



## ԱՐՄԱՆ ՏՈՆԻԿՅԱՆ

«ՀԱՅԲԻԶՆԵՍՐԱՆԿ» ՓԲԸ աշխատակազմի  
գովազդի և հասարակայնության հետ կապերի բաժնի պետ,  
տնտեսագիտության թեկնածու

## ՄԱՐԻ ԱՍԵՓԱՆՅԱՆ

«ՀԱՅԲԻԶՆԵՍՐԱՆԿ» ՓԲԸ աշխատակազմի ղեկավար,  
ՀՊՏՀ կառավարման ամբիոնի հայցորդ

# ՎԱՐԿԱՅԻՆ ԱՏՈՐԱԲԱԺԱՆՄԱՆ ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ՇԱՀԱԴՐՂՄԱՆ ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏ ՊՈՐՏՖԵԼԻ ԶԵՎԱՎՈՐՄԱՆ ԳՈՐԾՆԹԱՅՈՒՄ

Սույն հոդվածում տեսական հիմնավորմամբ և հաշվարկային տվյալներով փորձ է արվել կարևորելու և ներկայացնելու վարկային ստորաբաժանման աշխատակցի դերը վարկային պորտֆելի կառավարման գործընթացում:

Անդրադարձ է կատարվել առևտրային բանկերում մարդկային ռեսուրսների կառավարման առանձնահատկություններին, մասնավորապես՝ որպես շահադրժման համակարգ առաջարկվել է վարկային ստորաբաժանման աշխատակիցների պարզևավճարային ֆոնդի հաշվարկման տարբերակված մոտեցում: Այդ կապակցությամբ համապատասխան ֆինանսական տվյալների հիման վրա մշակվել է պարզևավճարային ֆոնդի և վարկային պորտֆելից ստացվող ընդհանուր տոկոսային եկամուտների կապը նկարագրող տնտեսաչափական մոդել, ինչը թույլ է տալիս չափել աշխատակիցների նյութական շահադրժման դրական ազդեցությունը վարկային պորտֆելի կառավարման վրա:

**Հիմնաբառեր.** վարկային մասնագետ, շահադրժում (մոտիվացում), պորտֆելի կառավարում, պարզևավճարային ֆոնդ

JEL: G2, O15, J31, M12, M51

Վարկային պորտֆելի կառավարման գործընթացի արդյունավետության բարձրացման գործում իր առանցքային դերն ունի վարկային մասնագետը: Այդ առումով, բանկերում ղեկավար անձինք վարկային ստորաբաժանման

կադրերի կառավարման գործընթացը կազմակերպելիս պետք է մշտապես հաշվի առնեն երկու կարևոր հանգամանք.

1. վարկային մասնագետի ճիշտ ընտրությունը, ուղղորդումը և վերապատրաստումը,
2. վարկային մասնագետի շահադրդումը (մոտիվացում):

Վարկային մասնագետին ընտրելիս առևտրային բանկի ղեկավարությունը կարող է ներկայացնել այնպիսի նվազագույն պահանջներ, որոնք, հնարավոր է, վերաբերեն ինչպես մասնագիտական, այնպես էլ անձնային-հոգեբանական հատկանիշներին:

Մասնագիտական պահանջներից պետք է լինի վարկային մասնագետի՝ տնտեսագիտական բարձրագույն կրթություն ունենալը, մասնավորապես՝ իմանալ հիմնական տնտեսագիտական հասկացություններն ու օրենքները, տիրապետել մաթեմատիկական հմտություններին, ծանոթ լինել բանկային գործի առանձնահատկություններին և իրավական կարգավորմանը, ինչպես նաև կիրառել համակարգչային համապատասխան ծրագրեր:

Ըստ միջազգային փորձի և ՀՀ առևտրային բանկերում ընդունված կարգի՝ սկսնակ մասնագետներն անցնում են փորձաշրջան, որը շատ կարևոր նշանակություն ունի թե՛ գործատու բանկի, թե՛ ապագա մասնագետի հետագա գործողությունների համար: Փորձաշրջանի ընթացքում է կատարվում վարկային ստորաբաժանման փորձնակի ուղղորդումը, այսինքն՝ որոշվում է, թե վարկային որ խմբավորման մեջ կարող է հետագայում նա ավելի արդյունավետ աշխատանք դրսևորել:

ՀՀ առևտրային բանկերում փորձաշրջանը տևում է 3-ից 6 ամիս, որը սովորաբար ավարտվում է փորձնակի գիտելիքների ստուգման՝ գրավոր թեստավորման և բանավոր հարցազրույցի միջոցով:

Բացի գուտ գիտելիքների ստուգումից, բոլոր աշխատակիցների թեստավորման ժամանակ խիստ կարևորվում է նրանց՝ սեփական իրազեկության գնահատումը: Դա հատկապես կարևոր է ռիսկերի կառավարման տեսանկյունից:

Կարևոր է նաև գործատուի կողմից աշխատակցի իրազեկության գնահատումը: Օրինակ՝ կազմակերպության մասին տեղեկատվության կառավարման իրազեկությունը կարող է գնահատվել տարբեր մակարդակներում, մասնավորապես՝

**1-ին մակարդակ.** տեղեկատվության կառավարման կարողություն տվյալ ստորաբաժանման ներսում (պարզ՝ կազմակերպչական, մասնագիտական, տեղեկատվության ընդունում և փոխանցում).

**2-րդ մակարդակ.** տեղեկատվության կառավարման կարողություն տվյալ ստորաբաժանման ներսում և այլ ստորաբաժանումների միջև (տեղեկատվության ընդունում, փոխանցում և տարածում՝ կախված տեղեկատվությունն ստացողի խնդիրներից).

**3-րդ մակարդակ.** տեղեկատվության կառավարման կարողություն ողջ կազմակերպության շրջանակներում (տեղեկատվության տարբեր ձևերի ընդունում, փոխանցում և տարածում, աշխատակիցների տեղեկացվածության անհրաժեշտության մակարդակի որոշում՝ կախված կարգավիճակից և առաջադրանքներից, հաղորդակցման կորպորատիվ համակարգի ձևավորում և շտկում)<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Տե՛ս **Папонова Н.**, Обучение персонала компании. М., «Финпресс», 2011, էջ 94–95:

Վարկային ստորաբաժանման աշխատակցի ընտրության և զարգացման համար էական է վերջինիս անձնային հատկանիշների վերլուծությունը, այսինքն՝ հոգեբանական պատկերի ուսումնասիրությունը. ողջունելի է այնպիսի մասնագետների ներգրավումը, ովքեր ճկուն են, սկզբունքային, կողմ են որոշումների կայացմանը կամ ընդունված որոշումների կատարմանը, նոր գիտելիքների ձեռքբերմանը, ինչպես նաև ունեն կանխատեսողական, պատճառահետևանքային դատողություններով զարգացող մտածողություն:

Ոլորտի մասնագետների կարծիքով՝ մեր երկրում բանկերի շարքային վարկային աշխատակիցները խուսափում են վարկավորման գործընթացում ընդգծել կամ ակտիվացնել իրենց դերակատարությունը: Դա հիմնականում պայմանավորված է հետևյալ պատճառներով.

- աշխատակիցների մասնագիտական գիտելիքները կաշկանդում են վարկային գործընթացի արդյունավետ սպասարկման ժամանակ,
- աշխատակիցները պարզապես խուսափում են պատասխանատվություն ստանձնելուց՝ զերծ մնալով որոշ ռիսկերից,
- թույլ է ներքին հաղորդակցումը, մասնավորապես՝ ղեկավար-աշխատակիցներ օղակում, ինչի պատճառով երբեմն վարկավորման ընթացքը դառնում է անորոշ:

Վարկային պորտֆելի կառավարման գործընթացի բարելավման համար կարևոր է վարկային ստորաբաժանումների աշխատակիցների պարբերական վերապատրաստումը, որը պետք է նախատեսված լինի.

- նոր աշխատակիցների համար,
- փորձառու հիմնական աշխատակիցների համար,
- ղեկավար անձնակազմի համար:

Վերապատրաստումների անհրաժեշտությունը պայմանավորված է բանկերի վարկային գործառնություններում տեղի ունեցող պարբերական փոփոխություններով:

Վերոնշյալ խմբերի վերապատրաստումները պետք է հետապնդեն տարբեր նպատակներ և կազմակերպվեն տարբեր կերպ:

Նոր աշխատակիցների վերապատրաստումը պետք է ունենա առավելապես ուսուցողական-ձանաչողական նպատակ: Սովորաբար նման վերապատրաստում իրականացվում է բանկի ուսումնական կենտրոնի կամ տվյալ վարկային ստորաբաժանման կողմից:

Երկարամյա փորձ ունեցող աշխատակիցների վերապատրաստումը շահադրող նպատակ պետք է ունենա: Այս խմբի աշխատակիցների վերապատրաստումը մեծ մասամբ կատարվում է բանկից դուրս, ինչը նպաստում է աշխատողի՝ սեփական դերի կարևորության ընդգծմանը՝ միաժամանակ արդիականացնելով մասնագիտական մոտեցումները:

Ղեկավար անձանց վերապատրաստումը առանցքային դեր ունի ինչպես ամբողջ բանկային գործի, այնպես էլ վարկային պորտֆելի կառավարման գործընթացի բարելավման համար: Կարևորագույն որոշումներն ընդունում են հենց ղեկավարները, ռիսկերի բեռը նույնպես կրում են նրանք, հետևապես՝ մասնագիտական վերապատրաստումները մեծ նշանակություն ունեն. վերջիններս տիրապետում են տեղական և միջազգային փորձի առանձնահատկություններին, կառավարման ժամանակակից մեխանիզմներին, ինչպես նաև տարբեր հարթակներում, հմտությունների և գիտելիքների փոխանակմամբ, նպաստում են տվյալ բանկի դրական իմիջի զարգացմանը, ինչպես նաև վստահելիության մակարդակի բարձրացմանը՝ հեշտորեն կառավարելով համբավի ռիսկը:

Անձնակազմի կառավարման առումով, ամենաէականը գործարար էթիկան է և հոգեբանությունը, որոնց օգնությամբ յուրաքանչյուր աշխատակցի նկատմամբ ձևավորվում է յուրահատուկ վերաբերմունք<sup>2</sup>:

Այնուամենայնիվ, հաշվի առնելով վարկային պորտֆելի կառավարման գործընթացում վարկային ստորաբաժանման աշխատակցի գործունեությանը վերաբերող խնդիրները, ինչպես նաև կարևորելով նրա դերը բարեփոխումների պարագայում, նպատակային է աշխատակցի շահադրդումը:

Շահադրդող գործիքներով բանկը կարող է նպաստել վարկային մասնագետի գործունեության ակտիվացմանը՝ խթանելով վարկային որակյալ պորտֆելի ձևավորումն ու կառավարումը: Միաժամանակ, մոտիվացումն աշխատողին կարող է գերծ պահել կոռուպցիոն գործարքներից, ինչն էլ դրական ազդեցություն կունենա բանկի վարկային քաղաքականության վրա:

Ելնելով վերոգրյալից՝ յուրաքանչյուր բանկ պետք է մշակի վարկային ստորաբաժանման աշխատակիցների հոգեբանական և նյութական շահադրդման գործիքներ՝ առաջնահերթությունը տալով երկրորդին, քանի որ դրա պատշաճ կատարումը կարող է դրական ազդեցություն ունենալ առաջին շարժառիթի արդյունավետ կիրառման համար:

Այսօր ՀՀ որոշ 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: Որպես խրախուսման համակարգ՝ առաջարկվում է վարկային ստորաբաժանման համար սահմանել ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդ, որը հաշվարկվում է՝ ելնելով տվյալ բանկի կողմից ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց տրամադրված վարկերից հաշվետու եռամսյակում ստացված տոկոսային եկամուտներից:

Առաջարկվող պարզևավճարային ֆոնդը հաշվարկվում է հետևյալ կերպ՝

1-ին քայլով տվյալ եռամսյակում վարկերից ստացված տոկոսային եկամուտների ընդհանուր գումարի 1–1.5%-ը հատկացվում է ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդին: Նշված դրույքաչափը հիմնավորվում է միջազգային փորձի ուսումնասիրությամբ, ինչպես նաև ՀՀ առևտրային բանկերում վարկային մասնագետի միջին աշխատավարձի չափի և տրամադրված վարկերից ստացվող տոկոսային եկամուտների չափի ու դրանց փոփոխության հաշվառմամբ:

2-րդ քայլով խրախուսման ընդհանուր գումարը համամասնորեն, ըստ եկամտաբերության կշիռների, բաշխվում է ֆիզիկական և իրավաբանական անձանց վարկատեսակները սպասարկող վարկային ստորաբաժանումների միջև:

3-րդ քայլով մանրաձախ կամ կորպորատիվ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանումներին տրված ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդը բաժանվում է համապատասխան աշխատակիցների թվի վրա:

Այսպիսով՝ պարզևավճարային ֆոնդի հաշվարկն առաջարկվում է կատարել հետևյալ բանաձևով.

$$\mathcal{M}_{\text{ֆոնդ}} = ((\text{ՏԵՎ} \times 1\%) / \text{ՏԵ}_{\text{վարկատեսակ}}) \times \mathcal{B}_{\text{աշխատակից}}$$

որտեղ՝  $\mathcal{M}_{\text{ֆոնդ}}$ -ը մեկ վարկային մասնագետին տրվող պարզևավճարի ֆոնդն է,  $\text{ՏԵՎ}$ -ը՝ բանկի տոկոսային եկամուտների մեծությունը՝ տրամադրված ընդհանուր վարկերից,

<sup>2</sup> Տե՛ս **Нахабина Я.**, Управление человеческими ресурсами и мотивация персонала в банках, “Молодой ученый”, 2015, №23, էջ 628–630:

1%-ը՝ ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդին հատկացվող գումարի չափը,

ՏԵ<sub>վարկատեսակ</sub>-ը՝ մանրածախ կամ կորպորատիվ վարկերից ստացված տոկոսային եկամուտների մասնաբաժինը ընդհանուր վարկերից ստացված տոկոսային եկամուտներում,

Թ<sub>աշխատակից</sub>-ը՝ մանրածախ կամ կորպորատիվ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանման աշխատակիցների թիվը:

Կախված առևտրային բանկում վարկերի տրամադրման ընթացակարգից, մասնավորապես՝ վարկային հայտը բավարարելու մասին որոշման կայացման իրավասությունների բաշխումից (այսինքն՝ վարկն անմիջապես տրամադրվում է վարկային ստորաբաժանման աշխատակցի կողմից, թե կոլեգիալ մարմնի որոշմամբ), պարզևավճարային ֆոնդի հաշվարկում կարելի է ներառել նաև տրամադրված միջոցներից չաշխատող վարկերի գծով չստացված տոկոսային եկամուտների մեծությունը:

Պարզևավճարային համակարգի ներդրմամբ մրցակցություն է ստեղծվում բանկի վարկային տարբեր ստորաբաժանումների միջև՝ նպաստելով վարկային պորտֆելի բազմազանեցմանը, միաժամանակ, արդարացված է լինում յուրաքանչյուր վարկային աշխատակցի մասնակցությունը վարկավորման գործընթացին:

Վարկային պորտֆելի կառավարման գործընթացը բարելավելու նպատակով առաջարկելով շահադրդման նշված համակարգը՝ անհրաժեշտ է դիտարկել դրա չափելիությունն ու կիրառական նշանակությունը: Այդ կապակցությամբ գործնական հետազոտություն է անցկացվել «Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ-ում, որն ունի մեծ թվով աշխատակիցներ և տրամադրում է տարբեր վարկեր ինչպես ֆիզիկական, այնպես էլ իրավաբանական անձանց:

«Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ-ում վարկային ստորաբաժանումների աշխատակիցների խրախուսման եռամսյակային պարզևավճարային ֆոնդը հաշվարկելու համար օգտագործվել են ներքոնշյալ տվյալները.

**Աղյուսակ 1**

«Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ վարկային ստորաբաժանման աշխատակիցներին տրվող պարզևավճարային ֆոնդի հաշվարկման բազային տվյալներ<sup>3</sup>

(հազ. դրամ)

Հ/Հ	Ցուցանիշներ	Ցուցանիշների մեծությունն ըստ 2014 թվականի եռամսյակների			
		1-ին եռամսյակ	2-րդ եռամսյակ	3-րդ եռամսյակ	4-րդ եռամսյակ
1.	Տոկոսային եկամուտներ ֆիզիկական անձանց տրամադրված վարկերից	1.513.069	1.439.338	1.728.009	1.904.424
2.	Տոկոսային եկամուտներ իրավաբանական անձանց տրամադրված վարկերից	2.378.159	2.890.932	2.756.886	2.990.056
3.	Ընդամենը տոկոսային եկամուտներ հաճախորդներին տրամադրված վարկերից	3.891.228	4.330.270	4.484.895	4.894.480
4.	Մանրածախ վարկեր տրամադրող աշխատակիցների թիվը	102	98	104	103
5.	Կորպորատիվ վարկեր տրամադրող աշխատակիցների թիվը	63	66	68	71

Աղյուսակ 1-ում ներկայացված բազային տվյալների հիման վրա կատարված հաշվարկների համաձայն՝ «Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ վարկային ստորաբաժանումների աշխատակիցների շահադրդման նպատակով ձևա-

<sup>3</sup> Աղյուսակը կազմվել է «Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ ֆինանսական դեպարտամենտի կողմից կազմված եռամսյակային հաշվետվությունների (2014 թ.) տվյալների հիման վրա:

վորվող պարզևավճարային ֆոնդի մեծությունները աղյուսակի միջոցով (4-րդ և 5-րդ տողեր) ներկայացվում են հաջորդիվ՝ ըստ 2014 թ. եռամսյակների.

Աղյուսակ 2

«Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ վարկային ստորաբաժանումների աշխատակիցներին տրվող եռամսյակային պարզևավճարներ<sup>4</sup>

(հազ. դրամ)

Հ/Հ	Ցուցանիշներ	Ցուցանիշների մեծությունն ըստ 2014 թվականի եռամսյակների			
		1-ին եռամսյակ	2-րդ եռամսյակ	3-րդ եռամսյակ	4-րդ եռամսյակ
1.	Ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդ	38.912	43.303	44.849	48.945
2.	Մանրածախ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանումների ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդ	15.131	14.393	17.280	19.044
3.	Կորպորատիվ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանումների ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդ	23.782	28.909	27.569	29.901
4.	Մանրածախ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանման յուրաքանչյուր աշխատակցի պարզևավճարի գումար	148	147	166	185
5.	Կորպորատիվ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանման յուրաքանչյուր աշխատակցի պարզևավճարի գումար	377	438	405	421

Աղյուսակ 2-ի տվյալների համաձայն՝ 2014 թ. 4-րդ եռամսյակի համար «Հայբիզնեսբանկ» ՓԲԸ-ի կողմից առաջարկվող մանրածախ վարկեր տրամադրող յուրաքանչյուր աշխատակցի պարզևավճարի գումարը կազմում է 185,000 ՀՀ դրամ, իսկ կորպորատիվ վարկեր տրամադրող վարկային մասնագետի պարզևավճարը՝ 421,000 ՀՀ դրամ:

Պարզևավճարային ֆոնդի հաշվարկման մեթոդաբանության ժամանակ, բանկի լրացուցիչ ծախսերի տեսանկյունից, կարևոր է հաշվի առնել այն հանգամանքը, որ մեկ աշխատակցի եռամսյակային պարզևավճարը չպետք է գերազանցի նրա հաստիքային աշխատավարձի առավելագույն չափը:

Չնայած պարզևավճարային ֆոնդի հաշվարկման մշակված մեթոդաբանությունը առաջին հերթին նախատեսված է վարկային պորտֆելի արդյունավետ կառավարման գործընթացում վարկային ստորաբաժանման աշխատակցի ներգրավվածությունն ու դերը կարևորելու համար, այդուհանդերձ, փորձ է արվել գնահատելու խրախուսման առաջարկված համակարգի ներդրման արդյունավետությունը, ըստ որի՝ խնդիր է դրվել որոշելու, թե պարզևավճարային ֆոնդի հաշվարկման մշակված մեթոդաբանությամբ մանրածախ և կորպորատիվ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանումների աշխատակիցներին տրվող ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդերից յուրաքանչյուրն ինչ ազդեցություն կարող է ունենալ հաճախորդներին տրամադրված վարկերից ստացվող ընդհանուր տոկոսային եկամուտների վրա:

Արդյունավետությունը գնահատող տնտեսաչափական մոդելը մշակվել է համապատասխան ծրագրային փաթեթ Windows օպերացիոն համակարգի համար, որը հիմնականում օգտագործվում է վիճակագրական շարքերի հիման վրա տնտեսաչափական վերլուծություններ կատարելու նպատակով:

<sup>4</sup> Աղյուսակը կազմվել է արդյունքային թվային տվյալների հիման վրա:

<sup>5</sup> Վիճակագրական ծրագրային փաթեթ Windows օպերացիոն համակարգի համար, որը հիմնականում օգտագործվում է վիճակագրական շարքերի հիման վրա տնտեսաչափական վերլուծություններ կատարելու նպատակով:

Տնտեսաչափական մոդելի արդյունքային տվյալները ներկայացվում են հաջորդիվ.

**Աղյուսակ 3**

*Մանրածախ և կորպորատիվ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանումների ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդերի և հաճախորդներին տրամադրված վարկերից ստացվող ընդհանուր տոկոսային եկամուտների կապի տնտեսաչափական մոդելի ելքային տվյալները<sup>6</sup>*

Կախյալ փոփոխական	Անկախ փոփոխականներ	Գործակիցներ	Ստանդարտ սխալ	Է-վիճակագրական	Հավանականություն
Ընդամենը տոկոսային եկամուտներ հաճախորդներին տրամադրված վարկերից	Մանրածախ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանումների ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդ	0.359747	0.001735	207.4021	0.0031
	Կորպորատիվ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանումների ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդ	0.640149	0.002186	292.8578	0.0022
	Ազատ անդամ	5.261174	0.02086	252.2122	0.0025
R=0.999996					

Աղյուսակ 3-ի ելքային տվյալները փաստում են, որ մոդելում ներկայացված կախյալ և անկախ փոփոխականների կապն ունի աստիճանացուցչային կորին բնորոշ բնույթ: Մոդելի հաշվարկային գործակիցները վիճակագրորեն նշանակալի են, քանի որ Ստյուդենտի t-վիճակագրական չափանիշի հավանականությունը փոքր է 5%-ից: Դետերմինացիայի գործակիցը ( $R^2$ ), որը հավասար է 0.99, ցույց է տալիս, որ անկախ փոփոխականների փոփոխությունը 99%-ով է բնութագրում կախյալ փոփոխականի փոփոխությունը:

Տնտեսաչափական մոդելի հաշվարկային արդյունքները վկայում են, որ մանրածախ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանումների ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդը 1%-ով ավելացնելու դեպքում հաճախորդներին տրամադրված վարկերից տոկոսային եկամուտների գումարը կարող է աճել 0.35%-ով, իսկ կորպորատիվ վարկեր տրամադրող ստորաբաժանումների ընդհանուր պարզևավճարային ֆոնդը 1%-ով ավելացնելու դեպքում՝ 0.64%-ով:

Վարկային ստորաբաժանումների աշխատակիցների պարզևավճարային ֆոնդի արդյունավետությունը գնահատող մոդելը լիարժեք հիմնավորում է մշակված մեթոդաբանության նպատակահարմարությունն ու առաջադրված խնդրի անհրաժեշտությունը, այսինքն՝ վարկային ստորաբաժանման աշխատակցի շահադրդումը կարող է դրական ազդեցություն ունենալ վարկային պորտֆելի կառավարման գործընթացի վրա՝ ապահովելով ֆինանսական օգուտներ:

**Օգտագործված գրականություն**

1. Нахабина Я., Управление человеческими ресурсами и мотивация персонала в банках, “Молодой ученый”, №23, 2015.
2. Папонова Н., Обучение персонала компании. М., “Финпресс”, 2011.

<sup>6</sup> Աղյուսակը կազմվել է արդյունքային թվային տվյալների հիման վրա:

**АРМАН ТОНИКЯН**

*Начальник отдела Рекламы и связей с общественностью  
ЗАО "АРМБИЗНЕСБАНК",  
кандидат экономических наук*

**МАРИ СТЕПАНЯН**

*Руководитель аппарата ЗАО "АРМБИЗНЕСБАНК",  
соискатель кафедры Управления АГЭУ*

***Возможности мотивации сотрудников кредитного подразделения в процессе формирования эффективного портфеля.*** – В данной статье, построенной на теоретическом обосновании и расчетных данных, делается попытка еще раз подчеркнуть важность и представить функциональную роль сотрудника кредитного подразделения в процессе управления кредитным портфелем.

В статье рассматриваются особенности управления человеческими ресурсами в коммерческих банках, в частности, в качестве системы мотивации предлагается применение дифференцированного подхода при расчете премиального фонда сотрудников кредитного подразделения. В этой связи, на основе соответствующих финансовых данных, разработана эконометрическая модель, описывающая связь между премиальным фондом и общими процентными доходами, получаемыми от кредитного портфеля, что позволяет измерить положительное воздействие материальной мотивации сотрудников на управление кредитным портфелем.

**Ключевые слова:** *кредитный специалист, мотивация, управление портфелем, премиальный фонд.*

JEL: G2, O15, J31, M12, M51

**ARMAN TONIKYAN**

*Head of Advertisement and Public Relations  
Department of "ARMBUSINESSBANK" CJSC,  
PhD in Economics*

**MARY STEPANYAN**

*Chief of Staff of "ARMBUSINESSBANK" CJSC,  
Researcher at the Chair of Management at ASUE*

***Loan Officers' Ways of Motivations in the Process of Effective Portfolio Formation.*** – This article being based on theoretical justification and design data attempts to depict and highlight once again the importance of the functional role of a loan officer in the process of loan portfolio management.

The article deals with the peculiarities of human resource management at commercial banks, particularly, a differentiated approach to the calculation of the bonus fund for loan officers is offered as a motivation system. In this regard, an econometric



model has been developed based on relevant financial data to outline the relationship between the bonus fund and aggregate interest income received from loan portfolio, which allows to measure the positive impact of financial motivation of employees on loan portfolio management.

**Key words:** *loan officer, motivation, portfolio management, bonus fund.*

JEL: G2, O15, J31, M12, M51