

2021

СТРАТЕГИЯ ЦБ РА

УТВЕРЖДЕНО РЕШЕНИЕМ
СОВЕТА ЦБ РА № 180А ОТ 23
НОЯБРЯ 2021 ГОДА

Данная Стратегия открывает новую страницу в истории Центрального банка Армении. В документе мы изложили свое представление о миссии Центрального банка, обрисовали наше видение будущего и закрепили важные для нас ценности. Центральный банк будет и дальше оставаться надежным партнером нашего общества в этом нестабильном мире и развиваться в качестве передовой инновационной структуры.

Наша Стратегия очерчивает ключевые области, трансформация которых лежит в основе нашего успеха. Они касаются как политики Центрального банка, так и наращивания потенциала и укрепления Центрального банка как институциональной структуры. Сосредоточением внимания на стратегические цели мы хотим добиться достижений, которые изменят нашу жизнь к лучшему, особенно в области финансовых услуг. В то же время для осуществления этих преобразований и решения будущих задач необходимо дальнейшее развитие институционального потенциала.

Стратегия - руководство к действию для нашей команды. Каждый сотрудник ЦБ в своей повседневной работе будет действовать согласно этим приоритетам и ценностям. В ближайшие годы мы будем руководствоваться этой Стратегией в текущих решениях по планированию и распределению ресурсов. Стратегическое развитие будет осуществляться путем внедрения финансовых и кадровых инвестиций в исследования и инфраструктуру. Стратегия - краеугольный камень нашего диалога с обществом, а коммуникация - одна из ключевых составляющих успеха Стратегии. Прозрачность, привлечение людей и обратная связь позволят нам постоянно совершенствовать наши цели и усилия, чтобы наилучшим образом служить благополучию всех и каждого в отдельности.

И, наконец, Стратегия будет живым документом и станет образом мышления. Мир постоянно меняется, и мы в свою очередь не застрахованы от подобных изменений. Соответственно, наша Стратегия будет постоянно анализироваться и актуализироваться. Никто не знает, какие неожиданности и препятствия ожидают нас на этом пути, но мы полны решимости преодолеть все трудности, чтобы достичь цели наших мечтаний.

С уважением,

Мартин Галстян

ВВЕДЕНИЕ

При разработке параметров данной Стратегии мы руководствовались принципом, что она явится не только документом, но и своего рода образом мышления. Мы приступили к процессу развития стратегического мышления, которое отныне станет источником постоянного генерирования стратегических инициатив. На наш взгляд, эти инициативы должны носить трансформационный (глубоко преобразовательный) характер.

По нашим представлениям, внедрение стратегического мышления в ЦБ предполагает:

- Генерирование общего понимания миссии, видения, ценностей и стратегических приоритетов.
- Формирование консенсуса в вопросах реалистичных стратегических ориентиров на 3 или 5 лет и механизмов обратной связи для их оценки, разработанных на основе передовых исследований и инновационных решений.
- Конкретные действия, направленные на достижение этих приоритетов.

Соответственно, каждый сотрудник вносит свой вклад в ожидаемый в будущем результат и воспринимает Стратегию Центрального банка как ориентир для предстоящей работы.

Для достижения этой цели мы должны стремиться сделать Стратегию жизнеспособной и будем регулярно обсуждать прогресс в вопросе ее внедрения, регулярно обновлять и совместными усилиями добиваться соответствия структурной архитектуры, организационных навыков и системы управления параметрам Стратегии.

Данной Стратегии присущ ряд особенностей:

- ✓ не предусмотрены какие-либо ограничения для ее пересмотра и усовершенствования,
- ✓ она сформирована на основе оценки предпринятых действий и полученных результатов,
- ✓ документ разрабатывался на основе трансформационного подхода.

Каждое изменение в Стратегию мы будем вносить, исходя из нашей миссии, видения и ценностей.

МИССИЯ, ВИДЕНИЕ, ЦЕННОСТИ

Определяя нашу **миссию**, мы опирались на наши ценности и основные цели, поставленные перед нами законом, пытались представить, чего нам нужно достичь, обеспечивая ценовую и финансовую стабильность. Укрепилась наша убежденность в том, что мандатные полномочия на реализацию основных задач Центрального банка позволяют реально способствовать повышению национального благосостояния.

Мы также понимаем, что будем выполнять нашу миссию в быстро меняющемся мире, полном вызовов и неопределенностей. У нас нет другого выбора, кроме как быть терпимыми к существующим в мире неопределенностям, но мы стремимся остаться надежным партнером для общества, партнеров и финансового сектора в этой череде изменений. Мы получим признание в качестве надежного партнера за последовательное выполнение запланированных действий и обнаружение их истинных результатов.

Наше **видение** – это представление будущего, которого мы, как институт, хотим достичь. Мы убеждены, что *видение* поможет реализовать нашу миссию. Первое, что мы четко осознали в процессе формирования *видения* это желание быть лидером. Мы добьемся своего стремления стать лидером благодаря передовым исследованиям и инновационным решениям. Мы будем стараться находить инновационные решения любых проблем в результате передовых исследований. Следует уточнить, что инновации – это не просто улучшение, а наше конкретное предложение преобразования как нам, так и миру.

Чтобы укрепить нашу идентичность и [сформировать новую корпоративную культуру](#), мы выбрали превосходство, целостность и уважение в качестве ключевых ценностей для достижения наших целей. Мы убеждены, что приоритеты стратегии показывают, что только посредством выбранных нами ценностей мы сможем достичь нашего видения и миссии. Эти три ключевые понятия четко и тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга на пути к успеху.



МИССИЯ

Быть надежным партнером в быстро меняющемся мире, способствовать национальному процветанию, обеспечивая ценовую и финансовую стабильность.

На пути к выполнению нашей миссии мы четко представляем себе вызовы, стоящие перед Арменией. Наше восприятие благополучия включает в себя стабильный экономический рост, устойчивое развитие, финансовую безопасность и повышение уровня жизни за счет повышения конкурентоспособности человека, способного достичь целей многогранного развития и повышения общественного благополучия.



ВИДЕНИЕ

Быть ведущим центральным банком на основе передовых исследований и инновационных решений.

На пути к реализации нашего видения нами движет желание быть всесторонним, уважаемым партнером, привлекательным учреждением для талантов. Для достижения этой цели мы обеспечиваем прозрачность и подотчетность нашей деятельности, разностороннее сотрудничество с партнерами внутри страны и за рубежом, а также создаем возможности для полноценного профессионального роста и реализации потенциала свободомыслящих, целеустремленных и сплоченных людей.



ЦЕННОСТИ

Совершенство

Мы стремимся к совершенству благодаря передовым исследованиям, анализу, внешнему и внутреннему сотрудничеству и инновациям во всех сферах нашей деятельности.

Целостность

Мы представляем наши цели открытым и эффективным способом коммуникации, и несем ответственность за свои действия.

Уважение

Мы уважаем друг друга и добиваемся успеха высоко ценя разнообразие людей и идей.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

При разработке стратегических приоритетов мы руководствовались тремя основными направлениями:

- ⇒ **Решение задач в сфере влияния**
- ⇒ **Полноценное развитие наших возможностей**
- ⇒ **Коммуникация как с внутренней, так и с внешней аудиторией**

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ



Мы сознательно ограничились 3-5-ю целевыми приоритетами по каждому стратегическому направлению. В то же время реализация приоритетов стратегического направления развития внутреннего потенциала Центрального банка является важной предпосылкой реализации приоритетов, установленных в сфере влияния.

Коммуникация объединяет «развитие возможностей ЦБА» и «трансформацию в сфере влияния». Мы прекрасно понимаем, что сможем добиться успеха в реализации нашей Стратегии только благодаря эффективной коммуникации. Мы будем оценивать эффективность коммуникации посредством обратной связи, чтобы понять, насколько верно бенефициары Центрального банка понимают стратегию Центрального банка и последствия наших действий.

Коммуникация является краеугольным камнем нашей Стратегии, поскольку одна из ее основных задач - это восприятие стратегического мышления нашими бенефициариями и формирование общественного спроса на него.

ФИНАНСОВАЯ СИСТЕМА

Наш стратегический посыл: мы должны взять на себя роль регионального лидера посредством формирования современной финансовой системы, основанной на науке и технологиях.

Достигнув этой цели финансовая система обеспечит и будет экспортировать финансовые услуги нового качества, основанные на успешном опыте работы с клиентами.

Характеристиками трансформации данного стратегического приоритета являются:

- ✓ Создание различных "умных" инфраструктур совместно с финансовой системой и партнерами из правительства РА. Важно, чтобы эти инфраструктуры способствовали быстрому развитию цифровых финансовых услуг, их глобализации, а также были взаимосвязаны через общие интегрированные информационные платформы .
- ✓ Обеспечение высочайшего уровня кибербезопасности. Сегодня риск кибератак очень высок, и без сильной универсальной платформы кибербезопасности данные граждан окажутся под угрозой. Чтобы инфраструктуры финансовой системы служили своей цели, мы должны обеспечить безопасность личных данных наших граждан.
- ✓ Конкурентное финансовое регулирование и надзор. Поскольку одной из задач Центрального банка является регулирование и надзор финансового рынка, этот сектор также нельзя оставлять в стороне от цифровой трансформации. Следовательно, чтобы укрепить наши позиции в этом секторе, мы перейдем к новым моделям регулирования и надзора. Новый подход к регулированию позволит посредством согласования законодательства и нормативных актов с технологиями машинного обучения и искусственного интеллекта развивать способность к дальнейшему анализу данных, отслеживанию изменений в сфере регулирования, приведению их в соответствие с существующими законами и правилами с помощью автоматизированных систем. Новый подход к надзору позволит перейти к новым технологиям для уменьшения нагрузки по сбору данных из финансовых учреждений и систем отчетности, оптимизации рабочих

процессов и сокращению обязанностей и затрат на соблюдение нормативных требований надзорных органов.

В результате мы ожидаем получить:

- национальную цифровую систему идентификации,
- концепцию, включающую позицию ЦБ по собственной цифровой валюте,
- платежно-расчетную систему, которая предоставит гибкий спектр услуг в соответствии с международными стандартами,
- современные, гибкие и модульные программные системы, внедренные в финансовых организациях, которые за счет использования программных интерфейсов с открытым исходным кодом (API) обеспечат экосистему взаимодействующих финансовых услуг,
- технологически продвинутые системы регулирования (RegTech) и надзора (SupTech),
- нормативные структуры в области регулирования в соответствии с рекомендациями международных органов по стандартизации (FSB, BIS, IOSCO и др.). Представительство в этих структурах и активное участие в разработке международных стандартов с целью создания образцовых стандартов для цифровой экономики;
- механизм/платформу для реагирования на возможности и риски, связанные с цифровизацией финансовой системы,
- централизованную платформу для обнаружения рисков системы информационной безопасности финансовых организаций и быстрого реагирования,
- инкубационные программы для глобальных и инновационных финтех-организаций с частным или государственным участием,
- возможность выхода на рынок финтех-компаний с прорывными бизнес-моделями в виде регуляторной "песочницы".

Для достижения этих результатов мы в первую очередь сосредоточимся на формировании основ цифровой экономики под руководством финансовой системы. Вместе с правительством мы будем инвестировать на национальном уровне в инфраструктуры современной электронной идентификации, безопасного взаимодействия данных и кибербезопасности. Будучи убежденными в том, что конкурентным преимуществом небольшой страны является внедрение подобных инфраструктур во всей экономике и формирование общих платежно-расчетных платформ, мы представим решения и механизмы для внедрения систем так называемого «открытого банка» или «открытых финансов».

Нашим следующим приоритетом будет создание платформы для диалога с частным сектором. Мы будем строить сотрудничество с частным сектором на основе взаимных возможностей и принципов ответственности, в соответствии с которым мы также приступим к формированию нового подхода, перенеся часть регулирования в сферу принятия и внедрения лучших стандартов системы.

Мы разработаем полный пакет действий для максимальной автоматизации регулирования и надзора финансового сектора и реализуем его в течение 3-5 лет. Мы будем активно представлять нашу Стратегию глобальным игрокам на различных международных площадках для того, чтобы привлечь капитал и таланты в финансовую систему Армении, что будет способствовать сохранению и дальнейшему развитию человеческого капитала.

В течение одного года мы опубликуем свой подход к введению цифровой валюты Центрального банка. Он будет основан на существующих лучших практиках и идеологии формирования конкурентоспособной платежно-расчетной системы.

Наконец, чтобы добиться успеха в условиях глобальной конкуренции, нам необходимо будет стимулировать массовые исследования и разработки инновационных решений и технологий, для которых мы введем регуляторную "песочницу" и будем способствовать созданию инфраструктур инкубации и акселерации.

Критерием достижения этих результатов будет управление личными финансами каждого гражданина более удобным для него способом, например, с помощью мобильного телефона: гражданин будет владельцем своих данных, счетов и транзакций. Через 3 года подобными услугами станут пользоваться не менее миллиона взрослых граждан. Через 5 лет операционные расходы на соблюдение нормативных требований для финансовых организаций, включая соблюдение требований Центрального банка, станут одними из самых низких в мире. Наконец, в течение 5 лет будет обеспечена на международном уровне среда регулирования и надзора для входа финтех-компаний.

ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНАЯ ПОЛИТИКА

Наш стратегический посыл: мы должны быть в строю стран с лучшей стратегией денежно-кредитной политики.

Достигнув этой цели мы сформируем постоянно ориентированную на будущее и динамично развивающуюся систему, широкое общественное восприятие денежно-кредитной политики и стабильности цен.

Характеристиками трансформации данного стратегического приоритета являются:

- ✓ Регулярный и публичный процесс внутренней оценки и развития стратегии денежно-кредитной политики. На практике это определит качество команды, внутреннюю и внешнюю коммуникации, а также формирование корпоративной культуры.
- ✓ Внедрение лучших стандартов прозрачности денежно-кредитной политики и внятная, публичная и профессиональная коммуникация.
- ✓ Внедрение культуры регулярной внешней оценки, независимой от Центрального банка.

В результате мы ожидаем получить:

- качественную и динамично меняющуюся систему прогнозов и анализа денежно-кредитной политики (FPAS),
- инновационные подходы к системе денежно-кредитной политики или ее отдельным элементам,
- формирование четких и содействующих общественному пониманию основных элементов и принципов стратегии денежно-кредитной политики, в том числе, со стороны финансовых рынков,
- прозрачные и понятные для участников финансового рынка подходы к управлению ликвидностью и операциям денежно-кредитной политики,
- конкурентоспособную на международном уровне команду разработчиков денежно-кредитной политики.

Для достижения этих результатов в течение года текущая стратегия денежно-кредитной политики будет оценена внешним независимым оценщиком, отдельные элементы будут пересмотрены, система прогнозирования и анализа денежно-кредитной политики (FPAS) будет обновлена, а механизмы коммуникации будут преобразованы.

Для обеспечения понимания денежно-кредитной политики, критерии предпочтительного целевого показателя инфляции, операционная цель, координация с другими стратегиями, а также критерии публичности и прозрачности будут четко определены и опубликованы в течение 2-х лет.

Посредством выполнения и публикации исследовательской работы, в течение 1 года будет представлен переходный механизм денежно-кредитной политики. Параллельно будет принята и внедрена программа мероприятий по развитию денежного и валютного рынков, которая является одной из основ совершенствования данного переходного механизма.

После формирования позиции по выпуску цифровой валюты ЦБ, в течение 1-2 лет будет определена четкая формулировка необходимых изменений в области разработки политики, юридической, операционной сфере реализации ДКП.

Наконец, для повышения видимости денежно-кредитной политики на международном уровне и создания международно-конкурентоспособной команды по денежно-кредитной политике, с каждым годом мы будем увеличивать количество публикаций в изданиях ведущих и авторитетных мировых институтов и банков, ведущих журналов, а также ссылок на нашу денежно-кредитную политику. Будет введен механизм поощрения сотрудников, участвующих в обсуждениях и исследованиях глобальной денежно-кредитной политики.

Основным критерием трансформации денежно-кредитной политики будет осознанное принятие нашей политики обществом и участниками финансовой системы. С этой целью, в течение 1-2 лет будет опубликован документ об основных элементах стратегии таргетирования инфляции. Еще одним важным критерием будет оценка нашей стратегии денежно-кредитной политики международными партнерами каждые три года, за которым последует реализация внутреннего общественного процесса его совершенствования по разным направлениям.

МАКРОПРУДЕНЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Наш стратегический посыл: мы должны иметь одну из лучших систем для оценки системных рисков, возникающих и накапливающихся в финансовой системе, и реагирования на них.

Достигнув этой цели мы будем осуществлять политику, которая будет гарантировать стабильность финансовой системы, обеспечит непрерывность и глубину финансовой системы, за счет гибкого финансового посредничества и таким образом, будет способствовать долгосрочному устойчивому экономическому росту.

Характеристиками трансформации данного стратегического приоритета являются:

- ✓ Участие в международных усилиях в области анализа и развития методологии формирующейся финансовой стабильности, которое гарантирует скорейшее внедрение и применение лучших подходов.
- ✓ Коммуникация и прозрачность макропруденциальной политики, поскольку без достаточного восприятия импульсов макропруденциальной политики финансовой системой невозможно обеспечить эффективную реализацию политики.
- ✓ Понятная для общественности структура реализации макропруденциальной политики.

В результате мы ожидаем получить:

- современный инструментарий оценки системных рисков, включая разработку и внедрение новых инструментов,
- аналитическую основу применения макропруденциальных инструментов,
- структуру для координации с другими стратегиями,
- коммуникацию, прозрачность политики и восприятие;
- механизм реализации макропруденциальной политики.

Для достижения этих результатов мы будем активно использовать и постоянно развивать индикаторы раннего предупреждения и аналитические методы, указывающие на накопление системных рисков, а также в течение 1-2 лет разработаем постоянно совершенствующийся процесс для оценки макрошоков и их последствий (стресс-тестирование) в соответствии с международным опытом.

В качестве последующего шага и с целью повышения эффективности принятия решений, в ближайшие 1-2 года мы разработаем антициклические инструменты, систему оценки их воздействия, разъясним случаи и механизмы их применения и согласования.

Мы значительно детализируем отчетность за развитие финансовой стабильности, накопление потенциальных рисков, а также пруденциальные меры, направленные на их снижение. В течение 2-3 лет мы будем развивать и расширять площадку для обсуждения макропруденциальных рисков и макропруденциальной политики с участниками финансовой системы.

В течение 1-2 лет мы опубликуем структуру реализации макропруденциальной политики в виде концептуального документа.

Основным критерием трансформации макропруденциальной политики будет усвоение посылов политики и демонстрация равноценного поведения финансовых учреждений, что будет выявлено с помощью независимых индикаторов и опросов.

ПОДДЕРЖКА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Наш стратегический посыл: У нас должен быть поддерживаемый потребитель, который существенно повышает уровень своего благосостояния и снижает стоимость государственных расходов на регулирование и надзор.

Достигнув этой цели мы обеспечим спрос на финансовые услуги нового качества.

Характеристиками трансформации данного стратегического приоритета являются:

- ✓ Восприятие связи между финансовой грамотностью, вовлеченностью и благосостоянием.
- ✓ Повышение уровня финансовой грамотности во всех возрастных группах.
- ✓ Устранение разницы между требованиями защиты прав потребителей и реальностью.

В результате мы ожидаем получить:

- граждан, умеющих грамотно пользоваться финансовыми услугами, индекс финансовой состоятельности которых через 5 лет должен вырасти до 50%,
- экосистему поддержки потребителей (финансовое образование, финансовое вовлечение и защита интересов потребителей),
- общественное восприятие описания финансово грамотного индивидуума и формирование такого индивидуума,
- эффективный инструментарий и навыки влияния на образование и поведение различных целевых групп,
- механизмы выражения мнения и потребностей потребителей и оценки финансовых услуг,
- эффективную систему защиты прав потребителей,
- финансовую вовлеченность.

Для достижения этих результатов на первом этапе, в течение 3-5 лет мы сформируем внутреннюю институциональную систему защиты прав потребителей (политика, регулирование, лицензирование, надзор, правоприменение и конкуренция в финансовой системе) в соответствии с международным опытом.

В течение 3 лет мы сформируем механизм финансового образования, согласно которому содержание финансового образования будет тщательно пересмотрено с точки зрения

поведенческих влияний. Будут акцентированы легкодоступные инструменты, методы и материалы, которые удаленно мотивируют саморазвитие.

Мы проведем исследования поведения потребителей с инновационным подходом, на основе которого будут собираться сформированные данные, а в конце будет разработана база данных, доступная для общественности. Ожидается, что в течение 3 лет будет создана база данных, которая будет размещена на сайте ЦБ, после чего общественности будут доступны результаты опросов об эффективности финансового образования в школах с помощью барометра финансовых возможностей. Результаты исследования поведения потребителей также будут размещены на сайте ЦБ в виде исследовательского документа.

Сформированная экосистема в течение 3-5 лет будет стимулировать ответственную финансовую вовлеченность, в условиях которого финансовые учреждения будут предлагать, а все группы потребителей легко выбирать основные продукты и услуги, отвечающие их потребностям. В то же время потребители смогут систематически излагать свое мнение на предлагаемые продукты и представлять собственные требования, тем самым оказывая консолидированное влияние на формирование ориентированных на потребителей финансовых продуктов.

Мы также создадим эффективные механизмы защиты прав потребителей, которые позволят им с уверенностью пользоваться финансовыми услугами. В этом направлении важным шагом в течение 1-3 лет станет внедрение эффективной структуры защиты прав потребителей. Данная структура будет отражать наши подходы к определению правил игры в этой области и их соблюдению.

Основным критерием приоритета поддержки потребителей будет гражданин, который формирует свой спрос в финансовой системе. В результате, ежегодно у нас будут сознательные, финансово грамотные совершеннолетние граждане, только что окончившие школу, каждый из которых сможет уверенно и ответственно пользоваться своим банковским счетом через приложения для управления, планирования и сбережения своих ежедневных финансовых ресурсов, а также эффективного управления своим долгом.

Реализация приоритетов стратегического направления развития внутреннего потенциала Центрального банка является важным условием реализации приоритетов, установленных в сфере влияния, а коммуникация объединяет наши «развитие внутреннего потенциала» и «трансформацию в сфере влияния».

Люди, технологии и управление, а также коммуникация тесно взаимосвязаны, и ряд инициатив имеют горизонтальное влияние во всех этих областях. Таковыми являются:

- **Желаемая трансформация корпоративной культуры в максимально открытую и коллаборативную модель** за счет новой культуры управления, отбора и развития людей, использования современных технологий, чему будет способствовать усиление внутренней коммуникации. Это, пожалуй, один из самых важных и сложных вопросов.
- ✓ **Пересмотр процессов с точки зрения управления и людей**, который предполагает автоматизацию процессов и внедрение новых технологий и различных систем мотивации.
- ✓ **Формирование отношения** сотрудников Центрального банка **к вопросу оказания услуг**, для чего важную роль играет трансформация функций Центрального банка.

ЛЮДИ

Наш стратегический посыл: имея альтернативные возможности трудоустройства, наши сотрудники предпочитают работать в Центральном банке и воспринимают это как призвание.

Достигнув этой цели мы обеспечим человеческий капитал в соответствии с нашей миссией, видением и ценностями.

Характеристиками трансформации данного стратегического приоритета являются:

- ✓ Создание команды, являющейся носителем наших ценностей и основанной на этих ценностях корпоративной культуры, которая является результатом коллективной работы каждого из ее членов.
- ✓ Предоставление высококачественных и соответствующих международным стандартам услуг населению и нашим сотрудникам, рассматривая это как свое призвание.
- ✓ Поощрение творческого мышления в Центральном банке и устранение любых препятствий для отважных и бесстрашных людей, стремящихся «изменить мир».
- ✓ Привлечение бывших сотрудников ЦБ, а также единомышленников и партнеров, в том числе специалистов, работающих в международных организациях и компаниях (в качестве консультантов), к решению задач Центрального банка.

В результате мы ожидаем получить:

- систему привлечения и развития образованных, высокоразвитых, мотивированных, творческих, стремящихся к совершенству, поддерживающих друг друга единомышленников и последовательную политику в этом направлении,
- постоянно обучающуюся организацию, в которой сотрудники стремятся развиваться, учиться и обучать друг друга, независимо от служебного положения, возраста и предыдущего опыта, для того, чтобы решать стратегические задачи Центрального банка и всегда обладать современными знаниями,
- аттестацию, основанную на вкладе/результате сотрудника, а не просто на его занятости, которая будет основой для оплаты труда и продвижения по службе,
- формирование специалистов, востребованных на международном рынке: обучение, развитие и привлечение сотрудников в качестве экспертов международного уровня и их вовлечение в работу международных организаций,
- формирование консолидационных площадок и ресурсов объединяющих интересы помимо задач Центрального банка, для их активного участия в инициативах и общественных программах в рамках корпоративной социальной ответственности Центрального банка.

Для достижения этих результатов, а также реализации цифровой повестки, упомянутой в нашей Стратегии, мы создадим благоприятные условия, для того чтобы сделать Центральный банк привлекательным для талантливых и квалифицированных сотрудников во всех сферах, обеспечив соответствующие условия труда и неограниченные возможности для развития. С этой целью мы расширим сотрудничество с вузами, обеспечим представительство на высоком уровне, пересмотрим программу привлечения молодых специалистов, введем систему менторов.

Одновременно мы создадим условия найма и увольнения, продвижения по службе и оценивания, основанные на постоянной обратной связи. В этом направлении в течение 1-2 лет мы определим и оценим возможности сотрудников и сможем лучше понять возможности и желания каждого члена нашей команды. Используя их наилучшим образом, мы добьемся реализации нашей миссии. Осознающий свою роль в профессиональном развитии сотрудник будет вовлечен и станет инициатором передачи опыта и знаний на различных внутренних и внешних площадках.

Далее мы повысим международное признание и репутацию наших сотрудников, вовлекая их в различные платформы и предоставляя необходимую поддержку и инструментарий. Важную роль здесь сыграет создание и использование системы менторов, в том числе с привлечением бывших сотрудников ЦБ. Сотрудники Центрального банка также будут реализовывать обучающие программы для различных целевых групп с целью закрепления и передачи знаний.

В результате, также будут продвигаться по службе сотрудники, работы которых будут публиковаться в престижных международных журналах с учетом их новаторских подходов и исследовательских навыков, которые будут авторитетными экспертами в своей области, будут представлять свои знания и исследования на международных площадках и конференциях. Тем самым мы повысим репутацию Центрального банка и Республики Армения в мире.

В течение 1-2 лет мы обеспечим соответствие между существующими процессами в Центральном банке и его кадровым потенциалом, благодаря чему укрепим культуру общения и обратной связи.

Как структура, мы будем поощрять любую социальную инициативу наших сотрудников за пределами Центрального банка (участие в экологических, различных социальных платформах и т. д.), повышая социальную ответственность как неотъемлемую часть культуры Центрального банка.

Критерием достижения приоритета *Люди* - это знающий, мотивированный и готовый к сотрудничеству, постоянно развивающийся товарищ по команде, который воспринимает свою работу как призвание, а также формирование команды международного уровня, участники которого считают Центральный банк лучшим местом для проявления своих профессиональных навыков и умений.

ТЕХНОЛОГИИ

Наш стратегический посыл: наш успех напрямую связан с внедрением современных технологий.

Достигнув этой цели мы предоставим нашим сотрудникам высококачественные услуги за счет наличия передовых технологий и решений.

Характеристиками трансформации данного стратегического приоритета являются:

- ✓ Улучшение внутренних процессов, в том числе избавление от избыточных функций, за счет непрерывного анализа бизнес-процессов и управления рисками.
- ✓ Управление рисками информационной и кибербезопасности с помощью соответствующих знаний и инструментария.
- ✓ Сбор и консолидация информации и данных, внедрение стандартов их качества и управления (создание, сбор, обработка, передача, архивирование, уничтожение).
- ✓ Целевое применение технологий и инновационных решений посредством разработки и/или локализации.

В результате мы ожидаем получить:

- анализ и автоматизацию процессов, внедрение электронных подписей, возможности гибридной работы,
- создание центра кибербезопасности,
- принятие управленческих решений на основе качественных данных с использованием новых технологических решений, интеграцию, создание и широкое использование платформ электронного обучения,
- создание команды исследований и разработок.

Для достижения этих результатов, мы сначала создадим потенциал для улучшения существующих процессов (*реинжиниринга*), для моделирования новых процессов, снижения рисков, которые они содержат и управления ими.

В результате, в течение 3 лет планируется внедрение современных систем управления с использованием инструментов (MIS) и (ECM + BPMS).

Будет создана единая система управления сбором данных, которая позволит всем пользователям, в зависимости от их компетенций, предоставлять доступ на основе единого окна.

Для управления последствиями кибератак, в течение 2-3 лет будут сформированы квалифицированная по международным стандартам команда и центр управления кибербезопасностью. В результате, фиксируя все попытки кибератак как на ЦБ, так и на финансовую систему страны, мы сможем анализировать информацию и принимать решения на основе собранных данных с помощью системы быстрого обнаружения и реагирования.

Чтобы ответить на новые вызовы мы сформируем команду исследований и разработок. В течение 1-2 лет будет создана модель выявления человеческого потенциала из внутренних и внешних источников для локализации технологий и разработки инновационных решений, после чего в течение 3 лет будет создана соответствующая команда.

Критериями данного приоритета являются предоставление нашим сотрудникам и всему финансовому сектору надежных, качественных, быстрых и доступных услуг а также, как сырой, так и обработанной базы данных, применимые и полностью доступные для пользователей.,

УПРАВЛЕНИЕ

Наш стратегический посыл: мы должны руководствоваться нашими ценностями и приоритетами и сплотиться вокруг них.

Достигнув этой цели мы обеспечим эффективное выполнение задач, поставленных в рамках нашей миссии и видения, на основе управления воздействием реализованных процессов (ориентированных на результат).

Характеристиками трансформации данного стратегического приоритета являются:

- ✓ Гибкие, оперативно реагирующие структуры, в том числе эффективная координация работы с дочерними структурами Центрального банка.
- ✓ Внедрение эффективных методов принятия управленческих решений и коммуникаций: принятие командных, коллегиальных решений.
- ✓ Формирование ответственных, ведущих руководителей высшего и среднего звена.
- ✓ Формирование высокоэффективных, сплоченных команд, в которых роль мотивированных профессионалов является ключевой.
- ✓ Переворачивание пирамиды управления с ног на голову (делегирование), ускорение процесса принятия решений и опора на исследовательский подход.
- ✓ Внедрение мышления проектного управления.

- ✓ Внедрение бюджетного процесса, направленного на решение проблем.

В результате мы ожидаем получить:

- гибкую, быстро реагирующую и регулярно пересматриваемую структуру, основанную на обратной связи и необходимости реагировать на новые вызовы в динамично меняющейся среде. Ключевую роль в этой структуре будет играть высокомотивированный человек, а не описание работы,
- эффективные форматы принятия решений, способствующие коллегиальным решениям Правления, Исполнительного комитета, комитетов, а также наличие консультативных органов с привлечением международных экспертов и контроль со стороны международных наблюдателей,
- переход от института традиционного управления к формированию института ответственности,
- бизнес-процессы, улучшающие процесс принятия решений на основе фактов и данных, а также управления данными и информацией,
- трансформацию института секретарей на высокоэффективных, командных специалистов,
- эффективную систему управления и контроля процессов и рисков,
- внедрение среднесрочного проектного бюджета,
- культуру управления проектами,
- подотчетную и прозрачную службу закупок,
- внедрение лучших международно признанных стандартов управления ИТ,
- согласование стратегий дочерних компаний со Стратегией Центрального банка, включая кадровую политику и политику закупок, синхронизированную с дочерними компаниями, совместные меры кибербезопасности (общий центр), стандарты и подходы управления, включая ИТ,
- постоянное развитие системы управления и внедрение механизма внешней оценки для обеспечения эффективного использования ресурсов в соответствии с международными стандартами и передовой практикой.

Для достижения этих результатов будет разработана модель управления, основанная на подходе «принципы, а не правила». Благодаря этому произойдет переход от дискретных процедур к управлению на основе политик. Будет внедрена новая эффективная система управления рисками и контроля, а также развиваться культура управления проектами и проектного бюджетирования.

В течение года институт секретарей будет полностью преобразован в институт командных помощников, что создаст новые возможности для развития.

С целью обеспечения прозрачности и эффективности системы управления Центрального банка в течение 2-3 лет будут внедрены соответствующие международные стандарты (COBIT и ISO23001).

Для обеспечения прозрачности закупочной деятельности мы будем ежегодно публиковать отчеты Центрального банка о закупках и оглашать политику закупок Центрального банка.

Критерием приоритета *управление* будет достижение целей в рамках стратегических приоритетов. Еще один ориентир - гибкая, но стабильная, легко адаптирующаяся структура управления. Следующим критерием будет международная оценка и аудит внедренных стандартов в течение 3-5 лет.

КОММУНИКАЦИЯ

Наш стратегический посыл: мы должны добиться высокой репутации благодаря обратной связи с бенефициарами и обеспечения восприимчивости нашей политики.

Достигнув этой цели мы обеспечим понимание нашей стратегии, политики и функций, оценку ее воздействия и эффективности.

Характеристиками трансформации данного стратегического приоритета являются:

- ✓ Привитие стратегического мышления и ценностей Центрального банка посредством трансформации корпоративной культуры,
- ✓ Обеспечение обратной связи с общественностью,
- ✓ Повышение уровня понимания политики проводимой Центральным банком.

В результате мы предусматриваем:

- структуры обратной связи,
- механизмы реализации программ с вузами и научными центрами,
- публикации о достижениях Центрального банка,
- развитие имиджа Центрального банка и брендинг.

Мы будем использовать современные информационные инструменты для внутренней коммуникации и значительно расширим межличностные общения и обратную связь. Мы внедрим стратегическое мышление и ценности Центрального банка в программы коммуникации и обучения.

Через 2-3 года мы внедрим внутреннюю базу данных (интранет), через которую будет легко доступна ключевая информация о внутренней деятельности ЦБ (управление контентом).

Для достижения этих результатов в течение 1-2 лет мы обеспечим регулярную связь с общественностью и будем сотрудничать с различными профессиональными группами, а также оценивать эффективность коммуникации посредством опросов.

В целях стимулирования развития исследовательского мышления мы будем проводить исследования и научное сотрудничество при активном участии членов Совета и сотрудников Центрального банка, а также совместные исследования и научно-образовательные мероприятия совместно с вузами и научными центрами.

Наконец, в течение 1-2 лет мы сформулируем коммуникационную стратегию, с помощью которой обеспечим осведомленность различных слоев общества. Посредством стратегии также будут определены меры по управлению ситуациями репутационного риска для Центрального банка.

Благодаря успешной коммуникации мы добьемся успеха в реализации нашей Стратегии.

Критерий коммуникации - независимые опросы, которые подтвердят рост доверия к ЦБ как у сотрудников банка так и среди общественности.