

УТВЕРЖДЕНО

Постановление Правления
Национального банка
Республики Беларусь

19.12.2016 № 623

СТРАТЕГИЯ
институционального развития
Национального банка Республики Беларусь
на 2017 – 2020 годы

ГЛАВА 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящая Стратегия направлена на институциональное развитие Национального банка Республики Беларусь (далее – Национальный банк) и определяет миссию, видение, среднесрочную цель и задачи институционального развития, стратегические инициативы, пути и способы достижения цели институционального развития Национального банка в 2017 – 2020 годах.

2. Для целей настоящей Стратегии нижеперечисленные термины имеют следующие значения:

видение – описание будущего эталонного состояния Национального банка, предусматривающего значительные качественные улучшения, формируемого руководством и иными работниками Национального банка поступательно и коллективно;

дискреционные полномочия – деятельность Национального банка, которая в целом не характерна для центрального банка и может успешно осуществляться компетентными сторонними организациями, не оказывая при этом негативного влияния на уровень доверия к Национальному банку;

институциональное развитие – непрерывный процесс количественных и качественных положительных изменений и преобразований Национального банка, способствующих выполнению его миссии;

миссия – роль Национального банка в финансовой системе и экономике;

общественная полезность – удовлетворение потребностей общества, которые в свою очередь основаны на имеющихся у общества возможностях;

социальный капитал* – элемент внешней среды Национального банка, выражающийся во взаимосвязи между Национальным банком и общественностью и подчеркивающий важность данной взаимосвязи, а также ресурс, использование которого помогает Национальному банку достигать целей деятельности, обеспечивает экономию других ресурсов;

стратегическая инициатива – комплекс взаимосвязанных мероприятий, обеспечивающих существенное положительное изменение институционального состояния Национального банка в целом либо его отдельных характеристик и направленных на достижение целей деятельности Национального банка;

экономические агенты – субъекты экономических отношений, принимающие участие в производстве, распределении, обмене и потреблении экономических благ.

ГЛАВА 2

МИССИЯ, ВИДЕНИЕ, СРЕДНЕСРОЧНАЯ ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО БАНКА

3. Миссия Национального банка заключается в обеспечении ценовой и совместно с Правительством Республики Беларусь финансовой стабильности как основы для устойчивого и сбалансированного развития экономики Республики Беларусь.

Под ценовой стабильностью понимается небольшой рост потребительских цен, а не их неизменность. Среднесрочная цель обеспечения ценовой стабильности заключается в последовательном снижении инфляции до уровня не более 5 процентов в 2020 году.

Под финансовой стабильностью понимается состояние финансовой системы, при котором банки и небанковские кредитно-финансовые организации, иные финансовые посредники, финансовый рынок и платежная система надлежащим образом осуществляют присущую им деятельность и обладают способностью осуществлять такую деятельность в случае дестабилизирующего воздействия внутренних и внешних факторов.

4. Видение Национального банка – достижение позиции устойчивой успешности путем сбалансированного развития по трем основным векторам – доверие, качество и эффективность. Это означает достижение Национальным банком поставленных целей и значительное повышение качества результатов деятельности с минимальным потреблением

* Использование термина "капитал" обусловлено тем, что взаимосвязь между Национальным банком и общественностью является медленно меняющейся характеристикой, которая может сохраняться и накапливаться годами.

ресурсов, что соответствует интересам общества и должно повысить уровень доверия общественности к Национальному банку.

Укрепление доверия будет способствовать наращиванию социального капитала Национального банка, который является важным ресурсом обеспечения эффективности его деятельности, поскольку уверенность общественности в способности Национального банка выполнять свою миссию снижает временные и денежные затраты экономических агентов. Доверие также служит одним из ключевых факторов предотвращения валютных и банковских кризисов и минимизации негативного влияния различного рода потрясений на экономику.

5. Среднесрочная цель институционального развития Национального банка заключается в становлении его как государственного органа:

обладающего необходимыми для выполнения своей миссии полномочиями;

имеющего оптимальную организационную структуру и высококвалифицированный персонал;

реализующего открытую, последовательную и понятную политику с помощью инструментов и методов, отвечающих современным требованиям.

6. Достижение среднесрочной цели институционального развития требует решения следующих задач:

повышение эффективности монетарной политики и банковского надзора;

подготовка основы к расширению компетенций Национального банка в сфере регулирования, надзора и контроля на финансовом рынке;

совершенствование информационной политики;

развитие кадрового потенциала Национального банка;

формирование благоприятных правовых и экономических условий для внедрения инновационных банковских технологий и наращивания технологического потенциала белорусских банков до уровня, соответствующего мировым стандартам ведения банковского дела;

содействие повышению конкурентоспособности и успешному функционированию белорусских банков в условиях общего финансового рынка на пространстве Евразийского экономического союза;

оптимизация организации наличного денежного обращения за счет вывода на аутсорсинг услуг по перевозке, обработке и хранению ценностей;

повышение степени либерализации валютного законодательства в рамках ЕАЭС и содействие созданию равных условий для экономических субъектов государств – участников ЕАЭС по развитию их экспортного потенциала;

имплементация международных стандартов и процедур передачи финансовых сообщений в платежную систему Республики Беларусь.

Для решения указанных задач Национальный банк определяет важнейшие стратегические инициативы своей деятельности на 2017 – 2020 годы, а также приоритетные пути и способы достижения видения и цели институционального развития.

ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ НАЦИОНАЛЬНОГО БАНКА

7. Стратегические инициативы Национального банка на 2017 – 2020 годы, направленные на решение задач институционального развития, включают:

переход от режима монетарного таргетирования к инфляционному таргетированию;

координацию разработки и создания эффективной институциональной архитектуры обеспечения финансовой стабильности, в том числе обеспечение функционирования Совета по финансовой стабильности;

обеспечение безопасного функционирования банковской системы Республики Беларусь посредством дальнейшего совершенствования национального законодательства и использования современных эффективных инструментов банковского надзора, направленных на оценку капитала и рисков банков на индивидуальной и консолидированной основе с учетом их системной значимости, а также внедрения международных стандартов Базель II и Базель III;

формирование благоприятных правовых и экономических условий для применения цифровых банковских технологий (создание межбанковской системы идентификации, внедрение единых международных стандартов безопасности в области электронного взаимодействия, расширение практики применения стандарта API и др.);

постепенный вывод на аутсорсинг услуг по пересчету, обработке, перевозке и хранению ценностей на основе применения новейших технологий построения прозрачного цикла оборота наличных денег, лучших мировых практик и стандартизации бизнес-процессов в кассово-инкассаторской деятельности;

поэтапную либерализацию валютных отношений путем упрощения требований к проведению валютных операций, перехода от директивных методов регулирования к экономическим методам, основанным на мониторинге и последующем контроле денежных потоков;

внедрение методологии международного стандарта ISO 20022 в платежную систему Республики Беларусь.

ГЛАВА 4

ПУТИ И СПОСОБЫ ДОСТИЖЕНИЯ СРЕДНЕСРОЧНОЙ ЦЕЛИ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО БАНКА

8. Успешность Национального банка в выполнении миссии, достижении видения, среднесрочной цели и решении задач институционального развития зависит от многих составляющих, из которых самыми важными являются:

- гибкость и динамичность;
- открытость и коммуникативность;
- сосредоточение на основных направлениях деятельности;
- повышение уровня технологичности процессов;
- профессионализм и компетентность;
- платежеспособность и финансовая устойчивость;
- здоровый рабочий климат;
- прозрачная самокритичная оценка деятельности.

9. Гибкость и динамичность выражаются в готовности Национального банка к развитию. Поскольку цель определена, а условия функционирования могут изменяться, способ выполнения миссии также может трансформироваться в зависимости от складывающихся внешних обстоятельств. При этом одни перемены можно предсказать, а другие – нет. В этой связи Национальный банк намерен использовать подходы к работе, обеспечивающие быструю адаптацию к шокам, которые сложно предсказать. Деятельность будет основана на применении передового опыта центральных банков других стран, а также ориентирована на усиление возможностей привлекать и удерживать высококвалифицированный персонал. Национальный банк продолжит работу по взаимодействию и расширению сотрудничества с зарубежными центральными банками, международными финансовыми организациями и иными иностранными организациями в сфере обучения персонала и обмена опытом.

10. Открытая информационная политика и активные коммуникации играют важную роль в передаче необходимого воздействия принимаемых Национальным банком мер на экономику и финансовый сектор. Совершенствование информационной и коммуникационной политики будет направлено на повышение оперативности и доступности предоставления информации широкой общественности, выстраивание эффективных коммуникаций со всеми целевыми группами и аудиториями. Важность укрепления доверия к Национальному банку устанавливает высокие требования к прозрачности деятельности и обуславливает необходимость постоянного контроля и оценки результативности принимаемых мер.

11. В среднесрочной перспективе Национальный банк сосредоточится на основных направлениях деятельности и пересмотрит целесообразность возложения на себя дискреционных полномочий в полном объеме или частично, поскольку не является очевидным то, что их выполнение оправданно с точки зрения общественной полезности. Оптимизация организационной структуры обеспечит более высокий уровень управляемости, прозрачности, гибкости, качества и эффективности деятельности Национального банка.

12. Интенсивное развитие современных технологий, моделей и процессов требует постоянного совершенствования ресурсов и возможностей Национального банка для достижения своих целей. Неотъемлемым условием роста производительности является неуклонное повышение уровня технологичности процессов, что означает непрерывное увеличение эффективности систем ИТ-поддержки, анализа данных и внутрикорпоративного взаимодействия. Решение данных задач возможно при осуществлении достаточных инвестиций и активном развитии деловых инициатив.

Продуктивная система ИТ-поддержки предполагает использование современной, мощной, мобильной, удобной, надежной и безопасной физической инфраструктуры системы, соответствующих ИТ-технологий, обеспечение их высококвалифицированного, оперативного и бесперебойного обслуживания, а также необходимую модернизацию по мере расширения потребностей Национального банка.

Повышение эффективности системы анализа данных Национального банка будет сосредоточено на усилении степени соответствия формируемой статистической информации международным стандартам и интенсификации получаемых административных данных для обеспечения глубокой и всесторонней научно-аналитической проработки принимаемых управленческих решений, а также дальнейшем развитии и совершенствовании информационно-аналитической системы путем применения современных подходов к ее архитектуре, оптимизации используемых ресурсов и технологий, внедрения новых высокотехнологичных автоматизированных сервисов, развития облачной инфраструктуры, обеспечивающих оперативную обработку и хранение больших объемов структурированных и неструктурированных данных, быстрый доступ к данным, повышение гибкости процессов обработки в ответ на новые потребности Национального банка и подкрепленных при этом надежным и безотказным функционированием систем.

Совершенствование технологичности внутрикорпоративного взаимодействия будет идти по пути активного использования современных гибких методик организации работы работников Национального банка во взаимосвязи с расширением навыков применения ИТ-средств и ресурсов, направленных на оптимизацию процессов

принятия управленческих решений, повышение производительности и эффективности деятельности Национального банка.

13. Для достижения поставленных основных целей Национальный банк намерен сформировать персонал с высоким уровнем квалификации и профессионализма, активно и широко применяющий в своей деятельности передовой опыт и технологии, обладающий широким спектром знаний и компетентный в различных областях. Национальный банк будет стремиться к тому, чтобы работники могли постоянно повышать уровень своих профессиональных знаний и навыков, что в свою очередь будет способствовать повышению результативности, производительности труда и улучшению качества выполнения функциональных обязанностей.

14. Несмотря на то, что получение прибыли не является основной целью деятельности Национального банка, обеспечение платежеспособности и финансовой устойчивости служит важнейшим условием выполнения его миссии, поскольку слабо капитализированный центральный банк может оказаться не способным выполнять свои функции как операционно независимый орган денежно-кредитного регулирования.

В условиях недостаточной капитализации Национального банка в ближайшей перспективе будут реализованы мероприятия, направленные на усиление операционной независимости и финансового потенциала Национального банка как за счет внутренних (максимально эффективное и рациональное использование ресурсов), так и внешних источников (финансовая поддержка со стороны Правительства Республики Беларусь, международных финансовых организаций, соглашения с центральными банками других стран).

15. В Национальном банке будет поддерживаться рабочий климат, обеспечивающий формирование мотивации и чувства ответственности, возможности для командной работы и индивидуального развития каждого работника. Это означает построение системы организации работы, в которой все работники берут на себя ответственность за принимаемые решения, четко осознают свой вклад в достижение конечных целей и уверены в объективной оценке результатов их деятельности. Активные коммуникации между структурными подразделениями центрального аппарата и структурными подразделениями Национального банка будут способствовать укреплению командного духа и профессиональному развитию работников.

16. Успешное управление требует контроля за достижением целей и использованием ресурсов. Регулярная оценка должна проводиться по всем направлениям деятельности Национального банка, быть самокритичной и прозрачной. Для этого необходима четкая система ключевых показателей эффективности работы. Национальный банк продолжит работу по поиску и использованию методов оценки и самооценки при достижении

поставленных целей. В некоторых областях качество работы может быть оценено с привлечением квалифицированных внешних экспертов. Для оценки качества работы остальных направлений допустимо осуществление мониторинга определенных показателей, который может обеспечить достаточно полное представление о том, насколько эффективно осуществляется деятельность Национального банка.

ГЛАВА 5 ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

17. Реализация настоящей Стратегии позволит Национальному банку перейти на качественно новый уровень своего институционального развития, который будет выражаться в следующих характеристиках:

более высокая степень доверия общественности, зарубежных банков и международных финансовых организаций к проводимой Национальным банком денежно-кредитной политике и политике по обеспечению финансовой стабильности;

укрепление позиций и повышение авторитета Национального банка среди государственных органов Республики Беларусь и центральных банков других стран как проводника грамотной и эффективной государственной экономической политики, основанной на научных исследованиях, глубоком, всестороннем и качественном экономическом анализе и прогнозе;

повышение степени прозрачности политики и деятельности Национального банка для общественности;

переход к более оптимальной и эффективной организационной структуре в Национальном банке;

высокий уровень компетентности и профессионализма работников Национального банка;

усиление операционной независимости и финансового потенциала Национального банка;

наличие системы ключевых показателей эффективности работы;

значимое повышение уровня технологичности процессов, базирующееся на современных информационных и управленческих технологиях организации работы, обеспечивающих эффективность деятельности Национального банка.

18. Переход на качественно новый уровень институционального развития станет основой устойчивой успешности Национального банка в достижении установленных законодательством основных целей его деятельности, что является неотъемлемым условием сбалансированного роста белорусской экономики, повышения уровня и качества жизни населения Республики Беларусь.