

ՀՀ ԲԱՆԿԱՅԻՆ ՄԵՆԵՉՄԵՆԹԻ ՀԻՄՆԱՀԱՐՅԻ ՇՈՒՐՉ

Մ. Հ. ԱՂԻԼԽԱՆՅԱՆ

Առևտրական բանկերի համակարգը սոցիալ-տնտեսական ոլորտներից ամենազգայունն է սովյալ երկրի տնտեսական ու քաղաքական կյանքում տեղի ունեցող փոփոխությունների նկատմամբ, որովհետև մի կողմից ամենից շատ է կրում այդ փոփոխությունների ազդեցությունը, իսկ մյուս կողմից առաջիններից մեկն է արձագանքում դրանց:

Առևտրային բանկերի գործունեությունը կարող է ամփոփականորեն նպաստել երկրի տնտեսական զարգացմանը, բարձրացնել տնտեսական արդյունավետությունը և ընդհակառակը: Օրինակ, եթե բանկը դրսևորում է վարկավորման ցածր ակտիվություն և տնտեսության վարկավորման համար հատկացնում է չնչին միջոցներ, բնական է, իջնում է բնակչության զբաղվածության մակարդակը, ընկնում է բիզնեսի մրցունակությունը, ուստի մեծանում է հասարակության կենսամակարդակի անկման վտանգը: Ավելին, բանկերի տրամադրած վարկերի սղությունը և բարձր տոկոսադրույքը ամփոփականորեն բացասաբար են անդրադառնում հասարակության յուրաքանչյուր անդամի և տնտեսավարող սուբյեկտի վրա:

Ըստ այդմ, բանկերը մշտապես պետք է գտնվեն զերգզոն վիճակում, որպեսզի կարողանան բավարարել շուկայի և բանկերի հաճախորդների պահանջմունքները, ինչպես նաև պատրաստ լինեն ոչ բանկային ֆինանսական կազմակերպությունների հետ սպասվող մրցապայքարին:

Վերջին տարիներին ՀՀ տնտեսական ու քաղաքական կյանքում տեղի ունեցած կրտուկ փոփոխությունների հետևանքով երկրի բանկային համակարգը հայտնվեց առանձնահատուկ իրավիճակում: Բանն այն է, որ առևտրային բանկերի ստեղծման ու զարգացման գործընթացը համընկավ տնտեսական ծանր ճգնաժամի հետ: Վերջինիս հետևանքով խիստ կրճատվեցին արտադրության ծավալները, իսկ դա հանգեցրեց կապիտալի ընդհանուր ծավալների կրճատման: Ավելին, դրա հետ մեկտեղ ուժեղացավ կանխիկ դրամաշրջանառությունը, այսինքն՝ ապրանքային և ֆինանսական հոսքերի հիմնական մասն իրականացվում էր կանխիկ դրամաշրջանառությամբ, ուստի բանկերին մնաց դրանց չնչին մասը: Իսկ եթե դրան ավելացնենք նաև այն, որ գործող արդյունաբերական ձեռնարկությունները բարոյապես խիստ հնացած էին, որի հետևանքով դրանց արտադրանքը գուրկ էր արտաքին շուկաներում մրցունակությունից, ուստի էապես նվազել էին արտահանման կարողությունները¹, ապա միանգամայն հասկանալի կդառնա, թե տնտեսական ինչպիսի ծանր պայմաններում էր ձևավորվում ու զարգանում ազգային բանկային համակարգը, որն ստիպված էր հաղթահարել այլ կարգի դժվարություններ ևս: Դա այն է, որ արտադրության կտրուկ անկման հետևանքով խիստ նվազել էր բնակչության գնողունակությունը, կտրուկ անկում էր ապրել համախառն սպառումը:

Շնորհիվ մի շարք լուրջ ձեռնարկումների, ՀՀ բանկային համակարգը, կարելի է ասել, կարողացել է հաջողությամբ դուրս գալ այդ վիճակից և ներկայումս բավականին կայացած բնագավառ է, որի անուրանալի նվաճումներից են՝

ա) մասկլինում տիրող գերադաճի և դրամի անընդհատ արժեզրկման փոխարեն գների և ազգային արժույթի հարաբերական կայունության հաստատումը,

բ) տնտեսության մյուս բնագավառների համեմատությամբ հարաբերական աճի և ընթացիկ տնտեսական պայմաններին հարմարվելիս համեմատաբար ավելի մեծ կարողու-

¹ Տե՛ս The Baltic States in Transition (1993), Assisting Reform in Central and Eastern Europe (1992) by John M. Starrels, External Relations Department International Monetary Fund, Washington, DC:

թյունների դրսևորումը: Ի հաստատումն մեր այս եզրակացության, բավական է ասել, որ շնորհիվ Կենտրոնական բանկի իրականացրած հսկողության և կարգավորիչ միջոցառումների, վերջին չորս տարում ոչ միայն չի արձանագրվել որևէ սնանկացման դեպք, այլև նըշմարվում է բանկային ծառայության նկատմամբ վստահության մեծացման, ուստի և ներգրավված ավանդների ծավալների ավելացման միտում: Այսուհանդերձ ՀՀ բանկային համակարգը, առայժմ գտնվելով լինելիության ընթացքի մեջ, իր ներկա վիճակով ի գորտ չէ դառնալու տնտեսության զարգացման լիարժեք խթանիչ ուժ: Ասենք նաև, որ ամենակատարյալ բանկային համակարգը չի կարող մեն-մենակ լուծել երկրի տնտեսության գլոբալ խընդիրները, որովհետև նման դեպքերում անհամեմատ մեծանում է բանկային ճգնաժամի հնարավորությունը:

Թևև բանկային համակարգը ՀՀ մակրոտնտեսական համեմատաբար կայացած բնագավառներից է, սակայն սա չի նշանակում, թե այն այլևս կատարելագործման կարիք չի գգում: Ընդհակառակը, որպես բարդ համակարգ, այն կարիք ունի ինչպես ամբողջ համակարգի, այնպես էլ յուրաքանչյուր տարրի անընդհատ կատարելագործման ու զարգացման:

Անշուշտ մեկ հողվածում հնարավոր չէ անդրադառնալ բանկային ամբողջ համակարգի ու նրա տարրերի հետ կապված բոլոր հիմնահարցերին: Ուստի ներկա հողվածում կցանկանալի ուշադրություն հրավիրել այդ համակարգի կառավարման գործընթացի կարևորագույն ասպարեզներից մեկի՝ սպասարկող անձնակազմին վերաբերող խնդիրների վրա, որոնք, մեր կարծիքով, խիստ կարևոր են ՀՀ բանկային համակարգի զարգացման ու արդյունավետ գործունեության համար:

Հանրահայտ է, որ բանկային համակարգի լիարժեք գործունեության համար կարևոր դեր ու նշանակություն ունի սպասարկող անձնակազմը: Առանց չափազանցության կարելի է ասել, որ մեր երկրի բանկային համակարգի ձևավորումն ու հաջող գործունեությունը, միջազգային բիզնեսի մեջ ազգային ֆինանսական կազմակերպությունների ներառումը զգալիորեն կախված են բանկային գործի կազմակերպիչներից, այսինքն՝ կառավարիչների ու ծառայողների գիտելիքներից ու փորձից: Ուղղակի կապ կա ցանկացած բանկի անձնակազմի կառավարման և նրա գործունեության արդյունավետության միջև, որն ամենից ակընհայտ դրսևորվում է առևտրային բանկերում: Ցավոք, ներկայումս անձնակազմի կառավարման խնդիրը մղված է հետին պլան, եթե չասենք՝ փովին անտեսված է: Մինչդեռ ժամանակն է, որ մեր բանկերի կառավարիչները լրջորեն ուշադրություն դարձնեն ոչ միայն ֆինանսական, այլև անձնակազմի կառավարման հարցերին: Որ, հատկապես, բանկային անձնակազմի կառավարումը կարող է բանկի գործունեության համար ունենալ թե՛ դրական և թե՛ բացասական իմպատով վճռորոշ նշանակություն, լավագույնս հաստատվում է 1998 թ. ռուսական ֆինանսական ճգնաժամին հաջորդած իրադարձություններով, որոնք, մեր կարծիքով, գիտական գրականության մեջ ինչպես հարկն է ուսումնասիրված չեն: Բանն այն է, որ այդ իրադարձությունները կամ շահարկվում են ինչ-ինչ նպատակով, կամ վերլուծվում են ոչ պատշաճ խորությամբ: Ուստի այն տպավորությունն է ստացվում, որ թե՛ բանկային գործի մասնագետները և թե՛ շարքային ներդրողները հիմնականում ուշադրություն են դարձնում պետական ներքին պարտատոմսերով վճարումների ժամանակավոր սառեցման վերաբերյալ ռուսական կառավարության որոշման վրա, որով, ըստ էության, սքողվում է բանկային համակարգի ճգնաժամի բուն պատճառը: Ընդհակառակը, ռուսական և արտասահմանյան որոշ վերլուծողներ հակված են այդ ճգնաժամի հիմնական պատճառը տեսնելու հենց բանկային գործի ոչ ճիշտ կառավարման մեջ²: Մեր կարծիքով նման տեսակետը զուրկ չէ իրական հիմքից: Ռուսական բանկային համակարգն իսկապես լուրջ թերություններ ուներ կարգավորման և հսկողության տեսակետից, հագեցած էր «վատ» վարկերով, թույլ էր զարգանում բանկերի և իրական տնտեսության միջև ինտեգրացիոն կապը: Նշված թերությունները ռուսական բանկերից շատերի համար, կարելի է ասել, ունեին խրոնիկական բնույթ: Ինչ վերաբերում է պետական կարճաժամկետ պարտատոմսերով (ՊԿՊ) վճարումների ժամանակավոր սառեցմանը և դրա հետևանքով ռուսական դրամի արժեզրկմանը, ապա դրանք պարզապես պայթուցիչ դեր խաղացին: Այդ է վկայում Ռուսաստանի կենտրոնական բանկի կազմած բանկային համակարգի «Կառուցվածքային փոփոխությունների հետ կապված

² Տե՛ս журнал "Эксперт", N 47. (163), 14 декабря, 1998, т. 8, 17:

անհետաձգելի միջոցառումներ» ծրագիրը, որում մասնավորապես նշվում է, որ անվճարու-
նակության եզրին գտնվող բանկերի ժամկետանց վարկերի ծավալները հասնում էին հսկա-
յական չափերի, լքջորեն հիմնավորված չէին տնտեսության համատարած ազատականաց-
ման տարիներին տրված վարկերի մեծ մասի տրամադրման պայմանները, ձևական էին
դրանց վերադարձելության կանխատեսումները, երբեմն վարկեր են տրամադրվել քաղա-
քական նկատառումներով կամ բաժնետերերի սուբյեկտիվ ցանկություններից ելնելով՝ ա-
ռանց տնտեսական հիմնավորումների: Այդ ամենի հետևանքով խիստ մեծացել էր ժամկե-
տանց վարկերի ծավալը, իջել բանկային պորտֆելի որակը: Ավելին, մատնանշվում է նաև,
որ ցածր էր բանկային համակարգի կապիտալիզացիայի մակարդակը, չկար բանկային
տեխնիկական բազայի վերազինման, գործառնությունների զարգացման և նորմատիվների
կատարման համար անհրաժեշտ կապիտալ:

Ասեմք նաև, որ մինչև օգոստոսյան ճգնաժամը ռուսական գրեթե բոլոր բանկերը, լինե-
լով ունիվերսալ, ոչ մեկը, անգամ ամենախոշորներն իրենց ունեցած կապիտալի չափերով
զիջում էին ամերիկյան նույնիսկ գյուղական բանկերին: Այդ է պատճառը, որ ռուսական
առևտրային խոշոր բանկերը փաստորեն չէին դարձել ֆինանսավարկային կազմակերպու-
թյուններ, ուստի չէին օգտվում ունիվերսալ բանկերի առավելություններից, չէին ծավալում
համաման բանկերին բնորոշ գործունեություն: Մինչդեռ աշխարհի զարգացած երկրներում
«ունիվերսալ բանկերը տրամադրում են ներդրումային և ապահովագրական ծառայություն-
ներ՝ առաջարկելով որոշակի ռիսկով նոր առևտրային ձեռնարկությունների համար կապի-
տալ, իրականացնում են խոշոր կապիտալ ներդրումներ ընկերությունների բաժնետոմսե-
րում և անշարժ գույքի մեջ: Մինչդեռ իրականում նրանք վերահսկում են եվրոպական ար-
դյունաբերական ֆիրմաների բաժնետոմսերի խոշոր փաթեթները և ակտիվորեն են ազդում
այդ ֆիրմաների տնօրենների խորհուրդների գործունեությանը՝ մասնակցելով ղեկավարու-
թյան կողմից ընդունվող որոշումների գործընթացին»³: Այժմ ունիվերսալ բանկերից ամենա-
խոշորներն ու զարգացածները գերմանականներն են: Մասնագետների կարծիքով,
արևմտյան ժամանակակից ունիվերսալ բանկերը աշխատում են, փաստորեն, ոչ թե հաճա-
խորդի համար, այլ՝ իրենց:

Հարկ է շեշտել նաև, որ ռուսական առևտրային խոշոր բանկերի գործունեության վրա
խիստ բացասաբար անդրադարձավ ոչ միայն անհրաժեշտ քանակությամբ կապիտալի
պակասը, այլև բարձրորակ ու լավ վճարվող կառավարիչների սակավությունը: Այս և մի
շարք այլ պատճառներով ռուսական առևտրային խոշոր բանկերը, ծավալելով, ըստ էու-
թյան, փոքր բանկերին հատուկ գործունեություն, կախված մնացին արտաքին միջավայրի
փոփոխություններից և չկարողացան դիմակայել անցումային շրջանի տնտեսության փո-
թորկալից ֆինանսական շուկայում ի հայտ եկող դժվարություններին: Այդ բանկերի կառա-
վարիչներն իսկ գտնում են⁴, որ ապագայում փոքր բանկերը կամ կմիաձուլվեն, կամ կլու-
ծարվեն, կամ կվերածվեն ֆինանսական զանազան ընկերությունների:

Որ իսկապես ռուսական առևտրային բանկերը չունեին բարձրորակ կառավարիչներ,
և ըստ այդմ պատշաճ ձևով չէր կազմակերպվում դրանց գործունեությունը, վկայում է թե-
կուզ այն փաստը, որ հիշյալ բանկերը եկամտների լրացուցիչ աղբյուրներ ստանալու
նպատակով անվերջ ընդլայնում էին իրենց կողմից առաջարկվող ծառայությունները՝ մոռա-
նալով, որ վտանգավոր է, ուստի և անթույլատրելի, ցանկացած եղանակով եկամտները
մեծացնելու ձգտումը: Սովորաբար արևմտյան առևտրային բանկերն իրենց պայմաններն
աշխատում են բարելավել ոչ ռիսկային գործողությունների միջոցով, մինչդեռ ռուսական
բանկերը, ընդհակառակը, շեշտը դրել էին հենց ռիսկային գործարքների վրա: Դրանում հա-
մոզվելու համար բավական է ասել, որ 1993-1995 թթ. այդ բանկերը տրամադրել էին մեծ քա-
նակությամբ «վատ» վարկեր, իսկ ավանդատուների ներդրած կարճաժամկետ միջոցներով
զենել արդյունաբերական և այլ կարգի սեփականություն: Ինքնին հասկանալի է, որ բանկա-
յին կառավարիչները պետք է փորձեին արագորեն ետ վերադարձնել արդյունաբերական
ակտիվներում քաղաքացիների ստեղծված ավանդները, ուստի հարկադրված էին ներդրում-
ներ կատարել բարձր ռիսկային ակտիվներում, որն իր հերթին ավելի էր նվազեցնում նրանց

³ Ройз Питер, Банковский менеджмент, М., «Дело», 1997, էջ 614:

⁴ Ст'ю журнал «Эксперт», N 45, 30 ноября 1998, էջ 12:

իրացվելի միջոցները, որոնց պակասն առանձնապես սուր էր զգացվում խոշոր վճարումներին անհրաժեշտության պահերին, դժվարացնում էր արտասահմանյան փոխառությունների վճարումը և ներդրված ավանդների վերադարձը:

Ելնելով վերը շարադրվածից՝ կարող ենք ասել, որ ցանկացած մեծության բանկի գործունեության հիմքում պետք է դրված լինի իրացվելիության թույլատրելի մակարդակին համապատասխան շահութաբերության պահպանման սկզբունքը, որի **անտեսումը հղի է վտանգավոր հետևանքներով, ուստի ոչ մի կառավարիչ** երբեք իրավունք չունի խախտելու այն: Բնավ պատահական չէ, որ ներկայումս բանկային մենեջմենթի արդյունավետության հետ կապված հարցերը լայնորեն քննարկվում են ամենատարբեր հեղինակների կողմից: Ուշագրավ է, որ հենց բանկային հմուտ կառավարիչներից շատերը գտնում են, որ ցանկացած ֆինանսական կազմակերպության բարօրությունը մեծ չափով պայմանավորված է ոչ միայն իր ունեցած դրամական կապիտալով, այլև մարդկային ռեսուրսներով⁵: Չէ՞ որ հենց մարդիկ են իրականացնում բանկային մենեջմենթը, որից մեծապես կախված է ամեն մի բանկի արդյունավետ գործունեությունը, իսկ վերջինս ուղակիորեն ազդում է տվյալ երկրի տնտեսական զարգացման վրա:

Իսկ ի՞նչ ենք հասկանում բանկային մենեջմենթ ասելով: Դա ոչ այլ ինչ է, եթե ոչ «հարաբերությունների ղեկավարում՝ կապված դրամական ռեսուրսների ձևավորման և օգտագործման հետ, ինչպես նաև՝ ֆինանսական կառավարման և բանկային համակարգում ընդգրկված անձնակազմի կառավարման սերտ փոխկապակցվածությունը»⁶:

Ըստ բանկի կառուցվածքի՝ առևտրային բանկի կառավարումը սովորաբար բաժանվում է 2 բաղադրամասերի՝ ֆինանսական կառավարում և անձնակազմի կառավարում, որոնցից յուրաքանչյուրն իր հերթին բաղկացած է մի շարք ենթատարրերից (տես ստորև բերվող աղյուսակը):

Բանկային կառավարման գործառույթները

Աղյուսակ

Ֆինանսական կառավարում	Անձնակազմի կառավարում
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ավտիվների և պասիվների կառավարում 2. Իրացվելիության կառավարում 3. Սեփական կապիտալի կառավարում 4. Փոխառու միջոցների կառավարում 5. Բանկային ռիսկերի կառավարում 6. Բանկային պորտֆելի կառավարում 7. Ներբանկային հսկողության կազմակերպում 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Աշխատանքի կազմակերպման և վարձատրության համակարգի վարչարարություն 2. Անձնակազմի ընտրության և տեղակայման համակարգի կազմակերպում 3. Անձնակազմի վերապատրաստման համակարգի կազմակերպում

Արևմուտքում բանկային մենեջմենթի ալգորիթմի կառուցման համակարգը ենթադրում է փուլայնություն: Կազմակերպչական կառուցվածքը և անձնակազմի կառավարման հարցերը ձևավորվում են բանկի ռազմավարությունից և նպատակից ելնելով: Ղեկավարման կառուցվածքը պետք է հստակ ձուլված լինի բանկի նպատակներին, իսկ բանկի կազմակերպչական կառուցվածքը՝ նրա գործառույթներին: Այլ կերպ ասած, բանկային կառավարման ցանկացած համակարգ և դրա վերակառուցում նպատակամղված են բանկի առջև ծառայած խնդիրների արդյունավետ իրականացմանը: Ըստ այդմ, անթույլատրելի է առանց բանկի ռազմավարական և մարտավարական խնդիրների ձևակերպման և գործելակերպի պարզաբանման վերակառուցել բանկի նպատակային գործառույթային կազմակերպչական կառուցվածքը: Այս պայմանը, մեր կարծիքով, պարտադիր է խոշոր բանկերի համար, բայց փոքր բանկերն էլ պետք է հաշվի առնեն դա:

Քանի որ խոշոր բանկերն իրականացնում են ավելի մեծ գործառույթներ և առաջարկում են ծառայությունների ավելի մեծ շրջանակ, ուստի բանկի ծավալը նույնպես կարևոր գործոն է բանկի կազմակերպչական կառուցվածքը որոշելու համար⁷: Սակայն դա չի նշա-

⁵ Տե՛ս журнал “Эксперт”, N 43 (159), 16 ноября, 1998, էջ 33:

⁶ “Финансовый менеджмент: теория и практика”, под ред. Е. С. Стояновой, М., “Перспектива”, 1998:

նակում, թե բանկի չափերը և գործառույթները նրա կառուցվածքը որոշող և աշխատանքի արդյունավետությունը պայմանավորող միակ գործոններն են: Ընդհակառակը, թե՛ խոշոր և թե՛ փոքր բանկերի համար գուցե և ավելի կարևոր է անձնակազմի կառավարման գործոնը:

Ասվածի լավագույն հաստատումը կարելի է տեսնել նորից ռուսական բանկերի գործունեության օրինակով, որի թերություններն ակնհայտ դարձան հատկապես 1998 թ. օգոստոս-սեպտեմբեր ամիսներին: Ընդհանուր առմամբ ռուսական բանկային համակարգի կառավարումն իրականացվում էր 2 սկզբունքով.

ա) բանկային տեխնոլոգիաների, հաղորդագրությունների, մենեջմենթի ու մյուս ոլորտների բարձրակարգ մասնագետների վարձակալում և առանցքային բիզնես - գործընթացների հանձնարարումը նրանց,

բ) առանցքային պաշտոններում դյուրաշարժ կադրերի նշանակում:

Բանկերի կառավարիչների ճնշող մեծամասնությունը փաստորեն ղեկավարում էր երկրորդ սկզբունքով: Առանց վարանելու կարելի է ասել, որ այդ պատճառով բանկային կառավարիչների բանիմացությունն ակնհայտորեն ետ էր մնում անցումային շրջանում բանկային համակարգի բարդ ու բազմաբնույթ գործունեության հրատապ պահանջներից, ուստի այլ գործոնների հետ միասին ոչ պակաս դեր խաղաց երկրում ֆինանսական ճգնաժամի բռնկման ու խորացման գործում: Ի հաստատումն վերը ասվածի, հարկ են համարում վկայակոչել խորհրդատվական խոշոր ընկերության ղեկավար Ռուդ Պիտերի եզրակացությունը⁸ ռուսական բանկերի գործունեության բնույթի մասին, որը, համոզված են, կարող է օգտակար լինել նաև ՀՀ բանկային կառավարիչների (և ոչ միայն) համար: Նրա կարծիքով ռուսական բանկերի գործունեությունն իրականացվում էր՝ ղեկավարվելով երեք հիմնական պատրանքով.

ա) բանկերը կարող են եկամուտներ ստանալ սպեկուլյատիվ գործարքների ճանապարհով: Բնական է՝ ՊԿՊ-ների շուկայի կայացումից հետո, այսինքն՝ երբ կառավարությունը սկսեց ներքին շուկայում փոխառությունների դիմաց վճարել տոկոսադրույքով, այդ պատրանքը հօդս ցնդեց,

բ) որ իբր բանկերն աջակցում են տնտեսության զարգացմանը, մինչդեռ իրականում վերջին տարիներին կատարված ուղղակի ներդրումների զգալի մասն ստացվել էր արտասահմանյան ընկերություններից, ուստի սին դուրս եկավ այս պատրանքը նույնպես,

գ) բանկային բարձրատիճան ղեկավարների բարձր որակավորման մասին անհիմն պատկերացումը, քանզի պարզվեց, որ գնելով արդյունաբերական և այլ կարգի սեփականություն՝ կառավարիչները թույլ էին տվել կոպիտ սխալ՝ մտածելով, որ գնվածի շուկայական արժողությունը աճելու է նախապես թերագնահատվածության պատճառով:

Փաստորեն, այս բոլորը բխում էր ռուսական բանկային հզոր համակարգի մասին թյուր պատկերացումից, իսկ իրականում գործում էր ոչ թե բանկային հզոր համակարգ, այլ պարզապես կային ֆինանսական ինստիտուտներ, որոնք բավարարվելով կառավարության տրամադրած միջոցների տնօրինման արտարժույթային ֆորվարդային գործարքների կնքման, կառավարությանը փոխառություններ տալու և հեշտ ճանապարհով շահույթ կորզելու այլևայլ եղանակներով, չէին մտահոգվել քրտնաջան աշխատանքով վարկային արդյունավետ ծրագրեր մշակելու մասին:

Եզրակացությունը պարզ է. ՀՀ բանկային ներկայիս համակարգը նույնպես զերծ չէ ռուսական բանկերին բնորոշ թերություններից, ուստի առաջիկայում նույն վիճակում չհայտնվելու համար կարիք ունի էական բարեփոխումների և ամենից առաջ՝ կառավարման մեխանիզմի ու սպասարկող անձնակազմի կատարելագործման:

М. Г. АДИЛХАНЫЯ - К проблеме банковского менеджмента РА. - В статье дается характеристика периода становления банковской системы в Армении, описываются проблемы, возникшие в банковском деле до 1999 г. Сформированное в том же году банковское законодательство позволило поднять деятельность банков на новый уровень регулирования. Нормативное поле банковской деятельности ежегодно упорядочивается и ужесточается.

В статье проводится анализ причин, вызвавших банковский кризис в России в 1998 г., проводится аналогия с армянской действительностью.

⁷ St'u Roуз Питер, նշվ. աշխ., էջ 25:

⁸ St'u журнал "Эксперт", N 46, 7 декабря, 1998, էջ 38: