Ատենախոսության թեման հաստատվել է Հայաստանի պետական
տնտեսագիտական համալսարանում**

Գիտական ղեկավար՝

Տնտեսագիտության թեկնածու,
պրոֆեսոր
Նելլի Հայկազի Շահնազարյան

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Սամվել Սերյոժայի Ավետիսյան

Տնտեսագիտության թեկնածու
Նորայր Սամվելի Բաբայան

Առաջատար կազմակերպություն՝

**ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան
տնտեսագիտության ինստիտուտ**

Պաշտպանությունը կայանալու է 2026 թվականի օգոստոսի 27-ին՝ ժամը 14:00-ին,
Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում (0025, ք. Երևան,
Նալբանդյան փ. 128) գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի Տնտեսագիտության 014 մասնագիտա-
կան խորհրդի նիստում:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Հայաստանի պետական տնտեսագի-
տական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2026 թվականի հուլիսի 28-ին:

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

S.U. Մարտիրոսյան

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԹԵՄԱՅԻ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Հերազդություն թեմայի արդիականությունը: Համաշխարհային ֆինանսական համակարգի զարգացման արդի փուլում կորպորատիվ կառավարումը դարձել է ֆինանսական կազմակերպությունների կայունության, մրցունակության և երկարաժամկետ զարգացման առանցքային նախապայմաններից մեկը: Հատկապես բանկային համակարգում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետությունը ձեռք է բերում առանձնահատուկ նշանակություն, քանի որ բանկերը հանդիսանում են ֆինանսական միջնորդության հիմնական ինստիտուտները և վճռորոշ դեր են կատարում տնտեսության ֆինանսավորման, ներդրումային գործընթացների խթանման և ֆինանսական կայունության ապահովման գործում: Վերջին տասնամյակների միջազգային ֆինանսական ճգնաժամերը, ինչպես նաև բանկային ոլորտում արձանագրված կառավարման ծախսողումները ցույց են տվել, որ նույնիսկ կապիտալացման բարձր մակարդակ ունեցող և ֆինանսապես կայուն կազմակերպությունները կարող են բախվել լուրջ խնդիրների, եթե դրանց կառավարման համակարգերը չեն ապահովում ռազմավարական վերահսկողության, հաշվետվողականության, թափանցիկության և ռիսկերի արդյունավետ կառավարման բավարար մակարդակ:

Կորպորատիվ կառավարման նշանակությունը առավել մեծացել է ֆինանսական համակարգի թվային վերափոխման, կայուն զարգացման սկզբունքների տարածման և շահակիցների սպասումների փոփոխության պայմաններում: Եթե նախկինում կորպորատիվ կառավարման հիմնական նպատակը բաժնետերերի շահերի պաշտպանությունն ու ղեկավարության գործունեության վերահսկումն էր, ապա ներկայում այն վերաժվում է բազմաչափ կառավարման համակարգի, որը ներառում է ոչ միայն ֆինանսական արդյունքների ապահովումը, այլև թվային փոխակերպման կառավարումը, կայունության սկզբունքների ինտեգրումը, շահակիցների շահերի հավասարակշռումը և երկարաժամկետ արժեքի ստեղծումը: Այս հանգամանքը պայմանավորում է կորպորատիվ կառավարման ավանդական մոտեցումների վերանայման և դրա արդյունավետության գնահատման նոր մեթոդաբանական գործիքների մշակման անհրաժեշտությունը:

Հայաստանի Հանրապետության բանկային համակարգը վերջին տարիներին բնութագրվում է կայուն զարգացման, ֆինանսական միջնորդության ընդլայնման և տեխնոլոգիական ակտիվ վերափոխման միտումներով: Միևնույն ժամանակ, ոլորտի զարգացման ներկա փուլում առավել ակնառու են դառնում այնպիսի մարտահրավերներ, ինչպիսիք են տնօրենների խորհուրդների ռազմավարական դերակատարման ուժեղացումը, թվային կառավարման համակարգերի ներդրումը, կայունության սկզբունքների գործնական ինտեգրումը, ռիսկերի կառավարման կատարելագործումը և կառավարման մարմինների պատասխանատվության բարձրացումը: Այս պայմաններում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության բարձրացման խնդիրները ձեռք են բերում ոչ միայն տեսական, այլև կարևոր գործնական նշանակություն՝ դառնալով բանկերի մրցունակության և երկարաժամկետ կայունության ապահովման առանցքային գործոն:

Կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության հիմնախնդիրները լայնորեն ուսումնասիրվել են ինչպես արտասահմանյան, այնպես էլ հայ գիտնականների կողմից: Կորպորատիվ կառավարման տեսական և մեթոդաբանական հիմքերի ձևավորմանը նշանակալի ներդրում են ունեցել Ռ. Քուուլը, Մ. Ջենսենը, Վ. Մեքլինգը, Ա. Շլայֆերը, Ռ. Վիշնին, Է. Ֆրիմենը, Օ. Ուիլյամսոնը, Հ. Մեհրանը, Ռ. Ադամսը, Լ. Լավենը և այլ հեղինակներ, որոնց աշխատություններում ուսումնասիրվել են գործակալական հարաբերությունները, տնօրենների խորհրդի գործունեությունը, բաժնետիրական կառուցվածքի, դիսկերի կառավարման, բանկային կայունության և կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության փոխկապակցվածությունը: Հայաստանյան իրականությունում թեմային առնչվող առանձին հարցեր ուսումնասիրվել են Ա. Մարկոսյանի, Թ. Մկրտչյանի, Ն. Շահնազարյանի, Դ. Հախվերդյանի, Ա. Սուվարյանի, Ն. Մելիքյանի և այլ հայ տնտեսագետների աշխատություններում, ինչպես նաև ՀՀ կենտրոնական բանկի կողմից հրապարակված հետազոտություններում և վերլուծություններում, որտեղ անդրադարձ է կատարվել բանկային համակարգի զարգացման, կորպորատիվ կառավարման, դիսկերի կառավարման և ֆինանսական կայունության հիմնախնդիրներին: Միևնույն ժամանակ, իրականացված ուսումնասիրությունների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ ՀՀ բանկային համակարգում իրականացված զգալի ինստիտուցիոնալ բարեփոխումների համատեքստում առևտրային բանկերում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրը, հատկապես թվայնացման, ԲՄԿ սկզբունքների ներդրման, տնօրենների խորհրդի դերի բարձրացման և կառավարման արդյունավետության, համալիր գնահատման համատեքստում, շարունակում է մնալ ոչ լիարժեք ուսումնասիրված, ինչն էլ պայմանավորել է սույն ատենախոսության թեմայի ընտրությունն ու գիտական արդիականությունը:

Արդյունքում առաջանում է կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության գնահատման նոր մոտեցումների մշակման և դրանց կիրառման անհրաժեշտություն, որոնք հնարավորություն կտան բացահայտել բանկային համակարգի զարգացման ներքին օրինաչափությունները և հիմնավորել կառավարման արդյունավետության բարձրացման ուղիները:

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները: Ատենախոսության նպատակն է գնահատել ՀՀ բանկերում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության մակարդակը, բացահայտել համակարգին բնորոշ միտումները, վերջինիս վրա ազդող հիմնական գործոնները և մշակել կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված գիտագործնական առաջարկություններ:

Նշված նպատակին հասնելու համար սահմանվել են հետևյալ խնդիրները.

- Ուսումնասիրել կորպորատիվ կառավարման տեսական հիմքերը, էվոլյուցիան և ժամանակակից հայեցակարգերը՝ առանձնացնելով բանկային ոլորտի կառավարման առանձնահատկությունները:
- Վերլուծել կորպորատիվ կառավարման ժամանակակից միջազգային փորձը և գնահատել դրա կիրառելիությունը ՀՀ բանկային համակարգում:

- Ուսումնասիրել ՀՀ բանկային համակարգում կորպորատիվ կառավարման իրավական, կարգավորող և ինստիտուցիոնալ միջավայրը և գնահատել դրա համապատասխանությունը միջազգային սկզբունքներին:
- Իրականացնել ՀՀ բանկային ոլորտի մասնագետների շրջանում էմպիրիկ հետազոտություն՝ բացահայտելու կորպորատիվ կառավարման զարգացման հիմնական միտումները, խնդիրները և սահմանափակումները:
- Մշակել ՀՀ բանկերի համար կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության գնահատման համալիր մեթոդաբանություն և դրա հիման վրա ձևավորել կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության ինդեքս:
- Մշակել տնօրենների խորհրդի արդյունավետության գնահատման մոդել և գնահատել դրա դերը բանկերի կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության ապահովման գործում:
- Մշակել ԲՄԿ սկզբունքների ինտեգրման գնահատման և հաշվետվողականության մեթոդաբանություն:
- Գնահատել կորպորատիվ կառավարման, թվայնացման և ԲՄԿ ինտեգրման միջև առկա փոխկապակցվածությունները և դրանց ազդեցությունը բանկերի կառավարման արդյունավետության վրա:
- Մշակել բանկերի թվայնացման և կառավարման համակարգերի համաչափության գնահատման մոդել և կոնկրետ իրավիճակներում սահմանել ռազմավարական առաջնահերթություններ:
- Առաջադրել ՀՀ բանկերում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված գիտականորեն հիմնավորված և գործնականում կիրառելի առաջարկություններ:

Հետազոտության օբյեկտն ու առարկան: Հետազոտության օբյեկտը Հայաստանի Հանրապետության բանկային համակարգն է, իսկ առարկան ՀՀ բանկերում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության գնահատման, դրա վրա ազդող գործոնների բացահայտման և արդյունավետության բարձրացման մեխանիզմների կատարելագործման հետ կապված տեսական, մեթոդաբանական և գործնական խնդիրների համակցության գնահատումը:

Հետազոտության տեսական, մեթոդաբանական և տեղեկատվական հիմքերը: Սույն ատենախոսության համար որպես տեսամեթոդական հիմք են հանդիսացել կորպորատիվ կառավարման վերաբերյալ հայ և արտասահմանյան գիտնականների աշխատությունները, ՀՀ օրենսդրական և ենթաօրենսդրական ակտերը, ՀՀ ԿԲ կանոնակարգերը, միջազգային կազմակերպությունների և մասնագիտական կառույցների կողմից մշակված սկզբունքները, ուղեցույցներն ու առաջարկությունները:

Հետազոտության մեջ կիրառվել են գիտական ճանաչողության ընդհանուր և հատուկ մեթոդները, մասնավորապես՝ համակարգային, համեմատական, կառուցվածքային-ֆունկցիոնալ, վիճակագրական, ինդեքսային, համեմատական վերլուծության, խմբավորման, գնահատման, փորձագիտական գնահատման և ընդհանրացման մեթոդները: Հետազոտության ընթացքում իրականացվել է սոցիոլոգիական հարցում ՀՀ բանկային համակարգի առևտրային բանկերի տարբեր մակար-

դակի ղեկավար անձնակազմի մասնակցությամբ: Հետազոտության ընթացքում մշակվել և կիրառվել են կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության, տնօրենների խորհրդի արդյունավետության, թվայնացման կառավարման և ԲՍԿ ինտեգրման գնահատման հեղինակային մեթոդաբանական մոտեցումներ:

Հետազոտության տեղեկատվական հիմքը կազմել են ՀՀ Կենտրոնական բանկի, ՀՀ առևտրային բանկերի, միջազգային ֆինանսական կազմակերպությունների, միջազգային կորպորատիվ կառավարման և կայուն զարգացման ոլորտում գործող կառույցների պաշտոնական հրապարակումները, իրավական և նորմատիվ ակտերը, բանկերի տարեկան, ֆինանսական և ոչ ֆինանսական հաշվետվությունները, ինչպես նաև ատենախոսության շրջանակներում իրականացված էմպիրիկ հետազոտության արդյունքները և հեղինակի կատարած հաշվարկները:

Հետազոտության գիտական արդյունքները և նորույթը: Հետազոտության շրջանակներում ստացվել են մի շարք գիտական արդյունքներ, որոնցից նորույթ են պարունակում հետևյալները.

- Էմպիրիկ վերլուծության հիման վրա բացահայտվել և գիտականորեն հիմնավորվել են ՀՀ առևտրային բանկերի կորպորատիվ կառավարման համակարգի կառուցվածքային խզումները, որոնք ազդում են բանկերի գործունեության արդյունավետության վրա, ինչի հիման վրա մշակվել են կորպորատիվ կառավարման համակարգի կատարելագործման գիտագործնական առաջարկություններ:
- Մշակվել է ՀՀ բանկային համակարգի ինստիտուցիոնալ և կարգավորող առանձնահատկություններին հարմարեցված կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության գնահատման համալիր ինդեքս, որը հնարավորություն է տալիս բացահայտել բանկերի ֆորմալ կառավարման և վերահսկողության մեխանիզմների ու ռազմավարական կառավարման, ներառյալ բնապահպանական, սոցիալական և կորպորատիվ կառավարման (ԲՍԿ) սկզբունքների գործնական կիրառման միջև առկա կառուցվածքային անհամապատասխանությունները:
- Մշակվել է ՀՀ բանկային համակարգի առանձնահատկություններին հարմարեցված առևտրային բանկերի տնօրենների խորհրդի արդյունավետության գնահատման բազմաչափ մոդել, որն ապահովում է խորհրդի գործունեության համալիր գնահատում՝ ներառելով ինչպես կորպորատիվ կառավարման նորմատիվ պահանջներին համապատասխանության, այնպես էլ ռազմավարական կառավարման, վերահսկողական գործառնությունների և բանկի գործունեության արդյունավետության վրա դրա փաստացի ազդեցության գնահատումը:
- Մշակվել է Հայաստանի Հանրապետության առևտրային բանկերում բնապահպանական, սոցիալական և կորպորատիվ կառավարման (ԲՍԿ) սկզբունքների ինտեգրման և հաշվետվողականության գնահատման համալիր մոդել, որն ապահովում է ԲՍԿ կատարողականի համապարփակ չափումը, արդյունքների համադրելի գնահատումը և բանկերի միջև համեմատական վերլուծության իրականացումը:

- Մշակվել է ՀՀ առևտրային բանկերի կորպորատիվ կառավարման և թվայնացման մակարդակների համահամապատասխանության գնահատման երկչափ մոդել, որը հիմնված է այն մեթոդաբանական ենթադրության վրա, որ թվային փոխակերպման արդյունավետությունը պայմանավորված է ոչ միայն տեխնոլոգիական հասունության մակարդակով, այլև կառավարման և վերահսկողական ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացման աստիճանի հետ դրանց համակարգային համապատասխանությամբ: Առաջարկվող մոդելը հնարավորություն է տալիս քանակական և որակական գնահատման միջոցով բացահայտել բանկերի թվայնացման մակարդակի և կորպորատիվ կառավարման միջև առկա կառուցվածքային անհամապատասխանությունները, դրանց բնույթը և դրանցից բխող կառավարչական ու ինստիտուցիոնալ ռիսկերը, ինչպես նաև դրանց հիման վրա ձևավորել ռազմավարական կարգավորման և զարգացման առաջնահերթությունների հիմնավորված համակարգ:

Հետազոտության արդյունքների կիրառական և գիտագործնական նշանակությունը, փորձարկումը և հրապարակումները: Սույն հետազոտության արդյունքները կարող են կիրառվել ՀՀ կենտրոնական բանկի, առևտրային բանկերի, ոլորտի մասնագիտական կառույցների և գիտական շրջանակների կողմից՝ կորպորատիվ կառավարման համակարգերի կատարելագործման, վերահսկողական մեխանիզմների զարգացման, թվային փոխակերպման կառավարման և ԲՄԿ սկզբունքների ինտեգրման գործընթացներում:

Հետազոտության արդյունքները քննարկվել են ինչպես միջազգային, այնպես էլ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում կազմակերպված գիտական միջոցառումների, գիտաժողովների, ինչպես նաև Կառավարման ամբիոնի նիստերի ընթացքում:

Ատենախոսության հիմնական արդյունքները հրապարակվել են գիտական հոդվածներում՝ որոնցից 6-ը Բարձրագույն կրթության և գիտության կոմիտեի կողմից ընդունելի պարբերականներում:

Հետազոտության ծավալը և կառուցվածքը: Ատենախոսության ընդհանուր ծավալը կազմում է 178 էջ չհաշված հավելվածները: Վերջինս բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից և առաջարկություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից: Ատենախոսությունը պարունակում է 20 գծապատկեր, 8 աղյուսակ, 121 անուն գրականության ցանկ և 2 հավելված:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության «**Ներածություն**» բաժնում հիմնավորվել են թեմայի արդիականությունը, սահմանվել են հետազոտության նպատակը և խնդիրները, ներկայացվել են հետազոտության օբյեկտը և առարկան, տեսական և տեղեկատվական հիմքերը, գիտական նորոյթները և ստացված արդյունքների գիտագործնական նշանակությունը և հետագա կիրառման հնարավորությունները:

Ատենախոսության առաջին՝ **«Կորպորատիվ կառավարման տեսական և մեթոդաբանական հիմքերը. միջազգային փորձը և զարգացման արդի միտումները»** գլխում ուսումնասիրվել են կորպորատիվ կառավարման էությունը, հայեցակարգերն ու հիմնարար տեսությունները, կորպորատիվ կառավարման ինստիտուցիոնալ առանձնահատկություններն ու դրանց արդյունքում ձևավորվող համակարգային ռիսկերը բանկերում, ինչպես նաև կորպորատիվ կառավարման զարգացման արդի միջազգային միտումները՝ բացահայտելով որ ի տարբերություն կառավարման ավանդական մոտեցումների, որոնք հիմնականում կենտրոնացած են բաժնետերերի շահերի և կարճաժամկետ ֆինանսական արդյունքների վրա, ԲՍԿ կենտրոնացված կառավարումը ընդլայնում է բանկային հաստատությունների դերը՝ ուղղելով այն դեպի կայուն տնտեսական զարգացում և դիմակայունության վրա հիմնված որոշումների ընդունում: Վերոնշյալ ուսումնասիրությունների համատեքստում բանկային ոլորտում ԲՍԿ կենտրոնացված կորպորատիվ կառավարումը սահմանվել է որպես ինտեգրված կառավարման շրջանակ, որը համադրում է ռազմավարական վերահսկողությունը, կայունության վրա հիմնված ռիսկերի կառավարումը, շահագրգիռ կողմերի նկատմամբ հաշվետվողականությունը և երկարաժամկետ արժեքի ստեղծման մեխանիզմները՝ ուղղված ինչպես ֆինանսական կայունության, այնպես էլ ավելի լայն բնապահպանական ու սոցիալական պատասխանատվության ապահովմանը:

Ատենախոսության երկրորդ **«Կորպորատիվ կառավարման ինստիտուցիոնալ միջավայրը ՀՀ բանկային համակարգում և դրա արդյունավետության գնահատումը»** գլխում ուսումնասիրվել են ՀՀ բանկային համակարգի կորպորատիվ կառավարման ինստիտուցիոնալ և իրավական հիմքերը և դրանց ազդեցությունը առևտրային բանկերի կառավարման արդյունավետության վրա, իրականացվել է ՀՀ բանկային համակարգում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորող գործոնների էմպիրիկ վերլուծություն, ՀՀ բանկերում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության ինդեքսի մշակում, ինչպես նաև ՀՀ առևտրային բանկերի կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության համակցված ինդեքսային գնահատում:

Կատարված վերլուծության արդյունքները ցույց են տվել, որ ՀՀ բանկային համակարգում կորպորատիվ կառավարման ինստիտուցիոնալ հիմքերը հիմնականում ձևավորված և ամրագրված են իրավական ու կարգավորիչ մակարդակներում, ինչի շնորհիվ համակարգը բնութագրվում է բարձր կայունությամբ և կանխատեսելիությամբ՝ նվազեցնելով կառավարման էական խափանումների ռիսկերը: Միաժամանակ բացահայտվել է, որ կորպորատիվ կառավարման սկզբունքների

իրավական ամրագրման բարձր մակարդակի և դրանց գործնական կիրառման արդյունավետության միջև առկա է համակարգային անհամապատասխանություն, որի հետևանքով կառավարման ինստիտուտների իրական ազդեցությունը բանկերի ռազմավարական զարգացման և արժեքի ստեղծման գործընթացներում մնում է սահմանափակ: Վերլուծությունը թույլ է տվել արձանագրել, որ ՀՀ բանկային համակարգում ձևավորված կորպորատիվ կառավարման մոդելը կրում է կարգավորիչ-կենտրոնացված բնույթ, որտեղ կառավարման որակը հիմնականում ձևավորվում է Կենտրոնական բանկի վերահսկողական և պարտադրող մեխանիզմների ազդեցությամբ, այլ ոչ շուկայական ինքնակարգավորման, ներդրողների ակտիվության կամ ինստիտուցիոնալ կարգապահության միջոցով: Արդյունքում կորպորատիվ կառավարման սկզբունքները հաճախ կիրառվում են որպես կարգավորիչ պահանջներին համապատասխանության ապահովման գործիք, այլ ոչ որպես ռազմավարական արդյունավետության, նորարարության և մրցակցային առավելությունների ձևավորման մեխանիզմ: Այս պայմաններում համակարգը, թեև ապահովում է ֆինանսական կայունության և ռիսկերի կառավարման բավարար մակարդակ, սակայն սահմանափակ չափով է նպաստում կառավարման ռազմավարական դերակատարության խորացմանը: Հետևաբար, ՀՀ բանկային համակարգի զարգացման հաջորդ փուլը պետք է ուղղված լինի ոչ թե նոր կարգավորումների ներդրմանը, այլ գործող կառավարման սկզբունքների արդյունավետ կիրառման, արդյունքային գնահատման և համապատասխանությունից դեպի իրական կառավարման արդյունավետություն անցման մեխանիզմների ձևավորմանը: Այս մոտեցումը հիմք է հանդիսանում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության գնահատման նոր մոդելի մշակման համար, որը հնարավորություն կտա գնահատել ոչ միայն նորմատիվ պահանջների կատարման աստիճանը, այլև կառավարման ինստիտուտների փաստացի ազդեցությունը բանկերի գործունեության արդյունավետության վրա:

Ատենախոսության շրջանակներում ձևակերպված տեսական դրույթների կամ հիպոթեզների հիմնավորվածությունն ու վավերականությունն ապահովելու, ինչպես նաև ՀՀ բանկային համակարգում կորպորատիվ կառավարման ներքին կառավարչական միջավայրի զարգացման միտումները, կառուցվածքային խնդիրները, կառավարման արդյունավետության մակարդակը, ինչպես նաև միջազգային առաջավոր փորձի տեղայնացման և ինտեգրման իրական վիճակը բացահայտելու նպատակով իրականացվել է ՀՀ բանկային համակարգում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորող գործոնների էմպիրիկ վերլուծություն¹, որի արդյունքները ցույց են տվել հետևյալ օրինաչափությունները և միտումները

1. Կարգավորող և վերահսկող մարմնով պարտադրված ինստիտուցիոնալ զարգացման միտումը:

¹ Ստվել մանրամասն տես՝ Shahnazaryan, N., Ayyazyan, A. Corporate Governance in the Armenian Banking System: Trends, Challenges, and Perspectives. Economics, Finance and Accounting, 2026, 2(18), 217-238, DOI: <https://doi.org/10.59503/29538009-2026.2.18-217>

2. Կայունություն–արդյունավետություն հակասության միտումը:
3. Սեփականության կենտրոնացվածության և Խորհրդի մարզինալացման օրինաչափությունը:
4. Կառավարման եռաբևեռ ուժային կառուցվածքի ձևավորման միտումը:
5. Միջազգային լավագույն փորձի ֆորմալ տեղայնացման միտումը:
6. ԲՍԿ օրակարգի էկզոգեն կախվածության պարադոքսը:
7. ԲՍԿ պատրաստակամության և իրական ինտեգրման միջև խզման միտումը:
8. Թվային տրանսֆորմացիայի և տվյալահեն կառավարման անհամաչափ զարգացման միտումը:
9. Համապատասխանությունից դեպի ռազմավարական կառավարում անցման միտումը:

Հետազոտության ընթացում պարզ դարձավ, որ Հայաստանի Հանրապետության բանկային համակարգը բնութագրվում է որոշակի առանձնահատկություններով ինչն էլ պայմանավորում է կորպորատիվ կառավարման գնահատման տեղայնացված մեթոդաբանության անհրաժեշտությունը: Այս համատեքստում հետազոտության շրջանակներում մշակվել և հաշվարկվել է Կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության ինդեքս << բանկային համակարգի համար²: Առաջարկվող ինդեքսը հիմնված է ՏՀԶԿ-ի Կորպորատիվ կառավարման սկզբունքներում և Բանկային վերահսկողության Բազելյան կոմիտեի Բանկերի կորպորատիվ կառավարման սկզբունքներում արտացոլված կառավարման հիմնական չափանիշների վրա, միաժամանակ հաշվի առնելով նաև << բանկային ոլորտի ինստիտուցիոնալ և կարգավորող բնութագրերը:

Շրջանակը ներառում է հինգ հիմնական չափորոշիչներ՝ տնօրենների խորհրդի արդյունավետություն, ներքին վերահսկողության արդյունավետություն, թափանցիկություն և բացահայտումներ, բաժնետերերի իրավունքների և շահերի պաշտպանություն և կայուն կառավարման ինտեգրում, որոնք միասին ապահովում են բանկային հաստատությունների կառավարման որակի բազմաչափ գնահատում (բաղադրիչներից յուրաքանչյուրը գնահատվում է հինգ ենթաբաղադրիչների միջոցով): Ինդեքսը հաշվարկելու համար կիրառվում է փորձագիտական հարցման մեթոդը: Հարցաթերթիկը նախատեսված է բանկերի կառավարման տարբեր մակարդակների ներկայացուցիչների համար: Հարցերը գնահատվում են 1-5 բալլային սանդղակով (1՝ բացակայում է, 2՝ ֆորմալ կիրառում, 3՝ մասնակի ներդրում, 4՝ հաստատված համակարգ, 5՝ միջազգային լավագույն փորձին համապատասխանություն):

Յուրաքանչյուր բաղադրիչի համար գնահատականը հաշվարկվում է որպես դրա հինգ համապատասխան ցուցանիշների միջին արժեք:

$$C_i = \frac{\sum_{j=1}^5 X_{ij}}{5}$$

² Առավել մանրամասն տես՝ Ayvazyan A. Evaluation of corporate governance effectiveness in the banking system of the Republic of Armenia, Alternative, 2026, Volume 2, 108-114, DOI: 10.55528/18292828-2026.2-108

որտեղ՝

C_r -ն i -րդ բաղադրիչի գնահատականն է,

X_{ij} -ն i -րդ բաղադրիչի j -րդ ցուցիչի գնահատականն է:

Արդյունքում, յուրաքանչյուր բաղադրիչ ստանում է 1-ից 5 գնահատական:

Կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության ընդհանուր ինդեքսը հաշվարկվում է հինգ բաղադրիչների հավասարապես կշռված միջինի միջոցով.

$$CGEI = \frac{BE + OE + TD + SP + SG I}{5}$$

որտեղ՝

$CGEI$ -կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության ինդեքսն է,

BE - տնօրենների խորհրդի արդյունավետության ցուցանիշը,

OE - վերահսկողության արդյունավետության ցուցանիշը,

TD - թափանցիկության և բացահայտումների արդյունավետության ցուցանիշը,

SP - բաժնետերերի իրավունքների և կառավարման հավասարակշռության արդյունավետության ցուցանիշը,

SGI - կայուն կառավարման ինտեգրման արդյունավետության ցուցանիշը:

Ստացված արդյունքները նորմալացվում են 0-1 միջակայքում, որտեղ դրանք մեկնաբանվում են հետևյալ կերպ՝

$0 \leq CGEI < 0.4$ - Ցածր արդյունավետություն,

$0.4 \leq CGEI < 0.7$ Միջին արդյունավետություն,

$0.7 \leq CGEI \leq 1$ Բարձր արդյունավետություն:

Մշակված մեթոդաբանությունը կիրառվել է Հայաստանի Հանրապետության հինգ առևտրային բանկերի նկատմամբ՝ հիմնվելով 153 հարցվածներից հավաքված հարցման տվյալների վրա: Աղյուսակ 1-ում ներկայացված են ընտրանքային բանկերի կառավարման յուրաքանչյուր բաղադրիչի համար հաշվարկված Կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության ինդեքսի միավորները:

Աղյուսակ 1

ՀՀ առևտրային բանկերի կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության ինդեքսի արդյունքները³

Բաղադրիչներ	Բանկ 1	Բանկ 2	Բանկ 3	Բանկ 4	Բանկ 5
Տնօրենների խորհրդի արդյունավետություն	4.6	4.1	3.7	4.6	3.5
Վերահսկողության արդյունավետություն	4.8	4.7	4.6	4.8	4.5
Թափանցիկություն և բացահայտումներ	4.7	4.9	3.4	3.9	3.2
Բաժնետերերի իրավունքներ և կառավարման հավասարակշռություն	4.4	4.5	2.6	4.3	2.5
Կայուն կառավարման ինտեգրում	4.1	4.3	1.9	3.1	1.7
CGEI	4.5	4.5	3.2	4.1	3.1
CGEI	0.88	0.88	0.55	0.78	0.53

Էմպիրիկ արդյունքները բացահայտել են կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության հստակ տարասեռություն ընտրանքային բանկերում, մասնավորա-

³ Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից

պես՝ թույլ տալով եզրակացնել, որ ՀՀ բանկային համակարգում ձևավորվել է կարգավորիչ պահանջների վրա հիմնված կորպորատիվ կառավարման մոդել, որը հաջողությամբ ապահովում է ֆինանսական կայունության, ռիսկերի կառավարման և ներքին վերահսկողության անհրաժեշտ մակարդակը, սակայն սահմանափակ ազդեցություն ունի ռազմավարական կառավարման բաղադրիչների զարգացման վրա: Հետևաբար՝ կորպորատիվ կառավարման հետագա զարգացումը առավելապես պետք է ուղղված լինի ռազմավարական կառավարման գործառույթների խորացմանը, տնօրենների խորհրդի իրական ազդեցության բարձրացմանը, ԲՄԿ սկզբունքների համակարգային ինտեգրմանը, թափանցիկության և բացահայտման պրակտիկայի կատարելագործմանը, բաժնետերերի իրավունքների պաշտպանության ամրապնդմանը և շահակիցների շահերի առավել հավասարակշռված ներկայացվածության ապահովմանը: Հենց այս գործոններն են ներկայումս ձևավորում բանկերի միջև կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության հիմնական տարբերությունները և կարող են հանդիսանալ ոլորտի հետագա զարգացման առանցքային ուղղությունները:

Առենախոսության երրորդ **«ՀՀ բանկերում կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության բարձրացման ռազմավարական ուղիները և կադրելագործման մեխանիզմները»** գլխում իրականացվել է խորհրդի գործունեության արդյունավետության գնահատման և կատարելագործման մոդելի ձևավորումը ՀՀ բանկերում:

Համաձայն հետազոտության արդյունքների ՀՀ բանկային համակարգում տնօրենների խորհուրդը հաճախ չի ընկալվում որպես կառավարման իրական ուժի և ռազմավարական որոշումների կայացման հիմնական կենտրոն, իսկ խորհրդի իրական անկախության ապահովումը և խորհրդի ռազմավարական դերակատարության լիարժեք իրականացումը հանդիսանում են կորպորատիվ կառավարման միջազգային սկզբունքների տեղայնացման բավականին բարդ խնդիրներ՝ վկայելով այն մասին, որ տնօրենների խորհրդի առկայությունը կամ ձևական համապատասխանությունը դեռևս բավարար չեն դրա իրական արդյունավետության մասին եզրակացություններ կատարելու համար: Հետևաբար՝ առաջանում է տնօրենների խորհրդի գործունեության արդյունավետության առանձին գնահատման անհրաժեշտություն, որը հնարավորություն կտա բացահայտել ոչ միայն կառավարման մարմնի կառուցվածքային համապատասխանությունը, այլև դրա փաստացի ազդեցությունը ռազմավարական որոշումների կայացման, վերահսկողական գործառույթների իրականացման, անկախության ապահովման և շահակիցների շահերի հավասարակշռման գործընթացներում: Առաջարկվող մոդելի⁴ կառուցվածքը հիմնված է կորպորատիվ կառավարման տեսական և ինստիտուցիոնալ հիմքերի համադրության վրա, հաշվի առնելով ոլորտի ժամանակակից միտումները և հնարավորություն է տալիս գնահատել տնօրենների խորհրդի գործունեությունը բազ-

⁴ Առավել մանրամասն տես՝ Ayyazyan A. Development of a model for evaluating the Effectiveness of the Board of Directors in Commercial Banks. Economics, Finance and Accounting, 2026, 2(18), 169-181. DOI: <https://doi.org/10.59503/29538009-2026.2.18-169>

մաշափ մոտեցմամբ, գնահատման գործառույթը վերապահելով կորպորատիվ քարտուղարին ով գործընթացի կազմակերպման համար կարող է ներգրավել համապատասխանության ապահովման համար պատասխանատու ստորաբաժանմանը:

Աղյուսակ 2

Տնօրենների խորհրդի արդյունավետության գնահատման ցուցանիշները⁵

Կառուցվածքային բաղադրիչ	Խորհրդի անկախություն և մասնագիտական համապատասխանություն
	Խորհրդի բազմազանություն
Գործառնական բաղադրիչ	Ներգրավվածություն և ակտիվություն
	Վերահսկողության արդյունավետություն
	Թափանցիկություն
	Հաշվետվողականություն
	Խորհրդի զարգացում և գնահատում
Ռազմավարական բաղադրիչ	Ռազմավարական առաջնորդություն
	ԲՄԿ կառավարման վերահսկողություն
	Թվային փոխակերպման վերահսկողություն

Խորհրդի արդյունավետության գնահատումը հիմնված է մշակված բազմաչափ վերլուծության համակարգի վրա, որը ներառում է խորհրդի կառուցվածքային, գործառնական և ռազմավարական գործունեությունը: Մոդելում ներառված յուրաքանչյուր ցուցանիշ գնահատվում է հինգ միավորանոց սանդղակով (1 - շատ ցածր մակարդակ, 2 - ցածր մակարդակ, 3 - միջին մակարդակ, 4 - բարձր մակարդակ, 5 - շատ բարձր մակարդակ):

Առաջարկվող գնահատման համակարգը թույլ է տալիս ավելի մանրամասն և բազմաչափ վերլուծություն կատարել խորհրդի աշխատանքի վերաբերյալ և տարբերակում է կառավարման արդյունավետության տարբեր մակարդակները:

Յուրաքանչյուր ենթաբաղադրիչի գնահատականը հաշվարկվում է տվյալ ենթաբաղադրիչում ներառված ցուցանիշների միջին թվաբանականի միջոցով:

$$Sub_j = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, \text{ որտեղ}^*$$

Sub_j - j-րդ ենթաբաղադրիչի գնահատականն է,

X_i - առանձին ցուցանիշի գնահատականը,

n - ցուցանիշների քանակը:

Հիմնական բաղադրիչների գնահատականները հաշվարկվում են ենթաբաղադրիչների հավասար կշռված միջինի միջոցով:

$$C_k = \frac{\sum_{j=1}^m Sub_j}{m}, \text{ որտեղ}^*$$

C_k - հիմնական բաղադրիչի գնահատականն է,

Sub_j - ենթաբաղադրիչների գնահատականները,

m - ենթաբաղադրիչների քանակը:

⁵ Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից

Տնօրենների խորհրդի ընդհանուր արդյունավետության ինդեքսը հաշվարկվում է հիմնական բաղադրիչների կշռված համադրման միջոցով:

$$BEI = (0.30 \times SE) + (0.40 \times OE) + (0.30 \times SGE)$$

որտեղ՝

BEI — տնօրենների խորհրդի արդյունավետության ընդհանուր ինդեքսն է,

SE — կառուցվածքային արդյունավետության բաղադրիչը,

OE — գործառնական արդյունավետության բաղադրիչը,

SGE — ռազմավարական արդյունավետության բաղադրիչը:

Խորհրդի արդյունավետության ընդհանուր ինդեքսի վերջնական գնահատման արդյունքները մեկնաբանվում են աղյուսակ 3-ում ներկայացված գնահատման սանդղակի միջոցով:

Աղյուսակ 3

Տնօրենների խորհրդի արդյունավետության ինդեքսի (BEI) արժեքների մեկնաբանությունը⁶

Ինդեքսի արժեքների միջակայք	Արդյունավետության մակարդակ	Կառավարման համակարգի որակի բնութագիր
1.0 ≤ BEI ≤ 2.0	Շատ ցածր արդյունավետություն	Կառավարումը կրում է ֆորմալ բնույթ, խորհրդի կառուցվածքում առկա են կրիտիկական ռիսկեր
2.0 < BEI ≤ 3.0	Ցածր արդյունավետություն	Հիմնական կարգավորող պահանջները պահպանված են, սակայն գործառնական և ռազմավարական գործունեության միջև սիներգիան թույլ է զարգացած:
3.0 < BEI ≤ 3.9	Միջին արդյունավետություն	Տնօրենների խորհուրդը ներգրավված է կառավարման գործընթացներում, սակայն կան բարելավման առանձին ոլորտներ
4.0 < BEI ≤ 4.4	Բարձր արդյունավետություն	Առկա է զարգացած կորպորատիվ մշակույթ, որը ապահովում է պատշաճ վերահսկողություն և ռազմավարական ճկունություն
4.5 < BEI ≤ 5.0	Շատ բարձր արդյունավետություն	Կառավարման արդյունավետ մակարդակ, որը ապահովում է նախաձեռնողական վերահսկողություն և ռազմավարական կայունություն

Արդյունքում ստացված ցուցանիշը արտացոլում է խորհրդի գործունեության արդյունավետության մակարդակը և թույլ տալով բացահայտել տնօրենների խորհրդի գործունեության այն ոլորտները, որոնք պահանջում են բարելավում, ինչպես նաև գնահատել կառավարման բարելավման իրականացված միջոցառումների արդյունավետությունը ժամանակի ընթացքում:

Հետազոտության արդյունքները ցույց տվեցին, որ ՀՀ բանկային համակարգում ԲՄԿ սկզբունքների ներդրման նկատմամբ առկա է զգալի հետաքրքրություն և զարգացման ներուժ, միաժամանակ բացահայտելով, որ ԲՄԿ ինտեգրման հիմնական խոչընդոտը տեղայնացված մեթոդաբանությունների, չափորոշիչների և

⁶ Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից

տվյալների անբավարարությունն է, ինչպես նաև կառավարման տարբեր մակարդակներում ԲՍԿ գիտելիքների և կարողությունների պակասը: Այս արդյունքները վկայում են, որ համակարգում առկա է կայունության օրակարգի կարևորության գիտակցում, սակայն բացակայում են դրա գնահատման և համեմատական վերլուծության համար անհրաժեշտ գործնական մեխանիզմները:

Այս համատեքստում հետազոտության շրջանակներում մշակվել է բանկերի ԲՍԿ ինտեգրման գնահատման համակցված մոդել⁷, որը ներառում է բազմաչափ գնահատման մոտեցման վրա հիմնված գնահատման և հաշվետվողականության համակարգ՝ հնարավորություն տալով գնահատել ԲՍԿ սկզբունքների կիրառման և ինտեգրման աստիճանը բանկային գործունեության տարբեր հարթություններում՝ համապատասխան չափանիշների միջոցով:

Առաջարկվող գնահատման մոդելը կառուցված է ԲՍԿ սկզբունքների երեք հիմնական բաղադրիչների հիման վրա՝ բնապահպանական, սոցիալական, կառավարում⁸: Առաջարկվող մոդելի շրջանակներում յուրաքանչյուր բաղադրիչ գնահատվում է յոթ չափանիշների միջոցով, որոնք արտացոլում են ԲՍԿ սկզբունքների կիրառման մակարդակը բանկային գործունեության տարբեր ասպեկտներում:

Առաջարկվող մեթոդաբանության կիրառման գործընթացը ներառում է մի քանի հաջորդական փուլեր:

1. *Տվյալների հավաքագրում:*

2. *Չափանիշների գնահատում:* Յուրաքանչյուր չափանիշ գնահատվում է հինգ միավորանոց սանդղակով, որտեղ՝ 1 միավոր – ԲՍԿ գործոնը բացակայում է և/կամ որևէ կերպ չի կիրառվում, 2 միավոր – ԲՍԿ մոտեցումները գտնվում են նախնական կամ փորձնական փուլում, 3 միավոր – Մասնակի կամ ֆորմալ իրականացում, 4 միավոր – Ռազմավարական մակարդակի ինտեգրում, 5 միավոր – ԲՍԿ սկզբունքների լիարժեք ինտեգրում:

3. *Ենթահնդեքսների հաշվարկ:* Բանկի ԲՍԿ ինտեգրման ընդհանուր մակարդակը գնահատելու համար նախ հաշվարկվում են ենթահնդեքսները, որոնք հնարավորություն կտան պարզելու, թե բանկերի ներսում որ ոլորտներն են ավելի ուժեղ կամ ավելի թույլ:

$$EI = \frac{1}{n_E} \sum_{i=1}^{n_E} S_i^E$$

$$SI = \frac{1}{n_S} \sum_{i=1}^{n_S} S_i^S$$

$$GI = \frac{1}{n_G} \sum_{i=1}^{n_G} S_i^G$$

որտեղ՝

S_i — i -րդ չափանիշի միավորը (1–5)

n_E, n_S, n_G — յուրաքանչյուր բաղադրիչում չափանիշների քանակը

4. *ԲՍԿ ինտեգրման ինդեքսի հաշվարկ:* Բանկի ԲՍԿ ինտեգրման ընդհանուր մակարդակը գնահատելու համար հաշվարկվում է ԲՍԿ ինտեգրման ինդեքսը:

$$EIS = w_E \times EI + w_S \times SI + w_G \times GI$$

$$w_E = 0.3, w_S = 0.3, w_G = 0.4$$

⁷ Առավել մանրամասն տես՝ Ayvazyan A. A Combined Model for Assessing ESG Integration in the Banking System, Регион и мир / Region and the World, 2026, № 3 (64), 266-269, DOI: 10.58587/18292437-2026.3-266

⁸ Duffy D. W. What is ESG and why is it important? // Corporate Governance Institute. – URL:

<https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/what-is-esg-and-why-is-it-important/> (accessed: 21.06.2026).

$$EIS = 0.3 \times \left(\frac{1}{n_E} \sum S_i^E \right) + 0.3 \times \left(\frac{1}{n_S} \sum S_i^S \right) + 0.4 \times \left(\frac{1}{n_G} \sum S_i^G \right)$$

5. Արդյունքների մեկնաբանություն: Ստացված արդյունքների մեկնաբանման համար կիրառվում է ԲՍԿ ինտեգրման մակարդակների դասակարգում:

Աղյուսակ 4

ԲՍԿ ինտեգրման մակարդակներ⁹

Միավոր	ԲՍԿ ինտեգրման մակարդակ
1.00–1.99	Ցածր ինտեգրում՝ ինչը ենթադրում է ԲՍԿ քաղաքականության բացակայություն կամ ձևական առկայություն
2.00–2.99	Սկզբնական ինտեգրում՝ ինչը ենթադրում է ԲՍԿ քաղաքականության առկայություն որոշակի նախաձեռնություններով
3.00–3.99	Գործառնական ինտեգրում՝ ինչը ենթադրում է որոշակի գործընթացների իրականացում առանց համակարգված ռազմավարության
4.00–4.49	Ռազմավարական ինտեգրում՝ ինչը ենթադրում է ոչ միայն ԲՍԿ քաղաքականության առկայություն, այլև հստակ սահմանված ցուցանիշների կիրառում և վերջիններիս նկատմամբ վերահսկողության իրականացում
4.50–5.00	Լիարժեք ինտեգրում՝ համահունչ միջազգային չափորոշիչներին, ցուցանիշների հրապարակայնությամբ

Դասակարգումը հնարավորություն է տալիս գնահատելու բանկերի ԲՍԿ ինտեգրման մակարդակը և անցկացնելու համեմատական վերլուծություն:

6. Հաշվետվության պատրաստում: ԲՍԿ գնահատման արդյունքները պետք է ներկայացվեն ոչ ֆինանսական հաշվետվության մեջ: Հաշվետվության առաջարկվող կառուցվածքը ներառում է հետևյալ բաժինները՝

1. Կազմակերպության ընդհանուր բնութագիր
2. Կայուն զարգացման ռազմավարություն
3. Բնապահպանական քաղաքականություն
4. Սոցիալական ծրագրեր
5. Կորպորատիվ կառավարման համակարգ
6. ԲՍԿ գնահատման արդյունքներ
7. Զարգացման ծրագրեր:

Հետազոտության արդյունքները նաև ցույց տվեցին, որ ՀՀ բանկային համակարգում թվային փոխակերպումն արդեն ընկալվում է ոչ միայն որպես տեխնոլոգիական արդիականացման, այլև որպես կառավարման արդյունավետության բարձրացման գործիք, միաժամանակ բացահայտելով, որ բանկային համակարգում առկա են կորպորատիվ կառավարման որոշ ինստիտուցիոնալ սահմանափակումներ՝ կապված տնօրենների խորհրդի ռազմավարական դերակատարության, անկախության ապահովման և կառավարման մարմինների ազդեցության արդյունավետության հետ: Ստացված արդյունքները վկայում են, որ բանկային համակարգում թվայնացման զարգացումը և կորպորատիվ կառավարման կարողությունների զարգացումը միշտ չէ, որ տեղի են ունենում համաչափ տեմպերով: Արդյունքում հնարավոր է ձևավորվի իրավիճակ, երբ թվային տեխնոլոգիաների, ավտո-

⁹ Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից

մատացված գործընթացների և տվյալահեն որոշումների ընդունման համակարգերի զարգացումը գերազանցի դրանց վերահսկման և կառավարման ինստիտուցիոնալ կարողություններին: Արդյունքում անհրաժեշտություն է առաջանում մշակել գնահատման այնպիսի մոդել, որը կհամադրի թվայնացման և կորպորատիվ կառավարման փոխկապակցված զարգացումը և համաչափության սկզբունքը կկիրառի ոչ միայն քանակական, այլև որակական հիմքերով՝ ապահովելով բանկերի կառավարման իրական բարդության առավել ամբողջական գնահատում:

Առաջարկվող մոդելի¹⁰ հիմքում ընկած է այն ենթադրությունը, որ բանկի թվայնացման մակարդակը պետք է համապատասխանի վերջինիս կառավարման և վերահսկողության ինստիտուցիոնալ կարողություններին: Այս մոտեցումը թույլ է տալիս գնահատել ոչ թե թվայնացման բացարձակ մակարդակը, այլ դրա կառուցվածքային համապատասխանությունը կառավարման որակին: Այդ նպատակով ձևավորվում է երկչափ մատրիցային մոդել, որտեղ բանկերի դիրքավորումը իրականացվում է թվայնացման մակարդակի և կորպորատիվ կառավարման կարողությունների (որակի) համադրության հիման վրա: Մատրիցան կառուցված է փոխկապակցված երկու առանցքների վրա, որոնց հատումը ձևավորվում է բանկի որակական դիրքը՝ թվայնացման մակարդակ/կառավարման որակ համադրությունում:

Բանկի կառավարման որակի և թվայնացման մակարդակի գնահատման համար առաջարկվում է կիրառել ինդեքսային մեթոդ: Ընդ որում, թե՛ կառավարման որակի և թե՛ թվայնացման մակարդակի պարագայում գնահատումը նախատեսվում է իրականացնել 5-ական բաղադրիչներով, իսկ յուրաքանչյուր բաղադրիչ՝ առանձին 5-ական ցուցանիշներով:

Յուրաքանչյուր բաղադրիչի յուրաքանչյուր ցուցանիշի գնահատումն առաջարկվում է իրականացնել հետևյալ տրամաբանությամբ, առկա է (1.0), մասնակի է (0.5) և բացակայում է (0): Յուրաքանչյուր բաղադրիչի արժեքը իրենից կներկայացնի վերջինիս գնահատման 5 ցուցանիշների միջին մեծությունը, իսկ թվայնացման մակարդակն և կառավարման որակը դրանց արտահայտող բաղադրիչների արժեքների միջին մեծությունն են: Թվայնացման մակարդակի և կառավարման որակի գնահատման յուրաքանչյուր բաղադրիչի և վերջինս բնութագրող յուրաքանչյուր ցուցանիշի հաշվարկն առաջարկվում է իրականացնել հետևյալ բանաձևերով.

$$D = \frac{1}{5} \sum_{i=1}^5 D_i, \quad \text{որտեղ } D_i = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 d_{ij}$$

d_{ij} - թվայնացման i -րդ բաղադրիչի j -րդ ցուցանիշի արժեքն է,
 D_i -ն բանկի թվայնացման մակարդակը և

$$G = \frac{1}{5} \sum_{i=1}^5 G_i, \quad \text{որտեղ } G_i = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 g_{ij}$$

g_{ij} - թվայնացման i -րդ բաղադրիչի j -րդ ցուցանիշի արժեքն է,

¹⁰ Առավել մանրամասն տես՝ Ayyazyan A. Matrix Model for Assessing the Proportionality Between Bank Digitalization and Corporate Governance. Messenger of ASUE, 2026, 1(82), 67-79. DOI: 10.52174/1829-0280_2026.1-67

G_i -ն բանկի կառավարման որակը:

Մոդելի արդյունքում յուրաքանչյուր բանկ տեղակայվում է երկչափ հարթության մեջ՝ ստանալով կոնկրետ դիրք (D_i , G_i) համադրությամբ, որը թույլ է տալիս ոչ միայն համեմատել բանկերը միմյանց հետ, այլև վերլուծել դրանց ռազմավարական պրոֆիլը:

$$D = \begin{cases} D_1, 0 \leq D < 0.4 \\ D_2, 0.4 \leq D < 0.7 \\ D_3, 0.7 \leq D \leq 1 \end{cases} \quad G = \begin{cases} G_1, 0 \leq G < 0.4 \\ G_2, 0.4 \leq G < 0.7 \\ G_3, 0.7 \leq G \leq 1 \end{cases}$$

Այս մոտեցումը թույլ է տալիս ոչ միայն դասակարգել բանկերը, այլև բացահայտել կառավարման և թվայնացման անհամաչափության կառուցվածքային պատճառները, ինչը հատկապես կարևոր է ՀՀ բանկային համակարգի համաչափ զարգացման քաղաքականության ձևավորման համար:

$$M = \begin{bmatrix} P_{11} & P_{12} & P_{13} \\ P_{21} & P_{22} & P_{23} \\ P_{31} & P_{32} & P_{33} \end{bmatrix} \quad P_{ij} \leftrightarrow D_i, G_j$$

Թվայնացման և կորպորատիվ կառավարման միջև համապատասխանության կամ «ճեղքի» գնահատման նպատակով մոդելի շրջանակում առաջարկվում է կիրառել համաչափության գնահատման երկու փոխլրացնող քանակական չափումներ:

Մոդելի շրջանակներում Ռիսկի գործակիցը (P_{risk}) առաջարկվում է կիրառել որպես առաջնային ախտորոշիչ գործիք, որի արդյունքները թույլ են տալիս գնահատել, թե որքանով է կորպորատիվ կառավարման ինստիտուցիոնալ կարողությունը բավարար տվյալ թվայնացման բարդության պայմաններում, այսինքն՝ իրականացվում է կորպորատիվ կառավարման ինստիտուցիոնալ ծածկույթի բավարարվածության աստիճանի գնահատում՝ թույլ տալով ախտորոշել, թե որքանով է կորպորատիվ կառավարման համակարգն օժտված բավարար կարողություններով՝ տվյալ թվայնացման բարդությունն ու դրա ռիսկերը վերահսկելու համար, կամ որքանով է տեխնոլոգիական միջավայրը հնարավորություն ստեղծում առավել արդյունավետորեն իրացնել բանկի կառավարման պոտենցիալը:

$$P_{risk} = \frac{G}{D}$$

Նշված չափումը հնարավորություն է տալիս բացահայտելու հետևյալ օրինաչափությունները.

$P_{risk} < 1$ ($D > G$) Վերահսկողական դեֆիցիտի և կառավարչական ռիսկերի գոտի:

$P_{risk} \geq 1$ ($D \geq G$) Կառավարչական բավարարության և չիրացված ներուժի գոտի:

$P_{risk} = 1$ ($D = G$) Դինամիկ համաչափության վիճակ:

Հաջորդ չափումը՝ Համաչափության գործակիցը ($P_{balance}$) խորացնում է այս վերլուծությունը՝ թույլ տալով գնահատել այդ շեղումների կրիտիկականության աստիճանը արտացոլելով թվայնացման մակարդակի (D) և կորպորատիվ կառավարման որակի (G) միջև հարաբերական հավասարակշռությունը և սահմանվում է հետևյալ կերպ.

$$P_{balance} = 1 - |D - G|$$

որտեղ $D, G \in [0, 1]$:

Նշված գործակիցն ընդունում է առավելագույն արժեք այն դեպքերում, երբ թվայնացման և կառավարման մակարդակները գտնվում են համադրելի զարգացման փուլերում, և նվազում է դրանց միջև անհամաչափության խորացման դեպքում և կարող է կիրառվել որպես դիրքային դասակարգման լրացուցիչ քանակական ցուցիչ:

Այս դեպքում մենք ունենում ենք 4 իրավիճակ, որոնցից յուրաքանչյուրը բանկի համար ենթադրում է տարբեր ռազմավարական առաջնահերթություններ.

$$\begin{cases} G > D \\ P_{balance=} \geq 0.5 \end{cases} \quad \begin{cases} G > D \\ P_{balance=} < 0.5 \end{cases} \quad \begin{cases} D > G \\ P_{balance=} \geq 0.5 \end{cases} \quad \begin{cases} D > G \\ P_{balance=} < 0.5 \end{cases}$$

Այսպիսով՝ առաջարկվող մոտեցումը թույլ է տալիս գնահատել ոչ միայն բանկերի զարգացման աստիճանը՝ արտահայտելով թվայնացման և կառավարման մակարդակների միջև հարաբերական հավասարակշռությունը, այլ նաև բացահայտել թվայնացման և կառավարման միջև առկա անհամաչափությունները, որոնք կարող են առաջացնել կառավարման ռիսկեր, այսինքն՝ թույլ է տալիս գնահատել, թե որքանով է թվայնացման առաջընթացը համահունչ կառավարման կարողությունների զարգացմանը: Եթե թվայնացման արագությունը գերազանցում է կառավարման համակարգի կարողությունները, բանկը հայտնվում է բարձր օպերացիոն և ռազմավարական ռիսկերի գոտում: Հակառակ դեպքում՝ ուժեղ կառավարումը թվայնացման ցածր մակարդակի պայմաններում չի ապահովում արդյունավետության լիարժեք իրացում: Հետևաբար, մոդելի շրջանակում առավել նպաստավոր դիրքեր են համարվում այն դեպքերը, որտեղ թվայնացման և կառավարման մակարդակները գտնվում են համադրելի զարգացման փուլերում: Այս մոտեցումը հնարավորություն է տալիս բացահայտելու ոչ միայն առաջատար կամ ցածր ցուցանիշներ ունեցող բանկերը, այլ նաև թաքնված ռիսկային զարգացումները: Այսինքն՝ այս համատեքստում բանկը համարվում է համաչափ զարգացած, եթե թվայնացման մակարդակը և կառավարման որակը գտնվում են հարաբերական հավասարակշռության մեջ, հետևաբար՝ կարող ենք պնդել, որ թվայնացման բարձր մակարդակը թույլ կառավարման պայմաններում ձևավորում է կառավարման ռիսկերի գոտի, իսկ ուժեղ կառավարումը ցածր թվայնացման պարագայում սահմանափակում է արդյունավետության և մրցունակության աճը:

Ամփոփելով կարելի է նշել, որ ներկայացված մոդելը ձևավորում է նոր գիտական մոտեցում բանկերի թվայնացման գնահատման հարցում՝ այն տեղափոխելով տեխնոլոգիական առաջընթացի հարթությունից դեպի կառավարման արդյունավետության և ինստիտուցիոնալ համաչափության վերլուծության տիրույթ, հնարավորություն տալով խորացնելու թվայնացման գործընթացների ընկալումը և դրանք դիտարկելու որպես կորպորատիվ կառավարման համակարգի որակական վերափոխման գործոն:

Ատենախոսության **«Եզրակացություններ և առաջարկություններ»** բաժնում ամփոփվել են հետազոտության հիմնական արդյունքները, մասնավորապես.

- Ժամանակակից կորպորատիվ կառավարման զարգացումը բնութագրվում է ԲՄԿ սկզբունքների և թվային փոխակերպման ինտեգրմամբ, որոնք վերածվել

են ոչ միայն սոցիալական պատասխանատվության, այլև ռիսկերի կառավարման, մրցունակության և երկարաժամկետ կայունության կարևոր գործոնների:

- ՀՀ բանկային համակարգում ձևավորվել է կարգավորիչ-կենտրոնացված կորպորատիվ կառավարման մոդել, որտեղ Կենտրոնական բանկի վերահսկողությունն ապահովում է բարձր մակարդակի ֆորմալ համապատասխանություն, սակայն այն ամբողջությամբ չի երաշխավորում կառավարման իրական արդյունավետությունը:
- Հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ ՀՀ բանկերում առկա է անհամապատասխանություն տնօրենների խորհրդի ձևական ինստիտուցիոնալ կայացվածության և ռազմավարական որոշումների վրա դրա իրական ազդեցության միջև, ինչի հետևանքով խորհուրդը հաճախ սահմանափակվում է վերահսկողական գործառնություններով:
- Էմպիրիկ հետազոտությունը բացահայտեց երկու հիմնական կառուցվածքային խզում. առաջինը՝ ԲՄԿ սկզբունքների ինտեգրումը հիմնականում պայմանավորված է արտաքին կարգավորող և դոնոր կազմակերպությունների պահանջներով, երկրորդը՝ թվայնացումը լայնորեն կիրառվում է գործառնական գործընթացներում, սակայն դեռևս սահմանափակ է ռազմավարական և տվյալահեն կառավարման ոլորտում:
- Կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության բարձր մակարդակ ունեցող բանկերը միաժամանակ ցուցաբերում են նաև ԲՄԿ սկզբունքների առավել զարգացած ինտեգրում, ինչը վկայում է, որ կայուն կառավարումը հանդիսանում է կառավարման ընդհանուր արդյունավետության կարևոր խթան:
- ՀՀ բանկային համակարգը գտնվում է ձևական (հարկադրված) համապատասխանությունից դեպի ռազմավարական, ինքնակարգավորվող և ԲՄԿ-կողմնորոշված կորպորատիվ կառավարման մոդելի անցման փուլում:
- ՀՀ բանկերում ներդնել կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության միասնական գնահատման մեթոդաբանություն (CGEI), որը կարող է կիրառվել ինչպես ինքնագնահատման, այնպես էլ կարգավորող վերահսկողության նպատակներով:
- Ներդնել տնօրենների խորհրդի պարբերական արդյունավետության գնահատման համակարգ՝ հիմնված անկախության, ռազմավարական ներգրավվածության, ռիսկերի վերահսկողության, թվայնացման և ԲՄԿ սկզբունքների իրականացման չափելի ցուցանիշների վրա:
- Մշակել և կիրառել ԲՄԿ ինտեգրման միասնական ազգային մեթոդաբանություն և ոչ ֆինանսական հաշվետվությունների միասնական ուղեցույց՝ ապահովելով դրանց համադրելիությունն ու վերահսկելիությունը:
- Թվայնացման գործընթացը դիտարկել որպես կորպորատիվ կառավարման արդյունավետության բարձրացման գործիք՝ զարգացնելով տվյալահեն որոշումների կայացումը, թվային ռիսկերի կառավարումը և կիրառական տեխնոլոգիաների վերահսկողությունը:

- Վարձատրության և խրախուսման համակարգերը կապել ոչ միայն ֆինանսական արդյունքների, այլև կառավարման որակի, ռիսկերի կառավարման, ԲՍԿ նպատակների և թվայնացման արդյունքների հետ:
- Ապահովել տնօրենների խորհրդի անդամների և ղեկավար անձնակազմի շարունակական մասնագիտական վերապատրաստումը՝ կորպորատիվ կառավարման, ԲՍԿ սկզբունքների, թվայնացման և ժամանակակից կառավարման գործիքների ոլորտներում:

Ատենախոսության հիմնական արդյունքները հրապարակված են հեղինակի հետևյալ գիտական աշխատություններում

1. Ayvazyan A. Matrix Model for Assessing the Proportionality Between Bank Digitalization and Corporate Governance. Messenger of ASUE, 2026, 1(82), 67-79. DOI: 10.52174/1829-0280_2026.1-67
2. Shahnazaryan N, Ayvazyan A., Contemporary Trends in Economic Development in the Context of Sustainability, Регион и мир/ Region and the World, 2026, № 3 (64), 195-199, Shahnazaryan N., DOI: 10.58587/18292437-2026.3-195
3. Ayvazyan A. A Combined Model for Assessing ESG Integration in the Banking System, Регион и мир / Region and the World, 2026, № 3 (64), 266-269, DOI: 10.58587/18292437-2026.3-266
4. Ayvazyan A. Evaluation of corporate governance effectiveness in the banking system of the Republic of Armenia, Alternative, 2026, Volume 2, 108-114, DOI: 10.55528/18292828-2026.2-108
5. Shahnazaryan N., Ayvazyan A. Corporate Governance in the Armenian Banking System: Trends, Challenges, and Perspectives. Economics, Finance and Accounting, 2026, 2(18), 217-238, DOI: <https://doi.org/10.59503/29538009-2026.2.18-217>
6. Ayvazyan A. Development of a model for evaluating the Effectiveness of the Board of Directors in Commercial Banks. Economics, Finance and Accounting, 2026, 2(18), 169-181. DOI: <https://doi.org/10.59503/29538009-2026.2.18-169>

АЙВАЗЯН АННА АРАМОВНА

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
(НА МАТЕРИАЛАХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ РА)**

Диссертация представлена на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 - “Экономика и управление народным хозяйством и его отраслями”.

Защита диссертации состоится 27-го августа 2026 года в 14:00 на заседании Специализированного совета по экономике 014 Комитета по высшему образованию и науке Республики Армения, действующего в Армянском государственном экономическом университете, по адресу: 0025, ул. Налбандяна 128, г. Ереван, РА.

Р Е З Ю М Е

Актуальность темы исследования: В контексте обеспечения устойчивости, конкурентоспособности и долгосрочного развития банковской системы повышение эффективности корпоративного управления приобретает особое значение. Новые требования в области цифровизации, устойчивого развития и управления рисками обуславливают необходимость совершенствования систем управления, особенно в банковской системе РА.

Цель и задачи исследования: Целью диссертации является оценка уровня эффективности корпоративного управления в банках РА, выявление тенденций, характерных для системы, и основных факторов, влияющих на нее, а также разработка научно-практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности корпоративного управления.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- Изучить теоретические основы, эволюцию и современные концепции корпоративного управления, выделив особенности управления в банковском секторе.
- Проанализировать современный международный опыт корпоративного управления и оценить его применимость в банковской системе РА.
- Исследовать правовую, регулятивную и институциональную среду корпоративного управления в банковской системе РА и оценить ее соответствие международным принципам.
- Провести эмпирическое исследование среди специалистов банковского сектора РА с целью выявления основных тенденций, проблем и ограничений развития корпоративного управления.
- Разработать комплексную методологию оценки эффективности корпоративного управления для банков РА и на ее основе сформировать индекс эффективности корпоративного управления.
- Разработать модель оценки эффективности совета директоров и оценить его роль в обеспечении эффективности корпоративного управления банками.
- Разработать методологию оценки интеграции принципов ESG и отчетности по их применению.

- Оценить взаимосвязи между корпоративным управлением, цифровизацией и интеграцией ESG, а также их влияние на эффективность управления банками.
- Разработать модель оценки соразмерности уровней цифровизации и систем управления банками и определить стратегические приоритеты в конкретных ситуациях.
- Предложить научно обоснованные и практически применимые рекомендации, направленные на повышение эффективности корпоративного управления в банках РА.

Научные результаты и новизна исследования: В рамках исследования получен ряд научных результатов, научной новизной среди которых обладают следующие:

- На основе эмпирического анализа выявлены и научно обоснованы структурные разрывы в системе корпоративного управления коммерческих банков РА, влияющие на эффективность их деятельности, на основе чего разработаны научно-практические рекомендации по совершенствованию системы корпоративного управления.
- Разработан комплексный индекс оценки эффективности корпоративного управления, адаптированный к институциональным и регулятивным особенностям банковской системы РА, позволяющий выявить структурные несоответствия между формальными механизмами управления и контроля банков и их стратегическим управлением, включая практическое применение принципов экологической, социальной и корпоративной ответственности (ESG).
- Разработана многомерная модель оценки эффективности совета директоров коммерческих банков, адаптированная к особенностям банковской системы РА, обеспечивающая комплексную оценку деятельности совета, включающую как оценку соответствия нормативным требованиям корпоративного управления, так и оценку его фактического влияния на стратегическое управление, контрольные функции и эффективность деятельности банка.
- Разработана комплексная модель оценки интеграции и отчетности по принципам экологической, социальной и корпоративной ответственности (ESG) в коммерческих банках РА, обеспечивающая всестороннюю оценку показателей ESG, сопоставимость результатов и проведение сравнительного анализа между банками.
- Разработана двухмерная модель оценки соразмерности уровней корпоративного управления и цифровизации коммерческих банков РА, основанная на методологическом предположении, что эффективность цифровой трансформации обусловлена не только уровнем технологической зрелости, но и соответствием уровня цифровизации степени развития институциональных возможностей управления и контроля. Предлагаемая модель позволяет посредством количественной и качественной оценки выявлять существующие структурные несоответствия между уровнем цифровизации банков и корпоративным управлением, определять характер этих несоответствий и вытекающие из них управленческие и институциональные риски, а также на их основе формировать обоснованную систему стратегического регулирования и приоритетов развития.

WAYS TO ENHANCE CORPORATE GOVERNANCE EFFECTIVENESS (BASED ON THE MATERIALS OF THE RA COMMERCIAL BANKS)

The abstract of the dissertation is submitted for pursuing the degree of Ph.D. in Economics in the field 08.00.02 - “Economy, the economics of its spheres and control”.

The defense of the dissertation will take place at 14:00 on 27th August, 2026 at the Meeting of Specialized Council 014 in Economics of the Higher Education and Science Committee of the Republic of Armenia, acting at the Armenia State University of Economics. Address: 128 Nalbandyan Street, Yerevan, 0025, RA.

A B S T R A C T

Relevance of the research topic: In the context of ensuring the stability, competitiveness, and long-term development of the banking system, enhancing corporate governance effectiveness is of particular importance. New requirements in the areas of digitalization, sustainable development, and risk management necessitate the improvement of governance systems, particularly within the banking system of RA.

Research aim and objectives: The aim of the dissertation is to assess the level of corporate governance effectiveness in RA banks, identify the trends characteristic of the system and the key factors influencing it, and develop scientifically grounded and practically applicable recommendations aimed at enhancing corporate governance effectiveness.

To achieve this aim, the following objectives were defined:

- To examine the theoretical foundations, evolution, and contemporary concepts of corporate governance, highlighting the specific features of governance in the banking sector.
- To analyze contemporary international experience in corporate governance and assess its applicability to the banking system of the Republic of Armenia.
- To examine the legal, regulatory, and institutional environment of corporate governance in the banking system of the Republic of Armenia and assess its compliance with international principles.
- To conduct an empirical study among banking sector specialists in the Republic of Armenia to identify the main trends, problems, and constraints in the development of corporate governance.
- To develop a comprehensive methodology for assessing corporate governance effectiveness in RA banks and, based on it, construct a Corporate Governance Effectiveness Index.
- To develop a model for assessing board effectiveness and evaluate its role in ensuring effective corporate governance in banks.
- To develop a methodology for assessing the integration of ESG principles and reporting on their implementation.
- To assess the interrelationships between corporate governance, digitalization, and ESG integration, as well as their impact on the effectiveness of bank governance.

- To develop a model for assessing the alignment between the levels of bank digitalization and governance systems and to determine strategic priorities in specific situations.
- To propose scientifically grounded and practically applicable recommendations aimed at enhancing corporate governance effectiveness in RA banks.

Scientific results and novelty of the research: The research produced a number of scientific results, among which the following constitute the scientific novelty of the study:

- Based on empirical analysis, structural gaps in the corporate governance system of commercial banks in the Republic of Armenia that affect the efficiency of their activities were identified and scientifically substantiated, providing a basis for developing scientific and practical recommendations for improving the corporate governance system.
- A comprehensive Corporate Governance Effectiveness Index was developed, adapted to the institutional and regulatory characteristics of the banking system of the Republic of Armenia. The index makes it possible to identify structural misalignments between banks' formal governance and control mechanisms and their strategic management, including the practical application of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles.
- A multidimensional model for assessing the effectiveness of boards of directors of commercial banks was developed, adapted to the specific characteristics of the banking system of the Republic of Armenia. The model provides a comprehensive assessment of board performance, encompassing both compliance with corporate governance regulatory requirements and the assessment of the board's actual impact on strategic management, oversight functions, and the effectiveness of bank operations.
- A comprehensive model for assessing the integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) principles and ESG reporting in commercial banks of the Republic of Armenia was developed, enabling comprehensive measurement of ESG performance, comparability of results, and comparative analysis across banks.
- A two-dimensional model for assessing the alignment between the levels of corporate governance and digitalization of commercial banks in the Republic of Armenia was developed. The model is based on the methodological assumption that the effectiveness of digital transformation depends not only on the level of technological maturity but also on the alignment of the level of digitalization with the degree of development of institutional governance and control capabilities. The proposed model enables the identification, through quantitative and qualitative assessment, of structural misalignments between banks' level of digitalization and corporate governance, the nature of these misalignments, and the managerial and institutional risks arising from them, as well as the formulation, on this basis, of a substantiated system of strategic regulatory and development priorities.



