

УДК 338.3

G20

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2023.2.2-minasyan>

## **РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ И ПРОБЛЕМЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «АРАРАТБАНК»)**

**Минасян Арус Гамлетовна**

*Ереванский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, Ереван, Республика Армения  
e-mail: minasyan.arus@mail.ru; SPIN-код: нет; ORCID -нет*

**Караханян Натела Валериковна**

*Ереванский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, Ереван, Республика Армения  
e-mail: kar.natela1998@mail.ru; SPIN-код: нет; ORCID -нет*

**Аннотация:** Актуальность исследования продиктована постоянным ростом конкурентной борьбы в банковском секторе вследствие развития цифровых технологий и возможностей дистанционного обслуживания клиентов, что позволяет выходить на национальные рынки крупным международным финансовым структурам и банкам с иностранным капиталом. Цифровизация, как один из факторов внешней среды предприятия, с одной стороны открывает огромные возможности для развития банковской деятельности, с другой стороны, также является вызовом для небольших банков с ограниченными финансовыми и технологическими ресурсами, так как требует вложения существенных инвестиционных и интеллектуальных ресурсов.

В работе использовались современные инструменты анализа конкурентной среды. В результате исследования проведена интеграция основных положений теории инновационного развития в технологию анализа факторов конкурентоспособности ОАО «Арартбанк».

**Ключевые слова:** банковская сфера, конкурентоспособность, инновации, цифровизация

## **DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR AND PROBLEMS OF COMPETITIVENESS (BY THE EXAMPLE OF ARARATBANK OJSC)**

**Minasyan Arus Gamletovna**

*Plekhanov Russian University of Economics, Yerevan, Republic of Armenia  
e-mail: minasyan.arus@mail.ru; SPIN-code: none; ORCID: none*

**Karakhanyan Natela Valerikovna**

*Plekhanov Russian University of Economics, Yerevan, Republic of Armenia  
e-mail: kar.natela1998@mail.ru; SPIN-code: none; ORCID: none*

**Abstract:** The relevance of the study is dictated by the constant growth of competition in the banking sector due to the development of digital technologies and the possibility of remote customer service, which allows large international financial institutions and banks with foreign capital to enter national markets. Digitalization, as one of the factors in the external environment of an enterprise, on the one hand, opens up huge opportunities for the development of banking

activities; on the other hand, it is also a challenge for small banks with limited financial and technological resources, as it requires the investment of significant investment and intellectual resources. The paper uses modern tools for analyzing the competitive environment. As a result of the study, the main provisions of the theory of innovative development were integrated into the technology for analyzing the competitiveness factors of Arartbank OJSC.

**Key words:** banking, competitiveness, innovation, digitalization

**Введение.** Банковская система Республики Армения (РА) находится на переходном этапе, двигаясь от завершившейся болезненной стадии финансового оздоровления к стадии интенсивного развития на базе последних мировых тенденций и ориентации на достижение стандартов Базеля II. Такие показатели, как сравнительно высокая степень ликвидности и адекватности капитала, незначительный уровень сомнительных классифицированных кредитов в портфелях коммерческих банков, — есть следствие ограничительных мер и осторожной политики Центрального Банка. При этом банковский бизнес в стране является довольно рентабельным и привлекательным для инвесторов.

Несмотря на наличие общих проблем у банков Армении и других стран постсоветского пространства, процесс становления банковской системы страны имел свои особенности. Он сопровождался такими неблагоприятными факторами, как серьезные геополитические риски, экономическая блокада и жесточайший энергетический кризис. Все это предопределило низкую степень интегрированности в мировое экономическое сообщество и международные финансовые рынки.

Уровень отрегулированности банковской системы намного опережает общеэкономический, в связи с чем рынок банковских услуг наиболее привлекателен для иностранных инвесторов, основная часть которых состоит из представителей старой (досоветской) и новой (постсоветской) армянской диаспоры, непосредственно не участвующих в политической жизни страны. Недостаточное же присутствие в банковском сегменте иностранных институциональных инвесторов может объясняться несколькими основными факторами: наличием регионального конфликта, незначительными объемами самого рынка, практическим отсутствием ликвидного фондового рынка, и другими объективными причинами, свойственными слаборазвитым странам с переходной экономикой.

Особенностью банковской системы Армении с точки зрения структуры собственности является полное отсутствие участия государства в капиталах банков и крайне малое число банков, контрольные пакеты акций, которых находятся в руках компаний или лиц, являющихся резидентами Республики Армения. Это свидетельствует, с одной стороны, о недостатке ресурсной капитальной базы внутри самой республики, а с другой, о неготовности большей части армянских олигархических структур вкладывать средства в банковский бизнес в связи со сравнительно низкой степенью оборачиваемости средств и сравнительно высокой степенью прозрачности и легальности этого бизнеса.

Банковский сектор Армении сегодня исключительно коммерческий и его лишь условно можно разделить на две группы.

Первая группа чисто формально дистанцируется от общей массы банков по признаку своей принадлежности и непосредственной подчиненности той или иной зарубежной банковской группе, выступающей в качестве иностранного

институционального инвестора, а на практике, руководящего звена. К первой группе также условно можно отнести подгруппу банков, не являющимися напрямую 100% дочерними банками зарубежных финансово-кредитных организаций. Прямая или аффилированная связь с зарубежными банками ограничивается владением последними менее 50% акций. Ко второй группе можно отнести все остальные коммерческие банки страны, не связанные непосредственно с зарубежными банковскими группами или комбанками, хотя некоторые из них имеют в составе мажоритарных акционеров иностранные компании или институциональных инвесторов, таких как Европейский Банк Реконструкции и Развития (EBRD), Международная Финансовая Корпорация (IFC), Международная инвестиционная компания ShoreCapInternationalLtd.

Здоровая и жесткая борьба между крупнейшими банками Армении позволяет избежать образования монополий на банковском рынке Армении, а стратегические направления развития крупных банков существенно влияют на общую тенденцию развития банковского сектора. Сравнительно высокий уровень капитала позволяет без ущерба для ликвидности обслуживать предприятия реального сектора. Кроме того, благодаря стабильному финансовому положению и хорошей репутации среди институциональных западных инвесторов, в страну, хоть и в недостаточной степени, обеспечивается приток долгосрочного иностранного капитала, необходимого для развития ипотечных программ и кредитования реального сектора экономики.

На протяжении последних лет качество активов и обязательств банков Армении существенно улучшилось. Об этом свидетельствуют уровни общей и текущей ликвидности банковского сектора, показатели которых намного превышают нормативные требования и не представляют угрозы возникновения проблем с ликвидностью.

В 2021 году общая ликвидность банковской системы, сократившись на 2,1 процентных пункта, к 31 декабря составила 46,3%, а текущая ликвидность) возросла на 11,9 процентных пункта и к этой дате достигла 115,8%. Высокий удельный вес высоколиквидных активов в структуре активов обусловлен активизацией привлечения армянскими банками иностранных инвестиций в рамках международных кредитных программ (в основном, это касается ведущих десяти банков).

В объеме ликвидных средств сохраняется диспропорция между крупными и мелкими банками, что объясняется отсутствием доступа мелких банков к международным заимствованиям, в связи с чем они испытывают гораздо больший дефицит в долгосрочных ресурсах, нежели крупные банки. Особенно данный фактор влияет на риски, связанные с ростом объемов долгосрочного ипотечного кредитования (7-10 лет).

Конкурентная борьба между банками идет главным образом на рынках потребительского кредитования, ипотечного кредитования, кредитования малого и среднего бизнеса, денежных переводов, а также за привлечение клиентов на депозитное обслуживание. В течение 2005 года практически все ведущие банки в перечне основных направлений развития бизнеса обозначили именно финансирование малого и среднего бизнеса, потребительское кредитование, ипотечное кредитование, а также расширение географии филиальной сети с акцентированием на области республики. При этом банки не предполагают менять

свою основную стратегию, направленную на обслуживание корпоративных клиентов.

Среди системных особенностей банков Армении, которые выделяет агентство Fitch, — низкая прибыльность: по итогам 2021 года чистая процентная маржа по сектору составила 4%. В то же время агентство отмечало высокое качество банковских активов (в январе доля просроченных кредитов составляла 1,7%), надежную ситуацию по нормативам капитала и ликвидности.

Все банки Армении выделяются низкой прибыльностью. В прошлом году она составила около 4%. При этом качество кредитных портфелей довольно высокое. Просроченные кредиты составляют лишь 1,7% от общего числа.

Характеристики лучших банков РА по версии Forbes приведены в табл. 1

Таблица 1 – Топ-3 банка Республики Армения по версии Forbes

Характеристики	Америабанк	Ардшинбанк	АКБА Банк
Активы	1096 млрд. армянских драм	1010 млрд. армянских драм	547 млрд. армянских драм
Рейтинги	Moody's — Вa3, S&P — В+	Moody's — Вa3, Fitch — В+	Fitch — В+
Руководство	Глава совета директоров: Андрей Мкртчян	Глава совета директоров: Карен Сафарян	Глава совета директоров: Рафаэль Саргсян Председатель правления: Акоп Андреасян
Год основания	1910	2003	1995
Краткая история	Америабанк — крупнейший банк в Армении по активам. Это универсальный банк, предлагающий услуги корпоративным и розничным клиентам. Среди продуктов банка как классические банковские кредиты и депозиты, так и инвестиционные услуги. Америабанк был создан в 1910 году как филиал Кавказского торгового банка. В советское время	Ардшинбанк — один из крупнейших универсальных банков в Армении. Банк ориентируется на финансирование крупных корпоративных клиентов, прежде всего в стратегических отраслях промышленности Армении и ее энергетическом секторе, а также на кредитование малого и среднего бизнеса. Лицензию ЦБ Армении банк получил в 2003 году. Ардшинбанк имеет разветвленную филиальную сеть —	АКБА — четвертый по величине банк Армении. Банк специализируется на кредитах для сельского хозяйства, розничной торговли и малого и среднего бизнеса. АКБА Банк был основан в 1995 году как кооперативный банк «Сельский банк взаимопомощи Армении». В сентябре 2021-го банк провел IPO на Армянской фондовой бирже. АКБА Банк выпустил 500 000

	<p>Кавказский торговый банк преобразовали в филиал Внешторгбанка СССР. В 1992 году Америкабанк стал самостоятельной кредитной организацией и получил лицензию ЦБ Армении. Владельцы: 48,9% Imast Group (CY) Limited (Рубен Варданян) 17,74% ЕБРР, 13,93% Азиатский банк развития; 11,92% - ESPS Holding Limited 7,51% - Afeyan Foundation for Armenia Inc.</p>	<p>60 отделений в Ереване и регионах Армении. Владельцы: Ардшин банк через подконтрольные компании полностью принадлежат бизнесмену Карену Сафаряну.</p>	<p>акций номиналом 15 000 драмов. Таким образом, банк привлек 7,5 млрд драмов. Владельцы: сельскохозяйственный холдинг «АКБА Федерация» — 83,68%, «дочка» французской финансовой группы Credit Agricole «SACAM International» — 4,55%. Остальной долей в 11,77% владеют сотрудники банка по специальной программе, а также физические и юридические лица, купившие акции на бирже.</p>
--	--	--	--

*Источник: составлено авторами*

**Проблемы повешения конкурентоспособности ОАО «Араратбанк».** АРАРАТ БАНК – открытое акционерное общество, коммерческая кредитно-финансовая организация, которая оказывает услуги физическим и юридическим лицам, предоставляет брокерские услуги на местном и международных рынках, использует лучшие инновационные международные банковские технологии и имеет лучший опыт корпоративного управления. У банка 52 отделений в Армении и одно — в Нагорно-Карабахской Республике. Штаб-квартира находится в городе Ереване.

ОАО «ARARATBANK» вошел в 10-ку надежных банков Армении, согласно рейтингу Forbes.

Арарат банк был образован в 1991 году в результате реорганизации «НАУКАРБАНК», в сентябре 2005 года был преобразован в закрытое акционерное общество, а в августе 2007 года в открытое акционерное общество. Является членом Союза банков Армении, членом ОАО Армянская фондовая биржа. Статус члена биржи позволяет банку торговать инструментами, обращающимися на бирже. ОАО «ARARATBANK» зарегистрирован в Реестре страховых агентов решением Центрального банка Республики Армения N 1/723А от 17 июля 2008 года, о чем Банку было предоставлено Бухгалтерское свидетельство №25.

Активы ОАО «ARARATBANK» составляют 896 млн. долларов. Председателем правления является Мгер Ананян, а главой совета директоров Григор Оганесян.

Главные акционеры:

ООО «Флеш» – 72,73%;

Барсег Бегларян – 22,63%;

Санасар Бегларян – 9,94%.

Согласно договору, подписанному между ОАО «ARARATBANK» и Incofin Investment Management в 2012 году, Rural Impulse Fund стал владельцем акций банка, приобретя 8,58% акций. В 2019 году Rural Impulse Fund II SA, АО «Сикав-Сиф» продали часть акций, в результате чего доля в уставном капитале ОАО «ARARATBANK» теперь составляет 4,29%. В 2008 году Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) приобрел 25% + 1 акцию Арарат банка, став новым партнером банка.

В 2007 году ОАО «ARARATBANK» выпустил корпоративные купонные облигации в Армении в качестве нового финансового инструмента, которые были зарегистрированы на платформе А-бондов в верхней части Армянской фондовой биржи. Банк является одним из самых активных участников рынка ценных бумаг, двадцать первый раз подряд выпускает корпоративные облигации в 2007-2019 гг., которые были зарегистрированы на Фондовой бирже РА. В 2019 году Банк осуществил 2 выпуска корпоративных облигаций.

Одним из основных преимуществ ОАО «ARARATBANK» перед банками – конкурентами является онлайн банкинг – Ararat Mobile [1, 2]. Приложение позволяет осуществлять онлайн регистрацию без посещения банка, заполнив только данные карты, уже выпущенной банком. Приложение позволяет проводить удаленную аутентификацию (с удостоверением личности), либо проводить аутентификацию в отделении/через Call Center. Доступные в приложении сделки это:

- Открытие счета;
- Пополнение текущего счета;
- Предоставление кредита;
- Погашение кредитов АраратБанка и других банков;
- Депозит (пополнение/прекращение);
- Индивидуальная и групповая оплата коммунальных услуг;
- Конвертация иностранной валюты;
- Прикрепление карт, выпущенных другими банками-участниками системы «АРКА», и проведение операций с ними;
- Переводы с карты на карту;
- Международные переводы (виза);
- Переводы на/с брокерских счетов;
- Трансферы по территории РА;
- Трансферты в государственный бюджет;
- Платежи по налогу на имущество;
- Плата за вывоз мусора;
- Букмекерские платежи;
- Парковка, штрафы ГИБДД и страховые выплаты;
- Онлайн-очередь;
- Быстрые денежные переводы;
- Просмотр пенсионных счетов.

**Предложения по повышению конкурентоспособности ОАО «Араратбанк».** В результате SWOT-анализа деятельности организации ОАО «ARARATBANK» (табл. 2), можно сделать вывод, в компании сильная

корпоративная культура и командный дух, а также стабильные и эффективные способы обслуживания клиентов, и система предоставления услуг. Сотрудники стремятся к достижению общей цели банка, обеспечивая надежность и комфорт для своих клиентов, а клиенты, в свою очередь, отвечают лояльностью. Благодаря такому «взаимовыгодному сотрудничеству», на сегодняшний день ОАО «ARARATBANK» является одним из лучших банков Армении и занимает лидирующие позиции на рынке, поэтому ей необходимо поддерживать такой уровень развития и постоянно усовершенствовать применяемые методы управления персоналом, предоставляемые услуги и внедрять новые. Поскольку в связи стремительным развитием общества в целом, знания человека постоянно устаревают, меняются его потребности, а эффективные методы управления не дают прежнего результата [3, 4].

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа для ОАО «Араратбанк»

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b>
<p>Высокая капитализация (ему не придется полагаться на государственную помощь, когда возникнут кризисы).                      Стабильность и известность на рынке                      Лояльность клиентов                      Хорошая репутация                      Эффективный менеджмент                      Грамотный персонал, квалифицированные и опытные работники                      Преимущества для сотрудников                      Широкий спектр услуг                      Высокое качество обслуживания                      Сильная корпоративная культура и командный дух</p>	<p>Нехватка филиалов в марзах (регионах)                      Отсутствие четкой маркетинговой стратегии развития                      Недостаточность финансовых средств                      Масштабность и громоздкость организационной структуры                      Текучесть кадров на низших должностях                      Невозможность принимать оперативные решения в филиалах</p>
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	<b>УГРОЗЫ</b>
<p>Повышение спроса на кредитные услуги                      Освоение новых рынков                      Приезд иностранных граждан (в основном граждан РФ) в Армению из-за СВО</p>	<p>Нестабильная политическая ситуация из-за конфликта в НКР                      Уменьшение деловой активности в стране                      Нестабильное экономическое положение                      Наличие сильных конкурентов                      Угроза невозврата кредитов                      Нестабильность валюты                      Угроза непогашения кредитов предприятиями из-за нехватки денежных средств в связи нестабильной экономической ситуацией в стране.</p>

*Источник: составлено авторами*

Хотя и Арарат банк занимает достаточно хорошие позиции на рынке, все равно ему необходимо увеличить свою конкурентоспособность, так как ему приходится конкурировать с ведущими банками страны. Для того чтобы ворваться

в топ лучших банков Армении, банку необходимо усовершенствовать свою систему управления и обслуживания клиентов. Для повышения конкурентоспособности банка можно предложить следующие меры [5]:

- Улучшение маркетинговой стратегии;
- Улучшение качества активов, а также качества обслуживания;
- Усовершенствование системы онлайн обслуживания, разработка и внедрение новых цифровых продуктов и технологий обслуживания клиентов;
- Открытие дополнительных филиалов в регионах;
- Внедрение программ по поддержке общества и окружающей среды для формирования положительного имиджа банка;
- Привлечение инвесторов из Азии;
- Проведение различных конкурсов для студентов вузов (зачисление призеров в кадровый резерв компании и выплата им именных стипендий) для формирования кадрового резерва;
- Предоставление особых условий и выгодных предложений иностранным гражданам;
- Расширение возможностей приобретения акций компании.

**Выводы.** Основным преимуществом современной банковской системы РА является здоровая конкурентная среда, в которой банки могут повышать свою прибыльность за счет разработки и внедрения новых продуктов, повышения качества обслуживания, участия в социальных проектах и т.д. В сфере внедрения новых цифровых продуктов и услуг банки РА уступают, например, банкам РФ, в то же время находятся на уровне европейских банков. Данное отставание в цифровых продуктах на сегодняшний день является дискуссионным, так как цифровизация, с одной стороны, открывает множество возможностей, но с другой – может представлять угрозу персональным данным клиентов при неправомерном использовании.

### **Литература**

1. Нижегородцев Р.М., Ратнер С.В. Разработка моделей сегментации рынка платежных систем и терминальных сетей с помощью кластерного анализа // Вопросы новой экономики. 2014. № 2. С. 38-43.
2. Рудская Е. Н., Болохова Г.А. Клиентский опыт как инструмент конкурентоспособности коммерческих банков // Молодой ученый. — 2021. — №11. — С. 937–948.
3. Пацера А. О., Чубарова Г.П. Факторы, влияющие на конкурентоспособность банков на рынке банковских продуктов для юридических лиц // Научный электронный журнал "Меридиан". – Выпуск №8(42). – 2020.
4. Колесов, П. Ф. Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность банков // Современные научные исследования и инновации. – 2012. – № 11
5. Ратнер С.В., Шапошников А.М. Прогнозирование изменений потребительского поведения в условиях экономического кризиса // Экономический анализ: теория и практика, 2022. Т. 21, Вып. 5, С. 911-926

### **References**

1. Nizhegorodtsev R.M., Ratner S.V. Development of market segmentation models for payment systems and terminal networks using cluster analysis. *Voprosy novoi ekonomiki*. 2014. No. 2. S. 38-43.
2. Rudskaya E.N., Bolokhova G.A. Client experience as a tool for the competitiveness of commercial banks // *Young scientist*. - 2021. - No. 11. — S. 937–948.
3. Patsera A. O., Chubarova G. P. Factors affecting the competitiveness of banks in the market of banking products for legal entities // *Scientific electronic journal "Meridian"*. - Issue No. 8 (42). – 2020.
4. Kolesov, P. F. Main factors affecting the competitiveness of banks // *Modern scientific research and innovation*. - 2012. - No. 11
5. Ratner S.V., Shaposhnikov A.M. Forecasting Changes in Consumer Behavior during the Economic Crisis // *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2022. V. 21, Issue. 5, pp. 911-926

*Поступила в редакцию 25 июня 2023 г.*