

2021

ՀՀ ԿԲ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

ՀԱՍՏԱՏՎԱԾ Է ՀՀ
ԿԲ ԽՈՐՀՐԴԻ 2021
ԹՎԱԿԱՆԻ
ՆՈՅԵՄԲԵՐԻ 23-Ի
ԹԻՎ 180Ա
ՈՐՈՇՄԱՄԲ

Սիրելի՛ հայրենակիցներ

Այս ռազմավարությամբ մենք նոր ճամփորդություն ենք սկսում Կենտրոնական բանկի պատմության մեջ: Ռազմավարությունում մենք ուրվագծել ենք Կենտրոնական բանկի առաքելության մեր ընկալումը, նկարագրել ենք ապագայի վերաբերյալ մեր տեսլականը և ամրագրել մեզ համար կարևոր արժեքները: Կենտրոնական բանկը շարունակելու է մնալ մեր հասարակության վստահելի գործընկերը այս անկայուն աշխարհում և պետք է զարգանա որպես առաջատար և նորարար կառույց այդ ճանապարհին:

Մեր ռազմավարությունը նախանշում է այն կարևոր ոլորտները, որոնց վերափոխումն ընկած է մեր հաջողության հիմքում: Դրանք վերաբերում են ինչպես Կենտրոնական բանկի քաղաքականությանը, այնպես էլ Կենտրոնական բանկի՝ որպես ինստիտուցիոնալ կառույցի կարողությունների կուտակմանը և հզորացմանը: Ռազմավարության ոլորտների նպատակադրմամբ ցանկանում ենք ունենալ այնպիսի ձեռքբերումներ, որոնք կփոխեն բոլորիս կյանքը դեպի լավը՝ հատկապես ֆինանսական ծառայությունների ոլորտում: Իսկ ինստիտուցիոնալ կարողությունների զարգացումն անհրաժեշտ է այդ վերափոխումների իրականացման և ապագա մարտահրավերներին դիմակայելու համար:

Ռազմավարությունը մեր թիմի համար գործողությունների ուղեցույց է: Կենտրոնական բանկի յուրաքանչյուր աշխատակից իր առօրյա աշխատանքում առաջնորդվելու է նշված գերակայություններով ու արժեքներով: Առաջիկա տարիներին մեր գործունեության ընթացիկ պլանավորման և ռեսուրսների բաշխման որոշումներում բոլորս ուղղորդվելու ենք այս ռազմավարությամբ: Մարդկային և ֆինանսական ներդրումներն իրականացվելու են ռազմավարական զարգացումն ապահովող հետազոտություններում և ենթակառուցվածքներում:

Ռազմավարությունը Ձեզ հետ երկխոսության անկյունաքարն է, հաղորդակցումը՝ ռազմավարության հաջողության հիմնական բաղադրիչներից մեկը: Թափանցիկությունը, մարդկանց ներգրավումը և հետադարձ կապի ապահովումը թույլ են տալու անընդհատ բարելավել մեր թիրախներն ու ջանքերը՝ բոլորիս բարեկեցությանը լավագույնս ծառայելու համար:

Եվ վերջապես՝ ռազմավարությունը լինելու է կենդանի փաստաթուղթ և դառնալու է մտածելակերպ: Աշխարհն անընդհատ փոխվում է, և մենք նույնպես զերծ չենք այդ փոփոխություններից: Ըստ այդմ՝ այս ռազմավարությունը մշտապես ենթակա է լինելու վերանայումների և վերափոխումների: Ոչ ոք չգիտե, թե ինչ խութեր և խոչընդոտներ են մեզ սպասում մեր ճանապարհին, սակայն հաստատակամ ենք՝ հաղթահարելու բոլոր դժվարությունները մեր երազանքների հանգրվանին հասնելու համար:

Հարգանքով՝

Մարտին Գալստյան

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ռազմավարական այս փաստաթղթի մշակման ժամանակ մենք առաջնորդվել ենք այն սկզբունքով, որ սա միայն փաստաթուղթ չէ, այլ նաև մտածելակերպ է: Մենք սկսել ենք ռազմավարական մտածելակերպի սերմանման գործընթաց, որն այսուհետ լինելու է ռազմավարական նախաձեռնությունների մշտական գեներացում: Մեր ընկալմամբ այդ նախաձեռնությունները պետք է կրեն տրանսֆորմացիոն (խորքային վերափոխման) բնույթ:

Մեր պատկերացմամբ՝ ռազմավարական մտածողության ներդրումը Կենտրոնական բանկում ենթադրում է՝

- Առաքելության, տեսլականի, արժեքների ու ռազմավարական առաջնահերթությունների վերաբերյալ համընդհանուր ընկալման ձևավորում:
- Հետազոտական գերազանցության և նորարարական լուծումների միջոցով ռազմավարական առաջնահերթությունների իրատեսական, մինչև 3 կամ 5 տարիների ուղենիշների և դրանք գնահատելու համար հետադարձ կապի մեխանիզմների շուրջ համաձայնություն:
- Այդ ուղենիշներին հասնելու որոշակի գործողություններ:

Այսկերպ՝ մեր աշխատակիցներից յուրաքանչյուրն ունի իր ներդրումը ապագայում ակնկալվող արդյունքում և Կենտրոնական բանկի ռազմավարությունն ընկալում է որպես կատարվելիք աշխատանքի ուղենիշ:

Դրան հասնելու համար ջանալու ենք, որ ռազմավարությունը լինի կենսունակ. կանոնավոր կերպով քննարկելու ենք ներդրման առաջընթացը, պարբերաբար թարմացնելու և համատեղ ուժերով հասնելու ենք Կենտրոնական բանկում կազմակերպչական ճարտարապետության, կազմակերպչական հմտությունների, կառավարման համակարգի՝ ռազմավարությանը համապատասխանությանը:

Այս ռազմավարությունն ունի մի քանի առանձնահատկություն.

- ✓ չի լինելու այն վերանայելու և զարգացնելու կաշկանդվածություն,
- ✓ ձևավորվել է՝ հիմնվելով մեր գործողությունների և ստացված արդյունքի ազդեցության վրա,
- ✓ մշակվել է՝ առաջնորդվելով տրանսֆորմացիոն մոտեցմամբ:

Ռազմավարության յուրաքանչյուր փոփոխություն կատարելու ենք՝ ելնելով մեր առաքելությունից, տեսլականից և արժեքներից:

ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ, ՏԵՍԼԱԿԱՆ, ԱՐԺԵՔՆԵՐ

Մեր առաքելությունը սահմանելիս հիմնվել ենք մեր արժեքների և օրենքով մեզ առաջադրված հիմնական խնդիրների վրա, փորձել ենք ներկայացնել, թե ինչի պետք է հասնենք գների և ֆինանսական կայունության ապահովման միջոցով: Ամրապնդվել է մեր այն համոզմունքը, որ հիմնական խնդիրներն իրագործելու մանդատը նպաստելու է համազգային բարեկեցության բարելավմանը:

Գիտակցում ենք նաև, որ մեր առաքելությունն իրագործելու ենք արագ փոփոխվող աշխարհում, որը լի է մարտահրավերներով և անորոշություններով: Չունենք այլընտրանք, քան հանդուրժող լինել աշխարհում տիրող անորոշությունների նկատմամբ, սակայն ձգտելու ենք այդ հորձանուտում մնալ վստահելի գործընկեր՝ հասարակության, գործընկերների և ֆինանսական հատվածի համար: Վստահելի գործընկեր կոչմանը արժանանալու ենք մեր նախանշված գործողությունների հետևողական կատարման և դրանց արդյունքների թափանցիկ կերպով բարձրաձայնման միջոցով:

Մեր տեսլականը ապագայի այն պատկերացումն է, ինչին ցանկանում ենք հասնել որպես կառույց: Համոզված ենք՝ տեսլականը կօգնի իրագործել մեր առաքելությունը: Տեսլականի ձևավորման գործընթացում առաջինը, ինչը հստակ գիտակցել ենք, առաջատար լինելն է: Առաջատար լինելու մեր ձգտմանը հասնելու ենք հետազոտական գերազանցությամբ և նորարարական լուծումներով: Փորձելու ենք հետազոտական գերազանցության արդյունքում միշտ գտնել ցանկացած խնդրի նորարարական լուծում: Հարկ է հստակեցնել, որ նորարարությունը սոսկ բարելավում չէ. դա հենց մեր վերափոխման առաջարկն է մեզ և աշխարհին:

Մեր ինքնության ամրապնդման և [կորպորատիվ նոր մշակույթի](#) ձևավորման նպատակով որպես մեր նպատակներին հասնելու առանցքային արժեքներ ենք ընտրել **գերազանցությունը, բարեվարքությունը և հարգանքը**: Մենք հավատում ենք և կարծում, որ ռազմավարության առաջնահերթությունները տեսանելի են դարձնում, որ այդ որդեգրած արժեքներով միայն կարող ենք հասնել մեր տեսլականին և առաքելությանը: Այս երեք արժեքները հստակ և շատ ամուր փոխկապված են ու փոխլրացնում են միմյանց՝ հաջողության ճանապարհին:

ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ, ՏԵՍԼԱԿԱՆ, ԱՐԺԵՔՆԵՐ



ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆ

Արագ փոփոխվող աշխարհում լինել հուսալի գործընկեր, նպաստել համագային բարեկեցությանը՝ գների և ֆինանսական կայունության ապահովման միջոցով:

Մեր առաքելության իրագործման ճանապարհին մենք պարզորոշ պատկերացնում ենք Հայաստանի մարտահրավերները: Բարեկեցության մեր ընկալումը ներառում է հարաբերական աճ, կայուն զարգացում, ֆինանսական անվտանգություն, մարդկանց կենսամակարդակի բարձրացում՝ անհատի մրցունակությունը խթանելու միջոցով, ով ունակ է հասնելու բազմակողմանի զարգացման և ավելի մեծ բարիքի ստեղծման նպատակներին:



ՏԵՍԼԱԿԱՆ

Լինել առաջատար կենտրոնական բանկ, որի գործունեությունը հիմնված է հետազոտական գերազանցության և նորարարական լուծումների վրա:

Մեր տեսլականի իրականացման ճանապարհին ուղղորդվում է բոլորի համար ընկալելի, գործընկերների հարգանքը վայելող և փառանքների համար գրավիչ հաստատություն լինելու ձգվածամբ: Դրան հասնելու նպատակով մենք ապահովում ենք մեր գործունեության թափանցիկությունն ու հաշվետվողականությունը, երկրի ներսում և երկրից դուրս գործընկերների հետ բազմակողմ համագործակցությունը, ինչպես նաև ստեղծում ենք հնարավորություններ ազատ մրտաձող, պրայփոլ ու թիմային աշխատանքին ապավինող անհատների մասնագիտական աճի և ներուժի յարժեք իրացման համար:



ԱՐԺԵՔՆԵՐ

Գերազանցություն

Մենք ձգվում ենք գերազանցության՝ առաջատար հեղափոխության, վերլուծության, արտաքին ու ներքին համագործակցության և մեր գործունեության բոլոր ոլորտներում նորարարության միջոցով:

Բարեվարքություն

Մեր նպատակները մենք ներկայացնում ենք բաց և արդյունավետ հաղորդակցման եղանակով և հաշվեպու ենք մեր գործողությունների համար:

Հարգանք

Մենք հարգում ենք միմյանց և հաջողության հասնում՝ գնահատելով մարդկանց և գաղափարների բազմազանության արժեքը:

ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԱՌԱՋՆԱՀԵՐԹՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Ռազմավարական առաջնահերթությունները ձևավորելիս առաջնորդվել ենք երեք գլխավոր ուղղություններով՝

- ⇒ Ազդեցության տիրույթում անելիքներ
- ⇒ Մեր կարողությունների համարժեք զարգացում
- ⇒ Ե՛Վ ներքին, և՛ արտաքին լսարանների հետ հաղորդակցում

Ռազմավարական առաջնահերթություններ



Յուրաքանչյուր ռազմավարական ուղղությամբ գիտակցաբար սահմանափակվել ենք 3-5 ռազմավարական առաջնահերթություններով: Ընդ որում, Կենտրոնական բանկի ներքին կարողությունների զարգացման ռազմավարական ուղղության ներքո առաջնահերթությունների իրագործումը ազդեցության տիրույթում ամրագրված առաջնահերթությունների իրագործման կարևորագույն նախապայման է:

Հաղորդակցումը համախմբում կամ համապարփակում է մեր «Ներքին կարողությունների զարգացումը» և «Ազդեցության տիրույթի տրանսֆորմացիան»: Մենք քաջ գիտակցում ենք, որ այս ռազմավարությամբ կարող ենք հասնել հաջողության միայն արդյունավետ հաղորդակցման միջոցով: Արդյունավետ հաղորդակցումը չափելու ենք հետադարձ կապով՝ Կենտրոնական բանկի ռազմավարության շահառուների կողմից ճիշտ ընկալման և մեր գործողությունների ազդեցությունը հասկանալու համար:

Հաղորդակցումը նաև անկյունաքարային է, քանի որ ռազմավարության գլխավոր խնդիրներից մեկը մեր շահառուների կողմից ռազմավարական մրաձեռակերպի ընկալման ու դրա նկատմամբ հանրային պահանջի ձևավորումն է:

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՀԱՄԱԿԱՐԳ

Մեր ռազմավարական ուղերձն է՝ մենք պետք է ստանձնենք առաջատարի դեր տարածաշրջանում՝ գիտության ու տեխնոլոգիաների վրա հիմնված ժամանակակից ֆինանսական համակարգի ձևավորման միջոցով:

Այս նպատակին հասնելով՝ ֆինանսական համակարգը կապահովի և կարտահանի նոր որակի ֆինանսական ծառայություններ՝ հիմնված հաճախորդի հաջող փորձառության վրա:

Ռազմավարական այս առաջնահերթության տրանսֆորմացիայի բնութագրիչներն են՝

- ✓ Տարբեր խելացի ենթակառուցվածքների ստեղծումը ֆինանսական համակարգի, ինչպես նաև ՀՀ Կառավարության գործընկերների հետ: Կարևոր է, որ այդ ենթակառուցվածքները նպաստեն թվային ֆինանսական ծառայությունների արագ զարգացմանը, գլոբալացմանը և փոխկապված լինեն միասնական տեղեկատվական հարթակների միջոցով:
- ✓ Կիբեռանվտանգության բարձրագույն մակարդակի ապահովումը: Այսօր կիբեռհարձակման ռիսկը շատ մեծ է, և, չունենալով հզոր կիբեռանվտանգության համընդհանուր հարթակ, քաղաքացիների տվյալները վտանգված կլինեն: Որպեսզի ֆինանսական համակարգի ենթակառուցվածքները ծառայեն իրենց նպատակին, պարտավոր ենք ապահովել մեր քաղաքացիների անձնական տվյալների անվտանգությունը:
- ✓ Մրցունակ ֆինանսական կարգավորումն ու վերահսկողությունը: Քանի որ Կենտրոնական բանկի խնդիրներից են ֆինանսական շուկայի կարգավորումն ու վերահսկողությունը, այս հատվածը ևս չի կարող դուրս մնալ թվային վերափոխումից: Ուստի այս հատվածում մեր

դիրքերի ամրապնդման համար անցնելու ենք կարգավորման և վերահսկողության նոր մոդելների: Կարգավորման նոր մոտեցումը հնարավորություն կտա օրենսդրության և կանոնակարգերի մշակումը մեքենայական ուսուցման և արհեստական բանականության տեխնոլոգիաների համար համահունչ դարձնելու միջոցով զարգացնելու տվյալների հետագա վերլուծություն կատարելու կարողությունը, կարգավորման դաշտում տեղի ունեցող փոփոխությունների դիտանցումը, ավտոմատ համակարգերի միջոցով գործող օրենքներին ու կարգավորումներին համապատասխանեցումը: Վերահսկողության նոր մոտեցումը դրան կավելացնի նոր տեխնոլոգիաներ՝ ֆինանսական հաստատություններից տվյալների հավաքագրման և հաշվետվողական համակարգերի բեռի թեթևացման, օպտիմալացված աշխատանքային գործընթացների և վերահսկվող անձանց վրա դրված պարտականությունները և համապատասխանության ծախսերը նվազեցնելու համար:

Արդյունքում ակնկալում ենք ունենալ.

- թվային ազգային նույնականացման համակարգ,
- Կենտրոնական բանկի սեփական թվային արժույթի վերաբերյալ դիրքորոշումը ներառող հայեցակարգ,
- վճարահաշվարկային համակարգ, որը կապահովի միջազգային չափորոշիչներին համապատասխան ճկուն ծառայությունների շրջանակ,
- ֆինանսական կազմակերպություններում ներդրված արդիական, ճկուն և մոդուլային կառուցվածքով ծրագրային համակարգեր, որոնք բաց ծրագրային ինտերֆեյսերի կիրառման (API) միջոցով կապահովեն փոխգործելի ֆինանսական ծառայությունների էկոհամակարգ,
- տեխնոլոգիապես զարգացած կարգավորման (RegTech) և վերահսկողության (SupTech) համակարգեր,
- կարգավորման ոլորտում ստանդարտներ սահմանող կառուցակարգեր՝ միջազգային ստանդարտներ սահմանող կառույցների (FSB, BIS, IOSCO և այլն) առաջարկներին համապատասխան: Ներկայացվածություն այդ կառույցներում և ակտիվ մասնակցություն միջազգային ստանդարտների մշակմանը՝ թվային տնտեսությունների համար օրինակելի ստանդարտներ ստեղծելու նպատակով,
- ֆինանսական համակարգի թվայնացումից բխող հնարավորություններին և ռիսկերին արձագանքման մեխանիզմ/պլատֆորմ,
- ֆինանսական կառույցներում տեղեկատվական անվտանգության համակարգային ռիսկերի վերհանման և արագ արձագանքման կենտրոնացված հարթակ,
- գլոբալ և նորարար ֆինտեխ կազմակերպությունների ինկուբացիոն ծրագրեր՝ մասնավոր կամ պետական մասնակցությամբ,
- հեղափոխական (Disruptive) բիզնես մոդելներով ֆինտեխ ընկերությունների շուկա մուտքի հարթակի հնարավորություն՝ կարգավորման «ավազատուփի» տեսքով (regulatory sandbox):

Այդ արդյունքներին հասնելու համար առաջին հերթին կենտրոնանալու ենք թվային տնտեսության հիմնարարների ձևավորման վրա՝ ֆինանսական համակարգի առաջնորդմամբ: Կառավարության հետ համատեղ ազգային մակարդակով ներդրումներ ենք անելու ժամանակակից էլեկտրոնային նույնականացման, տվյալների անվտանգ փոխգործելիությունը և կիրառական տնտեսությունը ապահովող ենթակառուցվածքներում: Համոզված լինելով, որ փոքր

երկրի մրցակցային առավելությունն ամբողջ տնտեսության մակարդակով նման ենթակառուցվածքների ներդրումն ու միասնական վճարահաշվարկային հարթակների ձևավորումն է, ներկայացնելու ենք լուծումներ և մեխանիզմներ, այսպես կոչված, «բաց բանկի» կամ «բաց ֆինանսների» համակարգի ներդրման համար:

Մասնավոր հատվածի հետ երկխոսության հարթակի ձևավորումը մեր հաջորդ առաջնահերթ քայլն է լինելու: Մասնավոր հատվածի հետ համագործակցությունը կառուցելու ենք երկկողմանի հնարավորությունների ու պատասխանատվության սկզբունքների հիման վրա, որի ներքո սկսելու ենք նաև նոր մոտեցման ձևավորումը՝ կարգավորման որոշակի մասը փոխանցելով համակարգի կողմից լավագույն ստանդարտների որդեգրման և ներդրման դաշտ:

Մշակելու ենք ֆինանսական հատվածի կարգավորումն ու վերահսկողությունը լավագույնս ավտոմատացնելու և 3-5 տարիների ընթացքում ներդնելու գործողությունների ամբողջական փաթեթ: Մեր ռազմավարությունն ակտիվորեն ներկայացնելու ենք տարբեր միջազգային հարթակներում գլոբալ խաղացողներին՝ կապիտալը և տաղանդը Հայաստանի ֆինանսական համակարգ ներգրավելու համար, ինչը կնպաստի մարդկային կապիտալի պահպանմանն ու հետագա զարգացմանը:

1 տարվա ընթացքում կիրառարակենք մեր մոտեցումը Կենտրոնական բանկի թվային արժույթի ներդրման վերաբերյալ: Դա հիմնված կլինի առկա լավագույն փորձի և մրցունակ վճարահաշվարկային համակարգի ձևավորման գաղափարախոսության վրա:

Վերջապես՝ գլոբալ մրցակցության պայմաններում հաջողելու համար անհրաժեշտ կլինի նորարարական լուծումների և տեխնոլոգիաների զանգվածային հետազոտությունների և ուսումնասիրությունների խթանում, որոնց համար կներդնենք կարգավորման «ավազատուփ» և կխթանենք «ինկուբացիայի» և «ակսելերացիայի» ենթակառուցվածքների ստեղծումը:

Այս արդյունքների չափողականությունը կլինի յուրաքանչյուր քաղաքացու՝ անձնական ֆինանսների կառավարումը իր համար առավել հարմար եղանակով, օրինակ՝ բջջային հեռախոսի միջոցով. քաղաքացին իր տվյալների, հաշիվների և շարժերի սեփականատերը կլինի: 3 տարի հետո առնվազն մեկ միլիոն մեծահասակ քաղաքացի կօգտվի այդպիսի ծառայություններից: 5 տարի հետո ֆինանսական կազմակերպությունների համար կարգավորման, այդ թվում՝ Կենտրոնական բանկի՝ հաշվետվությունների ներկայացման, կարգավորման պահանջներին համապատասխանության գործառնական ծախսերը կլինեն աշխարհում ամենացածրերից: Վերջապես՝ 5 տարիների ընթացքում ֆինտեխ ընկերությունների մուտքի համար կապահովվի աշխարհում մրցունակ կարգավորման և վերահսկողության միջավայր:

ԴՐԱՄԱՎԱՐԿԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Մեր ռազմավարական ուղերձն է՝ մենք պետք է լինենք լավագույն դրամավարկային քաղաքականության ռազմավարություն ունեցող երկրների շարքում:

Այս նպատակին հասնելով՝ կձևավորենք մշտապես ապագային միտված և դինամիկ զարգացող համակարգ, դրամավարկային քաղաքականության և գների կայունության հանրային լայն ընկալում:

Ռազմավարական այս առաջնահերթության տրանսֆորմացիայի բնութագրիչներն են՝

- ✓ Դրամավարկային քաղաքականության ռազմավարության ներքին գնահատման և զարգացման պարբերական և հրապարակային գործընթաց: Դա գործնականում որոշիչ կլինի թիմի որակի, ներքին և արտաքին հաղորդակցման, ինչպես նաև կորպորատիվ մշակույթի ձևավորման համար:
- ✓ Դրամավարկային քաղաքականության թափանցիկության լավագույն չափանիշների ներդրում և ընկալելի հանրային ու պրոֆեսիոնալ հաղորդակցում:
- ✓ Կենտրոնական բանկից անկախ պարբերական արտաքին գնահատման մշակույթի ներդրում:

Արդյունքում ակնկալում ենք ունենալ.

- դրամավարկային քաղաքականության կանխատեսումների և վերլուծությունների (FPAS) որակյալ և դինամիկ փոփոխվող համակարգ,
- դրամավարկային քաղաքականության համակարգի կամ դրա առանձին տարրերի մասով նորարարական մոտեցումներ,
- դրամավարկային քաղաքականության ռազմավարության հիմնարար տարրերի և սկզբունքների վերաբերյալ հստակ և աջակցող հանրային ընկալման ձևավորում, այդ թվում՝ ֆինանսական շուկաների կողմից,
- իրացվելիության կառավարման և դրամավարկային քաղաքականության գործառնությունների թափանցիկ ու ֆինանսական շուկայի մասնակիցների համար ընկալելի մոտեցումներ,
- միջազգային մակարդակում մրցունակ դրամավարկային քաղաքականություն մշակող թիմ:

Այդ արդյունքներին հասնելու համար արտաքին անկախ գնահատողի կողմից 1 տարվա ընթացքում կգնահատվի ներկա դրամավարկային քաղաքականության ռազմավարությունը, կիրականացվի դրա առանձին տարրերի վերագնահատում, կթարմացվի դրամավարկային քաղաքականության կանխատեսումների ու վերլուծությունների համակարգը (FPAS) և կվերափոխվեն հաղորդակցման մեխանիզմները:

Դրամավարկային քաղաքականության ընկալումն ապահովելու համար 2 տարվա ընթացքում հստակ կսահմանվեն և կիրապարակվեն գնաճի նախընտրելի թիրախի չափորոշիչները, գործառնական նպատակը, այլ քաղաքականությունների հետ կոորդինացման դաշտը և հրապարակայնության ու թափանցիկության չափանիշները:

Հետազոտական աշխատանքների իրականացման և հրապարակման միջոցով 1 տարվա ընթացքում կներկայացվի դրամավարկային քաղաքականության փոխանցումային մեխանիզմը: Դրան զուգահեռ կընդունվի և կներդրվի փողի և արժույթային շուկաների զարգացման միջոցառումների ծրագիր, որն այդ փոխանցումային մեխանիզմի բարելավման հիմնարարներից է:

Կենտրոնական բանկի թվային արժույթի թողարկման վերաբերյալ դիրքորոշման ձևավորումից հետո ԴՎԲ իրականացման ոլորտի՝ իրավական, գործառնական, քաղաքականության մշակման դաշտի անհրաժեշտ փոփոխությունների հստակ ձևակերպում կսահմանվի 1-2 տարիների ընթացքում:

Վերջապես՝ միջազգային մակարդակում դրամավարկային քաղաքականության տեսանելիությունը բարձրացնելու և միջազգային մակարդակում մրցունակ դրամավարկային թիմ ունենալու համար յուրաքանչյուր տարի ավելացնելու ենք աշխարհի առաջատար և հեղինակավոր կառույցների ու բանկերի հրատարակություններում, առաջատար ամսագրերում հրապարակումների և մեր դրամավարկային քաղաքականության հիշատակումների թիվը: Ներդրվելու է խթանների մեխանիզմ այն աշխատակիցների համար, ովքեր ներգրավված կլինեն դրամավարկային քաղաքականության շրջանակի գլոբալ մակարդակի քննարկումներում և հետազոտություններում:

Դրամավարկային քաղաքականության վերափոխման **հիմնական չափորոշիչը** կլինի քաղաքականության ընկալումը հանրության և ֆինանսական համակարգի մասնակիցների կողմից: Դրա համար 1-2 տարիների ընթացքում կիրապարակվի գնաճի նպատակադրման ռազմավարության հիմնարար տարրերի վերաբերյալ փաստաթուղթ: Մեկ այլ կարևոր չափորոշիչ կհանդիսանա 3 տարին մեկ միջազգային գործընկերների կողմից մեր դրամավարկային քաղաքականության ռազմավարության գնահատումը, որին կհաջորդի տարբեր ուղղություններով դրա կատարելագործման ներքին հրապարակային գործընթացի իրականացումը:

ՄԱԿՐՈՊՐՈՒԴԵՆՑԻԱԼ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Մեր ռազմավարական ուղերձն է՝ մենք պետք է ունենանք ֆինանսական համակարգում ձևավորվող և կուրակվող համակարգային ռիսկերի գնահատման և արագ արձագանքման լավագույն համակարգերից մեկը:

Այս նպատակին հասնելով՝ կիրականացնենք այնպիսի քաղաքականություն, որը կերաշխավորի ֆինանսական համակարգի կայունությունը, կապահովի ֆինանսական համակարգի անընդհատությունն ու խորությունը՝ սահուն ֆինանսական միջնորդության և, այդպիսով, երկարաժամկետ կայուն տնտեսական աճին նպաստելու միջոցով:

Ռազմավարական այս առաջնահերթության տրանսֆորմացիայի բնութագրիչներն են՝

- ✓ Ձևավորվող ֆինանսական կայունության վերլուծության և մեթոդաբանության ոլորտում միջազգային ջանքերին մասնակցություն, որը կերաշխավորի լավագույն մոտեցումների վաղ ներդրումը և կիրառությունը:
- ✓ Մակրոարդյունքի քաղաքականության հաղորդակցումը և թափանցիկությունը, քանի որ առանց ֆինանսական համակարգի կողմից մակրոարդյունքի քաղաքականության ազդակների բավարար ընկալելիության՝ հնարավոր չէ ապահովել քաղաքականության արդյունավետ կիրառությունը:
- ✓ Հանրության համար հասկանալի մակրոարդյունքի քաղաքականության իրականացման կառուցակարգը:

Արդյունքում ակնկալում ենք.

- համակարգային ռիսկի գնահատման արդի գործիքակազմ, այդ թվում՝ նոր գործիքների մշակում և ներդրում,
- մակրոարդյունքի գործիքների կիրառության վերլուծական հենք,
- իրականացվող մյուս քաղաքականությունների հետ կոորդինացման շրջանակ,
- հաղորդակցում, քաղաքականության թափանցիկություն և ընկալելիություն,
- մակրոարդյունքի քաղաքականության իրականացման կառուցակարգ:

Այդ արդյունքին հասնելու համար ակտիվորեն կկիրառենք և անընդհատ կզարգացնենք համակարգային ռիսկերի կուտակումները նախանշող վաղ ահազանգման ցուցանիշներն ու վերլուծական մեթոդները, ինչպես նաև 1-2 տարիների ընթացքում կապահովենք մակրոշուկերի ու դրանց ազդեցությունների գնահատման (սթրես թեստավորում) միջազգային փորձին համահունչ և ժամանակի մեջ կատարելագործվող գործընթաց:

Հաջորդիվ՝ 1-2 տարիների ընթացքում, իրականացնելու ենք հակացիկլային գործիքների, դրանց ազդեցության գնահատման համակարգի զարգացում, կիրառության դեպքերի ու մեխանիզմի հստակեցում և համաձայնեցում՝ որոշումների կայացման արդյունավետությունը բարձրացնելու նպատակով:

Էականորեն խորացնելու ենք ֆինանսական կայունության զարգացումների, հնարավոր ռիսկերի կուտակման, ինչպես նաև դրանց մեղմմանն ուղղված պրոդեմսիալ գործողությունների վերաբերյալ հաշվետվողականությունը: 2-3 տարիների ընթացքում կզարգացնենք և

կխորացնենք մակրոպրոդեցիալ ռիսկերը և մակրոպրոդեցիալ քաղաքականությունը ֆինանսական համակարգի մասնակիցների հետ քննարկելու երկխոսության հարթակը:

1-2 տարիների ընթացքում որպես հայեցակարգային փաստաթուղթ կիրառարակենք մակրոպրոդեցիալ քաղաքականության իրականացման կառուցակարգը:

Մակրոպրոդեցիալ քաղաքականության վերափոխման **հիմնական չափորոշիչը** կլինի քաղաքականության ուղերձների յուրացումը և ֆինանսական կազմակերպությունների կողմից համարժեք վարքագծի դրսևորումը, որը կպարզվի անկախ ցուցիչների և հարցումների միջոցով:

ՍՊԱՌՈՂՆԵՐԻՆ ԶՈՐԱԿՑՈՒՄ

Մեր ռազմավարական ուղերձն է՝ մենք պետք է ունենանք զորակցված սպառող, ով էապես բարձրացնում է իր բարեկեցության մակարդակը և նվազեցնում կարգավորման ու վերահսկողության նպատակով կատարվող հանրային միջոցների ծախսը:

Այս նպատակին հասնելով՝ կապահովենք նոր որակի ֆինանսական ծառայությունների պահանջարկի ձևավորում:

Ռազմավարական այս առաջնահերթության տրանսֆորմացիայի բնութագրիչներն են՝

- ✓ Ֆինանսական գրագիտության, ներգրավվածության և բարեկեցության միջև կապի ընկալում:
- ✓ Ֆինանսական գրագիտության մակարդակի աճ՝ բոլոր տարիքային խմբերում:
- ✓ Սպառողի շահերի պաշտպանության պահանջների և իրականության միջև տարբերության վերացում:

Արդյունքում ակնկալում ենք ունենալ.

- ֆինանսական ծառայություններից գրագետ օգտվելու ունակ քաղաքացիներ, որոնց ֆինանսական կարողությունների ինդեքսը 5 տարում ակնկալվում է հասցնել 50 տոկոսի,
- սպառողների զորակցման էկոհամակարգ (ֆինանսական կրթում, ֆինանսական ներգրավվածություն և սպառողների շահերի պաշտպանություն),
- ֆինանսապես գրագետ անհատի նկարագրի վերաբերյալ հանրային ընկալում և այդպիսի անհատի ձևավորում,
- տարբեր թիրախային խմբերի կրթման և վարքագծի վրա ներազդման արդյունավետ գործիքակազմ և կարողություններ,
- սպառողի կարծիքի և պահանջմունքների բարձրաձայնման և ֆինանսական ծառայությունների գնահատման մեխանիզմներ,
- սպառողների շահերի պաշտպանության գործուն կառուցակարգ,
- ֆինանսական ներգրավվածություն:

Այդ արդյունքներին հասնելու համար առաջին քայլով 3-5 տարիների ընթացքում ձևավորելու ենք սպառողների շահերի պաշտպանության (քաղաքականության, կարգավորման, լիցենզավորման, վեահսկողության, իրավակիրարկման և ֆինանսական համակարգում մրցակցության) միջազգային փորձին համահունչ ներքին ինստիտուցիոնալ համակարգ:

3 տարվա ընթացքում ձևավորելու ենք ֆինանսական կրթման մեխանիզմ, համաձայն որի՝ վարքագծային ազդեցությունների տեսանկյունից հիմնովին կվերանայվի ֆինանսական կրթման բովանդակությունը: Շեշտը կդրվի հեռավար ձևով ինքնազարգացումը մոտիվացնող հեշտ հասանելի գործիքների, տեխնիկայի ու նյութերի վրա:

Իրականացնելու ենք նորարարական մոտեցմամբ հետազոտություններ սպառողի վարքագծի վերաբերյալ, որոնց հիման վրա ձևավորված տվյալները հավաքագրվելու են, և վերջում մշակվելու է հանրությանը հասանելի շտեմարան: Ակնկալվում է, որ 3 տարվա ընթացքում կմշակվի և Կենտրոնական բանկի կայքում կտեղադրվի տվյալների շտեմարանը, իսկ հետո հանրությանը հասանելի կլինեն ֆինանսական կարողությունների բարոմետրով դպրոցներում ֆինանսական կրթության արդյունավետության վերաբերյալ հարցումների արդյունքները: Կենտրոնական բանկի կայքում կտեղադրվեն նաև սպառողների վարքագծային հետազոտությունների արդյունքները՝ հետազոտական փաստաթղթի ձևով:

Ձևավորված էկոհամակարգը 3-5 տարիների ընթացքում կխթանի ֆինանսական պատասխանատու ներգրավվածությունը, որի պայմաններում ֆինանսական կազմակերպությունները կառաջարկեն, իսկ սպառողների բոլոր խմբերը կկարողանան հեշտությամբ ընտրել իրենց կարիքներին համապատասխան հիմնական պրոդուկտներ և ծառայություններ: Միաժամանակ, սպառողները կկարողանան համակարգված ներկայացնել իրենց կարծիքը առաջարկվող պրոդուկտների և սեփական կարիքների վերաբերյալ՝ դրանով իսկ համախմբված ազդեցություն ունենալով սպառողամետ ֆինանսական պրոդուկտների ձևավորման վրա:

Կձևավորենք նաև սպառողի իրավունքների պաշտպանության գործուն մեխանիզմներ, որոնք հնարավորություն կտան վստահությամբ օգտվելու ֆինանսական ծառայություններից: Այդ ուղղությամբ 1-3 տարիների ընթացքում կարևոր քայլ կլինի սպառողների շահերի պաշտպանության գործուն կառուցակարգի ներդրումը: Վերջինս կարտացոլի ոլորտում խաղի կանոնների սահմանման և դրանց պահպանման մեր մոտեցումները:

Սպառողներին զորակցում առաջնահերթության գլխավոր չափորոշիչը կլինի քաղաքացին, ով ձևավորում է իր պահանջը (պահանջարկը) ֆինանսական համակարգում: Դրա համար տարեկան կտրվածքով կունենանք գիտակից, ֆինանսապես գրագետ, դպրոցը նոր ավարտած չափահաս քաղաքացիներ, որոնցից յուրաքանչյուրը վստահ և պատասխանատու ձևով հավելվածների միջոցով կօգտվի բանկային հաշվից՝ առօրյա ֆինանսական միջոցները կառավարելու, պլանավորելու, խնայելու, ինչպես նաև իր պարտքը արդյունավետ կառավարելու համար:

ԿԲ ԿԱՐՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԶԱՐԳԱՑՈՒՄ

Կենտրոնական բանկի ներքին կարողությունների զարգացման ռազմավարական ուղղության ներքո առաջնահերթությունների իրագործումը ազդեցության տիրույթում ամրագրված առաջնահերթությունների իրագործման կարևորագույն նախապայման է, իսկ հաղորդակցումը համախմբում է մեր «Ներքին կարողությունների զարգացումը» և «Ազդեցության տիրույթի տրանսֆորմացիան»:

Մարդիկ, տեխնոլոգիաները և կառավարումը, ինչպես նաև հաղորդակցումը սերտ փոխկապակցված են, և մի շարք նախաձեռնություններ հորիզոնական ազդեցություն ունեն նշված բոլոր ուղղությունների վրա: Այդպիսիք են.

- ✓ **Կորպորատիվ մշակույթի ցանկալի տրանսֆորմացիան առավելագույնս բաց և համագործակցող մոդելի՝** կառավարման նոր մշակույթի, մարդկանց ընտրության և զարգացման, ժամանակակից տեխնոլոգիաների կիրառման միջոցով, որին կնպաստի ներքին հաղորդակցման ուժեղացումը: Սա, թերևս, ամենակարևոր և բարդ խնդիրներից է:
- ✓ **Գործընթացների վերանայումը կառավարման և մարդկանց տեսանկյունից,** որը ենթադրում է գործընթացների ավտոմատացում և դրանցում նոր տեխնոլոգիաների ու մոտիվացման տարբեր համակարգերի ներդրում:
- ✓ **Կենտրոնական բանկի աշխատակիցների՝ ծառայության մատուցման ընկալման ձևավորումը,** որի համար կարևոր դեր ունի Կենտրոնական բանկի գործառույթների վերափոխումը:

ՄԱՐԴԻԿ

Մեր ռազմավարական ուղերձն է՝ մեր աշխատակիցները, ունենալով աշխատանքի այլընտրանքային հնարավորություններ, նախընտրում են աշխատել Կենտրոնական բանկում և դա ընկալում են որպես կոչում:

Այս նպատակին հասնելով՝ կապահովենք մեր առաքելությանը, տեսլականին և արժեքներին համապատասխան մարդկային կապիտալ:

Ռազմավարական այս առաջնահերթության տրանսֆորմացիայի բնութագրիչներն են՝

- ✓ Մեր արժեքները կրող թիմի և այդ արժեքների վրա հիմնված կորպորատիվ մշակույթի ձևավորում, որը բոլորի հավաքական աշխատանքի արդյունքն է:
- ✓ Հանրությանը և մեր աշխատակիցներին բարձրորակ, միջազգային չափանիշներին համապատասխան ծառայությունների մատուցում՝ որպես մեր կոչում:
- ✓ Կենտրոնական բանկում ստեղծագործ մտքի քաջալերում և ցանկացած արգելքի վերացում այն համարձակ և անվախ անհատների համար, ովքեր ձգտում են «փոխել աշխարհը»:

- ✓ Կենտրոնական բանկի նախկին աշխատակիցների, ինչպես նաև համախոհների և գործընկերների, այդ թվում՝ միջազգային կառույցներում և ընկերություններում աշխատող/ած մասնագետների ներգրավում (որպես խորհրդատու)՝ Կենտրոնական բանկի խնդիրների լուծմանը:

Արդյունքում ակնկալում ենք ունենալ.

- կրթված, զարգացած, ուժեղ ներքին մոտիվացիա ունեցող, ստեղծագործ, կատարելության ձգտող, միմյանց գորակցող թիմային աշխատակիցների ներգրավման և զարգացման համակարգ և հետևողական քաղաքականություն,
- սովորող կազմակերպություն, որտեղ աշխատակիցները ձգտում են անընդհատ զարգանալ, սովորել և կրթել միմյանց՝ անկախ պաշտոնական դիրքից, տարիքից և նախկին փորձից՝ նպատակ ունենալով լուծելու Կենտրոնական բանկի ռազմավարական խնդիրները և մշտապես ունենալու արդի գիտելիք,
- կատարողականի գնահատում՝ հիմնված մարդու ներդրման/արդյունքի, այլ ոչ թե պարզապես զբաղվածության վրա, որն էլ հիմք կհանդիսանա վարձատրության և առաջխաղացման համար,
- միջազգային շուկայում պահանջված փորձագետների ձևավորում. աշխատակիցների՝ որպես միջազգային մակարդակի փորձագետների վերապատրաստում, զարգացում և միջազգային կառույցներում աշխատանքներին ներգրավում,
- Կենտրոնական բանկի խնդիրներից բացի այլ հետաքրքրությունների, Կենտրոնական բանկի կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության ներքո նախաձեռնությունների ու համայնքային ծրագրերում ակտիվ մասնակցության շուրջ համախմբման պլատֆորմների ու ռեսուրսների ձևավորում:

Այս արդյունքներին հասնելու, ինչպես նաև մեր ռազմավարությամբ նշված թվային օրակարգն իրականացնելու համար ստեղծելու ենք բարենպաստ պայմաններ Կենտրոնական բանկը տաղանդների և բոլոր ոլորտների որակյալ աշխատակիցների համար գրավիչ դարձնելու նպատակով՝ ապահովելով համապատասխան աշխատանքային պայմաններ և զարգացման անսահման հնարավորություններ: Այս նպատակով ընդլայնելու ենք բուհերի հետ համագործակցությունը, ներկայանալու ենք բարձր մակարդակով, վերանայելու ենք երիտասարդ մասնագետների ներգրավման ծրագիրը, ներդնելու ենք մենթորների ինստիտուտ:

Ձուգահեռաբար կստեղծենք աշխատանքի ընդունման և ազատման, առաջխաղացման և գնահատման այնպիսի միջավայր, որը հիմնված կլինի մշտական հետադարձ կապի վրա: Այդ ուղղությամբ 1-2 տարիների ընթացքում կբացահայտենք ու կգնահատենք աշխատակիցների կարողությունները և կկարողանանք ավելի լավ հասկանալ մեր թիմի յուրաքանչյուր անդամի հնարավորություններն ու ցանկությունները: Դրանց լավագույնս օգտագործման միջոցով կհասնենք մեր առաքելության իրականացմանը: Մասնագիտական զարգացման գործում սեփական դերը գիտակցող աշխատակիցը ներգրավված կլինի և կնախաձեռնի փորձառության ու գիտելիքների փոխանցում տարբեր՝ ներքին և արտաքին հարթակներում:

Հաջորդիվ, կբարձրացնենք աշխատակիցների միջազգային ճանաչումն ու հեղինակությունը՝ ներգրավելով նրանց տարբեր հարթակներում և տրամադրելով անհրաժեշտ աջակցություն և գործիքակազմ: Այստեղ զգալի դեր կունենան մենթորների ցանցի ստեղծումն ու կիրառումը, այդ թվում՝ Կենտրոնական բանկի նախկին աշխատակիցների ներգրավմամբ: Կենտրոնական բանկի

աշխատակիցները, գիտելիքի ամրապնդման և փոխանցման նպատակով, կիրականացնեն նաև դասավանդման ծրագրեր տարբեր թիրախային խմբերի համար:

Արդյունքում՝ առաջխաղացում կունենան նաև այն աշխատակիցները, ովքեր իրենց նորարարական մոտեցումների և հետազոտական կարողությունների շնորհիվ կտպագրվեն միջազգային հեղինակավոր ամսագրերում, կլինեն իրենց ոլորտի ճանաչված փորձագետներ, կներկայացնեն սեփական գիտելիքներն ու հետազոտությունները միջազգային հարթակներում և կոնֆերանսներում: Դրանով կբարձրացնենք Կենտրոնական բանկի և Հայաստանի Հանրապետության հեղինակությունն աշխարհում:

1-2 տարիների ընթացքում կապահովենք Կենտրոնական բանկում առկա գործընթացների և անձնակազմի կարողությունների համապատասխանեցումը, ինչի միջոցով կուժեղացնենք հաղորդակցման և հետադարձ կապի մշակույթը:

Որպես կառույց խրախուսելու ենք մեր աշխատակիցների՝ Կենտրոնական բանկից դուրս իրականացվող ցանկացած սոցիալական նախաձեռնություն (բնապահպանական, սոցիալական տարբեր հարթակներում ներգրավում և այլն)՝ բարձրացնելով սոցիալական պատասխանատվությունը՝ որպես Կենտրոնական բանկի մշակույթի անբաժան տարր:

Մարդիկ առաջնահերթության իրականացման **չափորոշիչը** գիտակ, մոտիվացված և համագործակցող, անընդհատ զարգացող թիմակիցն է, որն իր աշխատանքն ընկալում է որպես կոչում, ինչպես նաև միջազգային մակարդակի թիմի ձևավորումն է, որի անդամները Կենտրոնական բանկը դիտարկում են որպես լավագույն վայր իրենց մասնագիտական կարողությունների դրսևորման համար:

ՏԵԽՆՈԼՈԳԻԱՆԵՐ

Մեր ռազմավարական ուղերձն է՝ մեր հաջողությունները ուղղակիորեն կապված են արդի տեխնոլոգիաների ներդրման հետ:

Այս նպատակին հասնելով՝ մենք կապահովենք մեր աշխատակիցներին բարձր որակի ծառայությունների մատուցում՝ լավագույն տեխնոլոգիաների և լուծումների հասանելիության միջոցով:

Ռազմավարական այս առաջնահերթության տրանսֆորմացիայի բնութագրիչներն են՝

- ✓ Ներքին գործընթացների բարելավում, այդ թվում՝ ավելորդ գործառույթներից ձերբազատում՝ բիզնես գործընթացների անընդհատ վերլուծության և ռիսկերի կառավարման միջոցով:
- ✓ Տեղեկատվական և կիբեռանվտանգության ռիսկերի կառավարում՝ համապատասխան գիտելիքների և գործիքակազմի միջոցով:

- ✓ Տեղեկատվության և տվյալների հավաքագրում և համախմբում, դրանց որակի և կառավարման (ստեղծում, հավաքագրում, մշակում, փոխանցում, արխիվացում, ոչնչացում) չափորոշիչների ներդրում:
- ✓ Տեխնոլոգիաների և նորարարական լուծումների նպատակային կիրառում մշակման և/կամ տեղայնացման միջոցով:

Արդյունքում ակնկալում ենք ունենալ.

- գործընթացների վերանայում և ավտոմատացում, էլեկտրոնային ստորագրությունների ներդրում, հիբրիդային աշխատանքի հնարավորություններ,
- կիբեռանվտանգության կենտրոնի ստեղծում,
- որակյալ տվյալների հիման վրա, օգտագործելով նոր տեխնոլոգիական լուծումներ, կառավարչական որոշումների կայացում (data governance), ուսուցման էլեկտրոնային հարթակների ինտեգրում, ստեղծում և լայնատարած կիրառում,
- հետազոտությունների և զարգացման թիմի ստեղծում:

Այս արդյունքներին հասնելու համար առաջին հերթին կձևավորենք կարողություններ՝ առկա գործընթացների կատարելագործման (*re-engineering*), նոր գործընթացների մոդելավորման և դրանցում առկա ռիսկերի նվազեցման ու կառավարման նպատակով:

Արդյունքում՝ 3 տարվա ընթացքում նախատեսվում է ժամանակակից կառավարչական համակարգերի ներդրում՝ (MIS) և (ECM + BPMS) գործիքների կիրառմամբ:

Կստեղծվի տվյալների հավաքագրման միասնական կառավարման համակարգ, որը հնարավորություն կտա բոլոր օգտատերերին, ելնելով իրավասություններից, ապահովելու հասանելիություն մեկ պատուհանի սկզբունքով:

Կիբեռհարձակումների հետևանքները կառավարելու նպատակով 2-3 տարիների ընթացքում կձևավորվեն միջազգային որակավորում ունեցող թիմ և կիբեռանվտանգության կառավարման կենտրոն: Այսպիսով՝ արձանագրելով ինչպես Կենտրոնական բանկի, այնպես էլ ֆինանսական համակարգի ուղղությամբ կիբեռհարձակումների բոլոր փորձերը՝ կկարողանանք վերլուծել տեղեկատվությունը և հավաքագրված տվյալների հիման վրա կայացնել որոշումներ՝ արագ բացահայտման և արձագանքման համակարգի միջոցով:

Նոր մարտահրավերներին արձագանքելու նպատակով կձևավորենք հետազոտությունների և զարգացման թիմ: 1-2 տարիների ընթացքում տեխնոլոգիաների տեղայնացման և նորարարական լուծումների մշակման նպատակով կստեղծվի ներքին և արտաքին աղբյուրներից մարդկային կարողությունների բացահայտման մոդել, որից հետո՝ 3 տարվա ընթացքում, համապատասխան թիմ:

Այս առաջնահերթության **չափորոշիչներն են** վստահելի, որակյալ, արագ, հուսալի և հասանելի ծառայությունների մատուցումը մեր աշխատակցին, նաև ողջ ֆինանսական հատվածին և օգտագործողի համար կիրառելի ու ամբողջապես հասանելի ինչպես հում, այնպես էլ մշակված տվյալների շտեմարանները:

Մեր ռազմավարական ուղերձն է՝ մենք պետք է առաջնորդենք ու համախմբենք մեր արժեքների ու առաջնահերթությունների շուրջ:

Այս նպատակին հասնելով՝ կապահովենք մեր առաքելության ու փեսլականի ներքո առաջադրված խնդիրների արդյունավետ իրագործումը՝ հիմնված իրականացված գործընթացների ազդեցության կառավարման վրա (outcome based):

Ռազմավարական այս առաջնահերթության տրանսֆորմացիայի բնութագրիչներն են՝

- ✓ Ճկուն, մարտահրավերներին արագ արձագանքող կառուցակարգեր, այդ թվում՝ Կենտրոնական բանկի դուստր ընկերությունների հետ աշխատանքների արդյունավետ կոորդինացում:
- ✓ Կառավարչական որոշումների կայացման և հաղորդակցման արդյունավետ եղանակների ներդրում՝ թիմային կոլեգիալ որոշումների կայացում:
- ✓ Պատասխանատու, առաջնորդող բարձր և միջին ղեկավարների ձևավորում:
- ✓ Բարձր արտադրողականություն ունեցող, համագործակցող թիմերի ձևավորում, որտեղ մոտիվացված մասնագետների դերն առանցքային է:
- ✓ Կառավարման բուրգի գլխավայր շրջում (պատվիրակում), որոշումների կայացման գործընթացի արագացում և հետազոտական մոտեցման վրա հիմնում:
- ✓ Նախագծային կառավարման մտածելակերպի ներդրում:
- ✓ Խնդիրների լուծմանը միտված բյուջետային գործընթացի ներդրում:

Արդյունքում ակնկալում ենք ունենալ.

- ճկուն, մարտահրավերներին արագ արձագանքող և պարբերաբար վերանայվող կառուցվածք՝ հիմնված հետադարձ կապի և դինամիկ փոփոխվող միջավայրից եկող նոր մարտահրավերներին արձագանքելու անհրաժեշտության վրա: Այս կառուցվածքում առանցքային դեր կունենա բարձր մոտիվացված անհատը, այլ ոչ թե աշխատանքի նկարագրությունը,
- որոշումների կայացման արդյունավետ ձևաչափեր՝ Խորհրդի, Գործադիր կոմիտեի, հանձնաժողովների թիմային կոլեգիալ որոշումների կայացմանը նպաստող, ինչպես նաև խորհրդակցական մարմիններ՝ միջազգային փորձագետների ներգրավմամբ, վերահսկողություն՝ միջազգային դիտորդների կողմից,
- ավանդական կառավարման ինստիտուտից անցում պատասխանատվության ինստիտուտի ձևավորմանը,
- գիտելիքի և փաստերի (evidence-based), ինչպես նաև տվյալների կառավարման ու տեղեկատվության (data driven) վրա հիմնված որոշումների կայացմանը նպաստող բիզնես գործընթացներ,
- ղեկավարների գործավարների ինստիտուտի վերափոխում՝ ներգրավելով բարձր արդյունավետություն ունեցող թիմային մասնագետների,
- գործընթացների և ռիսկերի կառավարման ու հսկողության արդյունավետ համակարգ,

- միջնաժամկետ նախագծային բյուջեի ներդրում,
- նախագծերի կառավարման մշակույթ,
- գնումների հաշվետու և թափանցիկ գործառույթ,
- SS ղեկավարման (IT governance) միջազգայնորեն ընդունված լավագույն ստանդարտների ներդրում,
- դուստր ընկերությունների ռազմավարությունների՝ ՀՀ կենտրոնական բանկի ռազմավարությանը համապատասխանեցում, այդ թվում՝ դուստր ընկերությունների հետ անձնակազմի և գնումների սինխրոնացված քաղաքականություններ, կիրառանվտանգության համատեղ միջոցառումներ (ընդհանուր կենտրոն), կառավարման, այդ թվում՝ SS, ներդրված ստանդարտներ և մոտեցումներ,
- ղեկավարման համակարգի շարունակական զարգացում և ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործումն ապահովող արտաքին գնահատման մեխանիզմի ներդրում՝ միջազգային ստանդարտներին և լավագույն փորձին համահունչ:

Այս արդյունքներին հասնելու համար կձևավորվի կառավարման մոդել՝ առաջնորդվելով «սկզբունքներ, ոչ թե կանոններ» մոտեցմամբ: Դրանով պայմանավորված՝ դիսկրետ կարգերից անցում կկատարվի քաղաքականություններից բխող ընթացակարգերի վրա հիմնված կառավարման: Կներդրվի ռիսկերի կառավարման և հսկողության նոր արդյունավետ համակարգ, ինչպես նաև նախագծերի կառավարման մշակույթ և նախագծային բյուջետավորում:

1 տարվա ընթացքում գործավարների ինստիտուտը ամբողջովին կվերափոխվի թիմային օգնականների ինստիտուտի՝ ստեղծելով զարգացման հնարավորություններ:

Կենտրոնական բանկի կառավարման համակարգի տեսանելիության և արդյունավետության բարձրացման ապահովման նպատակով 2-3 տարիների ընթացքում կներդրվեն համապատասխան միջազգային ստանդարտներ՝ COBIT և ISO23001:

Գնումների թափանցիկ գործառույթ ապահովելու նպատակով տարեկան կտրվածքով կիրապարակենք Կենտրոնական բանկի գնումների վերաբերյալ հաշվետվություններ և կիրականացնենք Կենտրոնական բանկի գնումների քաղաքականության հաղորդակցում:

Կառավարում առաջնահերթության **չափորոշիչը** կլինի ռազմավարական առաջնահերթությունների ներքո նպատակների իրագործումը: Մեկ այլ չափորոշիչ կլինի նաև ճկուն, բայց կայուն, հեշտությամբ ադապտացվող կառավարչական կառուցվածքը: Հաջորդ չափորոշիչը կլինի ներդրված ստանդարտների միջազգային գնահատումը և աուդիտը 3-5 տարիների ընթացքում:

Մեր ռազմավարական ուղերձն է՝ մենք պետք է հասնենք բարձր հեղինակության՝ շահառուների հետ հետադարձ կապի և մեր քաղաքականությունն ընկալելի դարձնելու միջոցով:

Այս նպատակին հասնելով՝ մենք կապահովենք մեր ռազմավարության, քաղաքականությունների և գործառույթների ընկալումը, ազդեցության և արդյունավետության գնահատումը:

Ռազմավարական այս առաջնահերթության տրանսֆորմացիայի բնութագրիչներն են՝

- ✓ Ռազմավարական մտածելակերպի և Կենտրոնական բանկի արժեքների սերմանումը՝ կորպորատիվ մշակույթի տրանսֆորմացիայի միջոցով:
- ✓ Հանրության հետ հետադարձ կապի ապահովումը:
- ✓ Կենտրոնական բանկի կողմից իրականացվող քաղաքականությունների ընկալման մակարդակի բարձրացումը:

Արդյունքում ակնկալում ենք.

- հետադարձ կապի կառուցակարգեր,
- բուհերի և գիտական կենտրոնների հետ ծրագրերի իրագործման մեխանիզմներ,
- Կենտրոնական բանկի ձեռքբերումների մասին հրապարակումներ,
- Կենտրոնական բանկի իմիջի զարգացում և բրենդինգ:

Ներքին հաղորդակցման նպատակով կօգտագործենք իրազեկման (outreach) ժամանակակից գործիքներ, էապես կավելացնենք մարդկային շփումները, հետադարձ կապը: Ռազմավարական մտածելակերպը և Կենտրոնական բանկի արժեքները կներկառուցենք հաղորդակցման, ինչպես նաև վերապատրաստման ծրագրերում:

2-3 տարիների ընթացքում կներդնենք ներքին շտեմարան (intranet), որի միջոցով հեշտ հասանելի կլինի Կենտրոնական բանկի ներքին անցուղարձին վերաբերող առանցքային տեղեկատվությունը (content management):

Այս արդյունքներին հասնելու համար 1-2 տարիների ընթացքում պարբերաբար կիրականացնենք հանրության հետ շփումներ և պրոֆեսիոնալ տարբեր խմբերի հետ աշխատանքներ, ինչպես նաև հարցումների միջոցով կգնահատենք հաղորդակցման արդյունավետությունը:

Հետազոտական մտածելակերպի խթանման նպատակով կիրականացնենք հետազոտական և գիտական համագործակցություն Կենտրոնական բանկի խորհրդի անդամների և աշխատակիցների ակտիվ ներգրավմամբ, կիրականացնենք համատեղ հետազոտական և կրթական աշխատանքներ բուհերի և գիտական կենտրոնների հետ:

Վերջապես՝ 1-2 տարիների ընթացքում կձևավորենք հաղորդակցման ռազմավարությունը, որի միջոցով կապահովենք հասարակության տարբեր շերտերի իրազեկումը: Վերջինիս միջոցով կսահմանվեն նաև Կենտրոնական բանկի համար հեղինակության ռիսկ պարունակող իրավիճակների կառավարման միջոցառումները:

Հաղորդակցման լավ իրականացման դեպքում մենք կհաջողենք մեր ռազմավարության կենսագործումը:

Հաղորդակցման **չափորոշիչը** անկախ հարցումներն են, որոնք կհավաստեն Կենտրոնական բանկի հանդեպ վստահության աճը ինչպես արտաքին հատվածում, այնպես էլ ներսում:

ԲԱՈՒՐԱՆ

- **API** (Application Programming Interface)- ծրագրային լուծում համակարգերի միջև տեղեկատվությունը համակարգված փոխանցելու նպատակով:
- **BIS** (Bank for International Settlements) – Միջազգային հաշվարկների բանկ:
- **BPMS** (Business process management software) - բիզնես գործընթացների կառավարման ծրագրային ապահովում:
- **COBIT** (Control Objectives for Information and Related Technologies) – տեղեկատվության և տեխնոլոգիաների հսկողության նպատակներ:
- **Content management** - բովանդակության կառավարում:
- **Data driven** – տվյալահենք միջավայրում գործողությունների իրականացում (որոշումների կայացում):
- **Data governance** - տվյալների ստեղծման, մշակման, փոխանակման, պահպանման և ոչնչացման ամբողջական կենսապարբերաշրջանի ստանդարտների, տեխնոլոգիաների և կանոնակարգերի ամբողջություն:
- **Disruptive** – ներկա վիճակից որակապես տարբերվող մտպեցումներ:
- **ECM** (Enterprise content management) – կազմակերպության բովանդակության կառավարում:
- **Evidence-based** - փաստերի վրա հիմնված:
- **FinTech** (Financial technology)/ֆինտեխ - տեխնոլոգիապես զարգացած ֆինանսական ծառայություններ և միջնորդություն ապահովող միջավայր:
- **FPAS** (Forecasting and Policy Analysis System) - քաղաքականության կանխատեսումների և վերլուծությունների համակարգ:
- **FSB** (Financial Stability Board) - Ֆինանսական կայունության խորհուրդ:
- **Intranet** - ներքին տիրույթ (պորտալ), որի նպատակն է ավտոմատացնել և արդյունավետ դարձնել տեղեկատվության փոխանցման հոսքերը: Դա ծառայում է որպես կայք, հաղորդակցման ցանց, գիտելիքների կառավարման գործիք և համագործակցության հարթակ:
- **IOSCO** (International Organization of Securities Commissions) – Արժեթղթերի հանձնաժողովների միջազգային կազմակերպություն:
- **ISO23001**- (International Organization for Standardization) – Ժամանակային մեդիատվյալների պահպանման ձևաչափ:
- **IT governance** – տեխնոլոգիաների կառավարում:
- **MIS** (management information system) – կառավարչական որոշումների տեղեկատվական համակարգ:
- **Outcome based** - արդյունքի վրա հիմնված:
- **Outreach** – իրազեկում:
- **Re-engineering** – գործընթացների վերակառուցում, կատարելագործում:
- **RegTech** (Regulatory Technology) - մեքենայական ուսուցման և այլ տեխնոլոգիական համակարգերի, տեխնիկական լուծումների արդյունքում ստեղծված նոր կարգավորման սցենարների կանխատեսում և իրականացում՝ մոտարկելով ապագա զարգացումները:

- **Regulatory sandbox** /կարգավորման ավազատուփ - կարգավորողի կողմից տրամադրված տեխնիկաձրագրային միջավայր, որն արտապատկերում է գործող կարգավորումների ներքո ձևավորված շրջանակ և ֆինտեխ ընկերություններին և այլ նորարարների թույլ է տալիս գործող կարգավորման դաշտում ծավալել ժամանակավոր գործունեություն:
- **SupTech** (Supervisory Technology) – մեքենայական ուսուցման և այլ տեխնոլոգիական համակարգերի, տեխնիկական լուծումների արդյունքում արդյունավետ վերահսկողություն: