

ՏԳՆԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ

Աշոտ Մարդոյան

*Եվրասիա միջազգային համալսարանի Կառավարման և ՏՏ ամբիոնի վարիչ,
Հայաստանի պետական ​​​​յունիտեսագիտական ​​​​համալսարանի
Բանկային գործի և ապահովագրության ամբիոնի դոցենտ,
յունիտեսագիտության թեկնածու*

ՀՀ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐԻ ՎԱՐԿԱՅԻՆ ՊՈՐՏՖԵԼԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԸ

Հոդվածի շրջանակում ներկայացվել է ՀՀ վարկային պորտֆելի ներկա վիճակը, դինամիկան և կառավարման առանձնահատկությունները: Հոդվածում ուսումնասիրվում է վարկային պորտֆելի կառավարման արդյունավետության վրա ազդող հիմնական գործոնները և փորձ է կատարվել մատնանշել այն միջոցառումների ամբողջությունը, որի շնորհիվ կառավարումը կդառնա առավել արդյունավետ: Ուսումնասիրվել է նաև ՀՀ բանկերում վարկային պորտֆելի կառավարման անարդյունավետության հիմնական ցուցանիշները, և միջազգային լավագույն փորձի ուսումնասիրության արդյունքում կատարվել են համապատասխան եզրահանգումներ:

Հիմնաբառեր. բանկ, վարկ, պորտֆել, արդյունավետություն, տոկոս, կառավարում:

Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ ներկայումս ՀՀ առևտրային բանկերը, ելնելով սուր մրցակցային պայմաններից, հաճախ վարկային ներդրումներ կատարելու ուղղությամբ այնպիսի քայլեր են կատարում, որոնք որևէ կերպ չեն բխում նրանց կողմից նախապես կայացրած որոշումներից և այդ պատճառով էլ հայտնվում են դժվար կացության մեջ, ինչը բնութագրվում է պորտֆելի ցածր եկամտաբերությամբ և չգսպվող ռիսկայնությամբ:

Ինչպես վկայում է տնտեսապես զարգացած երկրների բանկային գործընթացի կազմակերպման դրական փորձը, վարկային ներդրումների արդ-

յունավետ կառավարման հիմքում ընկած է պորտֆելային կառավարման սկզբունքը: Այն հնարավորություն է տալիս գնահատել և կառավարել բանկի ակտիվների և պարտավորությունների ընդհանուր պորտֆելի ռիսկը, որն առավել արդիական է դառնում ռազմավարական պլանավորման ընթացքում դիվերսիֆիկացիայի ձիշտ ընտրության համար: Վարկային պորտֆելի ռազմավարական պլանավորում իրականացնելիս հարկ է որոշել ռիսկի գործոնները ինչպես վարկային շուկայում, այնպես էլ նրա առանձին ստորաբաժանումներում՝ համեմատելով այն ընդհանուր պորտֆելում ներառված վարկերի տեսականու հետ: Վարկերի պորտֆելային կառավարում իրականացնելիս անհրաժեշտ է տեսակավորել այդ պորտֆելում առկա վարկային ներդրումները և որոշել դրանց տեսակարար կշիռը: Միաժամանակ բանկն իր վարկային գործունեությունը պլանավորելիս պետք է ընտրի այնպիսի ռազմավարություն, որ կախում չունենա տնտեսության 1 ձյուղից, 1 վարկառուից կամ առավել զգույշ լինի բանկի հետ կապված անձանց վարկավորելիս:¹

Վարկային պորտֆելի կառավարման բարելավումը կախված է վարկավորման գործընթացի ձիշտ կազմակերպումից, մասնավորապես՝

- Վարկավորման գործընթացի կանոնակարգում,
- Վարկավորման գործընթացում իրավասությունների բաշխում,
- Վարկավորման գործընթացում պատասխանատվությունների սահմանում,
- Վարկավորման գործընթացում կենտրոնացված կարգով որոշումների ընդունման կանոնակարգում,
- Վարկավորման գործընթացում հաճախորդների նկատմամբ հրապարակային և միասնական մոտեցման ապահովում:

Վարկավորման գործընթացի կանոնակարգումը վերաբերում է վարկային գործառնությունների իրականացման բոլոր փուլերի կանոնակարգմանը բանկի ներքին իրավական ակտերով, որոնք սահմանում են դրանց ընթացակարգերը, ժամկետները, հերթականությունը, բանկի պատասխանատու մարմինների, ստորաբաժանումների և աշխատակիցների գործառնությունները, իրավասություններն ու պատասխանատվությունը:

Վարկավորման գործընթացում իրավասությունների բաշխումը, պատասխանատվությունների սահմանումը շատ կարևոր են վարկավորման գործընթացում բանկի կառավարման մարմնի, համապատասխան կառուցվածքային և տարածքային ստորաբաժանումների իրավասությունների, պատասխանատվության սահմանման գործընթացում:

Պորտֆելի կառավարման արդյունավետությունը բարձրանում է վարկավորման գործընթացում կենտրոնացված կարգով որոշումների ընդունման կանոնակարգման սկզբունքի կիրառման դեպքում:

Կառավարելիության սկզբունքով հնարավոր է դառնում բանկի կողմից վարկային գործառնությունների և ձևավորված վարկային պորտֆելի ամե-

1 Линишина О. А, Банковские резервы как условия эдофактивности функционирования кредитной системы / Деньги и кредит, 1999 N 7, стр 53.

նօրյա կառավարում և հսկում, ինչպես նաև վարկային գործառնությունների պարբերաբար վերահսկում, ինչը վտանգների պարագայում թույլ է տալիս նախապես ձեռնարկել կանխարգելիչ միջոցառումներ:

Հաճախորդների նկատմամբ միասնական մոտեցման կիրառման սկզբունքը ենթադրում է բանկի կողմից սահմանված միևնույն չափանիշներին բավարարող հաճախորդների նկատմամբ միասնական մոտեցման ցուցաբերում:

Ֆինանսական կայունության առումով կարևոր է վարկային ակտիվների և պարտավորությունների փոխհամաձայնեցված կառավարման ապահովման սկզբունքի պահպանումը, որով իրականացվում է վարկային ակտիվների և պարտավորությունների ծավալների և ժամկետների այնպիսի կառավարում, ինչն ապահովում է բանկի իրացվելիությունը:

Վարկային պորտֆելի կառավարման բարելավմանը նպաստող գործոն ենք համարում վարկառուի վարկունակության գնահատման իրատեսական մեթոդների կիրառումը, որը կարող է յուրահատուկ լինել տվյալ բանկի համար՝ կախված որդեգրած վարկային քաղաքականությունից:

Վարկունակության գնահատումը չպետք է դիտվի միափուլ գործողություն, այսինքն՝ բանկերը վարկային պորտֆելի արդյունավետ կառավարման համար չպետք է բավարարվեն մինչև վարկի տրամադրումը կատարվող վարկունակության գնահատմամբ: Պորտֆելի չաշխատող վարկերի ծավալը չավելացնելու նպատակով բանկը վարկի գործողության ողջ ժամանակահատվածում պետք է պարբերաբար իրականացնի վարկունակության գնահատում՝ ժամանակին ստեղծելով ռիսկերը զսպելու հնարավորություն: Այս գործընթացում կարևորվում է ֆինանսական մոնիթորինգի անցկացումը:

Ֆինանսական մոնիթորինգը պետք է իրականացվի հետևյալ ուղղություններով՝

- վարկային միջոցների նպատակային օգտագործման,
- գրավի պահպանման մոնիթորինգ,
- վարկառուի ֆինանսական վիճակի մոնիթորինգ,

Սովորաբար ՀՀ առևտրային բանկերում վարկային միջոցների օգտագործման նպատակայնությունը ստուգվում է վարկի տրամադրման օրվանից 3 ամիս հետո, մասնաբաժնային կամ փուլային վարկավորման դեպքում՝ յուրաքանչյուր հաջորդ մասնաբաժնի տրամադրումից առաջ:

Պորտֆելի կառավարման գործընթացը կարող է բարելավվել, եթե մոնիթորինգի անցկացման պարբերականությունը ավելացվի: Վարկի տրամադրումից հետո կարճաժամկետ ժամանակահատվածում անցկացվող մոնիթորինգը հնարավորություն կտա շատ ավելի վաղ կանխատեսել տարբեր տեսակի անցանկալի իրավիճակների առաջացումը:

Վարկային պորտֆելի կառավարման գործընթացի արդյունավետության բարձրացման գործում իր առանցքային դերն ունի վարկային մասնագետը: ՀՀ բանկերը բոլոր աշխատակիցներին պետք է տան հավասար հնարավորություններ: Դա նշանակում է, որ աշխատանքի ընդունումը, գնա-

հատումը և անձնակազմի հնտությունների բարձրացումն իրականացվում են՝ ելնելով յուրաքանչյուր առանձին մասնագետի մասնագիտական պատասխանատվության և անհատական որակների մակարդակից:

Այս առումով, բանկերը վարկային մասնագետին ընտրելիս պետք է ներկայացնեն նվազագույն պահանջներ, որոնք կարող են լինել ինչպես մասնագիտական, այնպես էլ անձնային-հոգեբանական:

Որպես մասնագիտական պահանջ, կարող ենք նշել այն, որ վարկային մասնագետը պետք է ունենա բարձրագույն տնտեսագիտական կրթություն, տիրապետի համակարգչային գրասենյակային ծրագրերին, մաթեմատիկական հնտություններին, ծանոթ լինի բանկային գործի առանձնահատկություններին և իրավական կարգավորմանը:

Վարկային մասնագետի ընտրության ժամանակ կարևորվում է նաև վարկային մասնագետի հոգեբանական պատկերի ուսումնասիրությունը. ողջունելի են այն մասնագետները, որոնք ձկուն են, ընդունակ են որոշումներ կայացնելու, ինչպես նաև ընդունված որոշումները կատարելու, նոր գիտելիքներ ստանալու հարցում, ունեն պատասխանատվություն, ինչպես նաև կանխատեսողական մտածողություն:

Միջազգային պրակտիկայում և ՀՀ առևտրային բանկերում ընդունված է սկսնակ մասնագետների համար անցկացնել փորձաշրջան, որի ընթացքում կատարվում է փորձնակի ուղղորդումը, այսինքն՝ վարկային որ բլոկում նա կարող է հետագայում արդյունավետ աշխատել: Սովորաբար փորձաշրջանը տևում է 3-6 ամիս, որն ավարտվում է փորձնակի գիտելիքների ստուգման գրավոր թեստավորման և բանավոր հարցազրույցի միջոցով:

ՀՀ բանկերում վարկային պորտֆելի կառավարման գործընթացի բարելավման համար կարևորվում է վարկային աշխատակիցների վերապատրաստումը: Վերապատրաստումների անհրաժեշտությունը պայմանավորված է բանկերի վարկային գործառնություններում տեղի ունեցող պարբերական փոփոխություններով:

ՀՀ բանկերը վարկային պորտֆելի կառավարման արդյունավետության բարձրացման համար պետք է ներդնեն վարկային աշխատակցի խրախուսման համակարգ՝ ուղղված բանկի աշխատակիցների գործունեության ակտիվացմանը՝ նրանց առջև դրված խնդիրների լուծման և բանկի ռազմավարական նպատակներին հասնելու համար: Միաժամանակ, մոտիվացումն աշխատողին գերծ կպահի կոռուպցիոն գործիքներից, ինչն էլ դրական ազդեցություն կունենա բանկի վարկային քաղաքականության արդյունավետության վրա: Դրա համար պետք է իրականացվի աշխատակիցների ֆինանսական և բարոյական խթանում, ստեղծվեն պայմաններ նրանց ամենօրյա գործունեության և մասնագիտական զարգացման համար: Այս ամենի իմաստն այն է, որ բանկը սկզբում «արտադրում» է որակյալ մասնագետներ և հետո միայն «բանկային արտադրանք»:

Այսօր ՀՀ առևտրային բանկերում գործում են խրախուսման տարբեր համակարգեր, որոնց մեծ մասը հիմնված է պլանային առաջադրանքների

կատարման վրա, այսինքն՝ պարզևավճարները հաշվարկվում են պլանային առաջադրանքների ցուցանիշներից ելնելով որոշակի տոկոսային արտահայտությամբ:

Հաջորդ գործոնը, որը դիտվում է որպես վարկային պորտֆելի կառավարման գործընթացը բարելավող գործիք, աուդիտն է:

Վարկային պորտֆելի վերահսկման և գնահատման համար աուդիտորները պետք է կատարելապես տիրապետեն բանկի և դրա հաճախորդների միջև գոյություն ունեցող ցանկացած վարկային հարաբերության: Աուդիտը հանդիսանում է լրացուցիչ միջոց վարկային ռիսկի գսպման հարցում, քանի որ ստուգումների միջոցով հնարավոր է լինում բացահայտել վարկավորման ընթացքում առկա բացթողումները, ինչպես նաև խնդրահարույց վարկերը:

Վարկային պորտֆելի արդյունավետ կառավարման առումով կարևոր է վարկային գործառնությունների իրականացման ընթացքում օրինականացման պահպանման ստուգումը՝ բանկի կողմից իրականացվող վարկային քաղաքականության համապատասխանությունը գործող իրավական նորմերին և բանկի ընտրած քաղաքականությանը, որը ներառում է հետևյալ հարցերը.

1. Չկան արդյոք հակասություններ բանկի կողմից վարկերի տրամադրման կարգի և գործող օրենսդրական դաշտի միջև,
2. Վարկերի տրամադրման պահից սկսած մինչև մարումը ընկած ժամանակահատվածում պահպանվում են արդյոք օրենսդրությամբ կամ իրավական այլ ակտերով սահմանված պահանջները,
3. Վարկերի դիմաց գրավների ընդունման և դրանցով վարկային պարտավորությունների մարման ընթացքում պահպանվում են օրենքով կամ այլ իրավական ակտերով սահմանված պահանջները,
4. Որքանով է բանկի կողմից վարկերի տրամադրման կարգը արդիական և միաժամանակ համահունչ բանկի ռազմավարական ծրագրին:¹

ՀՀ բանկերի համար վարկային ռիսկի կրճատման արդյունավետ տարբերակ է վարկային պորտֆելի դիվերսիֆիկացիան: Սակայն վարկային պորտֆելի խիստ դիվերսիֆիկացումը կարող է ռիսկերի կառավարման մեջ լրացուցիչ դժվարություններ առաջացնել և հանգեցնել դրա ավելացմանը: Վարկային պորտֆելի դիվերսիֆիկացիայի լավագույն մակարդակը վարկային ռիսկի նվազեցման հուսալի միջոց է, սակայն վարկային ռիսկի նվազեցման միայն այս մեթոդը հուսալի չէ:

Վարկային պորտֆելի դիվերսիֆիկացիայի համար անհրաժեշտ է սահմանել սահմանաչափեր, որոնց կիրառման նպատակն է նվազեցնել վարկային ռիսկերը, կանտոնակարգել վարկավորման գործընթացը, ստեղծել վարկային պորտֆելի կառավարման գործիքներ, ընտրել վարկային քաղաքականության ձիշտ ռազմավարություն: Վարկային քաղաքականության ռազմավարական նպատակներին հասնելու, ինչպես նաև որակյալ պորտ-

1 Իվանյան Ա., Շայան Տ., «Բանկային վերահսկողություն և աուդիտ», ֆինանսաբանկային քոլեջ, Երևան 2003թ, էջ 47

Ֆել ձևավորելու տեսանկյունից կարևոր նշանակություն ունի առանձին վարկատեսակների սահմանաչափերի սահմանումը:

ՀՀ բանկերի ղեկավարությունը, սահմանելով վարկային սահմանաչափեր, պետք է ուշադրության կենտրոնում պահի շահութաբերությունը, շուկայի իրավիճակը, իրացվելիությունը և բանկի ռեսուրսների կառավարման խնդիրները: Ժամանակի ընթացքում այս գործոնները փոփոխվում են:

Սահմանաչափերի ներմուծումն արտակարգ բարձր խնդիր է, քանի որ առաջացնում է ն բանկի աշխատողների, ն հաճախորդների կողմից դիմադրության: Բանկի աշխատակիցները պնդում են, որ սահմանաչափերը կարող են հանգեցնել մրցակցության նվազման, իսկ հաճախորդները համաձայնվում են նմանատիպ սահմանաչափերի անհրաժեշտության հետ բոլոր հաճախորդների հետ հարաբերություններում, բայց ոչ միայն իր նկատմամբ: Չնայած նրան, որ սահմանաչափերի սահմանումը ամենաարդյունավետ գործիքներից մեկն է, դրա արմատավորումը բավականին դժվար է:¹

Վարկավորման սահմանաչափերի սահմանման հիմնական խնդիրն է որոշել վարկային պորտֆելի դիվերսիֆիկացիայի այնպիսի մակարդակ, որ վարկային պորտֆելի կենտրոնացումը մոտեցնի ոսկե միջինին: Բանակական մեթոդներն այստեղ հաճախ անարդյունավետ են. դրանք օգնում են հասկանալ մեր առջև դրված խնդիրների էությունը, բայց գործնականում տվյալ մեթոդիկան կիրառելի չէ. այն պահանջում է յուրաքանչյուր առանձին վարկի կանխատեսելի վարքագիծ: Վերջնական արդյունքում բանկի ղեկավարությունը սահմանում է կենտրոնացման սահմանաչափեր՝ ելնելով մասնագիտական դատողությունից, որն ամրապնդվում է վարկային պատմության վերլուծությամբ և վնասի հավանականության գնահատականով:

ՀՀ բանկային համակարգում վարկավորման սահմանաչափերի ներդրումն ակնհայտ խնդիր է վարկային պորտֆելի կառավարման մեջ: Այս գործընթացն անխուսափելիորեն սուբյեկտիվ է և կարող է ժամանակավորապես կրճատել վարկային պորտֆելի ծավալը: Ի դեպ, ֆինանսական ձգնաժամի պայմաններում սահմանաչափերի մշակման համակարգը դառնում է բանկերի համար ամենաարդյունավետ պաշտպանությունը: ՀՀ բանկերում սահմանաչափերի ընտրությունը կատարվում է առանց լուրջ ուսումնասիրություններ կատարելու: Բայց հաշվի առնելով այսօրվա տեխնիկական հնարավորությունները, գիտությունների պրակտիկ ուղղվածությունը՝ բանկերը կարող են սահմանաչափերի կարգավորումը իրականացնել՝ օգտվելով որոշակի գիտական մեթոդներից:

Առևտրային բանկերի մրցակցային հարաբերությունները պահանջում են ակտիվ մարքեթինգային արշավի կազմակերպում:

Բանկային մարքեթինգը գործունեություն է, որի միջոցով բացահայտվում են բանկային ծառայությունների նկատմամբ հասարակության պահանջումները և բավարարում դրանք շահույթ ստանալու ակնկալիքով:²

1 Морсман-младший Эдгар М., Управление кредитным портфелем, Москва 2004, стр.72

2 Հայրապետյան Ն., Հայրապետյան Ն., «Բանկային մարքեթինգ», ՖԲՔ, 2003թ., էջ 6

Բանկերի մարքեթինգային քաղաքականության դերը կայանում է հին հաճախորդների պահպանման և նորերի ներգրավման մեջ: Պորտֆելի պլանավորման ուղղությամբ մեկանգամյա գործողություններով հնարավոր չէ բավարար արդյունք ապահովել:

Մարքեթինգի խնդիրներն են՝

1.Շուկայի ուսումնասիրությունը՝ վարկավորման ծավալների որոշման նպատակով,

2.Շուկայական ցանցի կազմումը և դրա կանոնավոր ձշտումները

3.Շուկայի կառավարումը՝ ուղղված հաճախորդների ներգրավման բարձրացմանը և շուկայում մասնաբաժնի ընդլայնմանը:

4.Անձնակազմի փորձառության կատարելագործումը մարքեթինգային բնագավառում, նրանց գիտելիքների խորացում գոյություն ունեցող և հավանական հաճախորդների հետ աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման նպատակով:

Շուկայի ուսումնասիրումը ներառում է ընթացիկ հաճախորդների բազայի վերլուծությունը և հավանական հաճախորդների ցուցակի կազմումը: Շուկան ուսումնասիրող վարկային մասնագետը պետք է դասակարգի առաջնահերթությունը գոյություն ունեցող և հավանական հաճախորդների միջև, ինչը թույլ է տալիս կենտրոնացնել բանկի ռեսուրսները շուկայի այն մասերում, որտեղ կա ամենամեծ պոտենցիալը: Նման պայմաններում աշխատակիցներին անհրաժեշտ են այնպիսի գործիքներ, ունակություններ, որոնք վարկավորման մասնագիտական ուսուցման ժամանակ ոչ միշտ են տրվում: Դրանք են՝ մարքեթինգի և վաճառքի նոր մոտեցումները, պորտֆելի պլանավորման գործընթացը, վարկավորման մշակույթը ներդնելու և զարգացնելու ունակությունը: Բանկի ղեկավարը, մինչև վաճառքների կառավարման անցնելը, պետք է լուծի բոլոր մարքեթինգային խնդիրները. շուկայի ուսումնասիրում, անձնակազմի ուսուցում, վարկերի կառավարման տեղաբաշխում:

Այսպիսով, ՀՀ բանկերի ղեկավարները, որոնք ընդունում են վարկային ռիսկի կառավարման վերաբերյալ որոշումներ, կարող են ուղղակիորեն ազդել վարկային պորտֆելի կառավարման արդյունավետության վրա:

Ашот Мардоян

*Заведующий кафедрой управления и информационных технологий
Международного университета Евразия, доцент Армянского государственного
экономического университета, кандидат экономических наук*

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ КРЕДИТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ В ТОРГОВЫХ БАНКАХ РА

В пределах статьи представлены нынешнее состояние, динамика и управление кредитным портфелем. В статье исследуются основные факторы, влияющие на эффективность управления кредитным портфелем, и указывается совокупность мероприятий, с помощью которых управление может стать более эффективным. Исследованы также основные критерии неэффективности управления кредитным портфелем и на основе лучшей международной практики сделаны соответствующие выводы.

Ключевые слова. Банк, кредит, портфель, продуктивность, процент, управление.

Ashot Mardoyan

*Head of the Department of Management and IT at Eurasia International University,
Associate Professor at Armenian State University of Economics,
Ph.D. in Economics*

THE MANAGEMENT PROCESS OF THE RA TRADING BANKS' CREDIT PORTFOLIO

The article presents the current situation of the RA credit portfolio, the dynamics and the management specifics. The article gives an analysis of the key factors that can influence the effectiveness of the credit portfolio management. It also outlines the whole system of the activities that can bring about the effective management. A study has been done related to the main indicators of the credit portfolio management effectiveness of the trading banks in the Republic of Armenia. As a result of the best international experience study, the author comes to the relevant conclusions.

Kew words: bank, credit, portfolio, effective, percent, management.