

ПОЛИТИКА

Реконструкция Армении

Арзуманян Филипп В.

Директор ARZ Holding LLC, президент ReformArmenia NGO

Магистр политологии ISEC NAS RA (Ереван, РА)

 <https://orcid.org/0009-0003-5132-5788>

philarzum@arz.am

УДК: 321(479.25); EDN: ABGVPW

DOI: 10.58587/18292437-2024.4-9

Ключевые слова и словосочетания: Армения, реконструкция, государство, экономика, стратегия, программа, проект, авиация, система, стимуляция, контроль, ведомство, структура, политика, информация, цифровизация, технологии, наука

Հայոց պետության վերակառուցումը

Արզումանյան Ֆիլիպ Վ.

ԱՐՀ Հոլդինգ ՍՊԸ տնօրեն, ՌեֆորմԱրմենիա ՀՎ նախագահ

ՀՀ ԳԱԱ ԳՄԿ քաղաքագիտության մագիստրոս (Երևան, ՀՀ)

Ամփոփագիր. Նյութում ներկայացվում են Հայոց պետության պաշտպանունակությունը բարձրացնելու և տնտեսությունն ամրացնելու նպատակով վերակառուցման ուղիների որոնման արդյունքները: Հիմնավորվում է պետական համակարգում ֆունդամենտալ փոփոխությունների կարևորությունը, բերվում են ֆինանսական կայունության և երկրի ինքնիշխանության ընդլայնմանն ուղղված կոնկրետ ծրագրերի օրինակներ, ներկայացվում է դրանց իրականացման պատմությունը և վերլուծվում են տարբեր արդյունքների պատճառները: Հիմնական զծերով ցույց է տրվում արդյունավետ պետության մոդել՝ ելնելով Հայաստանի առավելություններից և առանձնահատկություններից:

Հանգուցաբառեր և բառակապակցություններ՝ Հայաստան, վերակառուցում, պետություն, տնտեսություն, ռազմավարություն, ծրագիր, նախագիծ, ավիացիա, համակարգ, խթանում, վերահսկողություն, վարչություն, կառույց, քաղաքականություն, տեղեկատվություն, թվայնացում, տեխնոլոգիա, գիտություն

Reconstruction of Armenia

Arzumanyan Philip V.

ARZ Holding LLC CEO, President of ReformArmenia NGO

Master of Political Science in ISEC NAS RA (Yerevan, RA)

Abstract: This material presents research findings on avenues of reconstruction Armenia to enhance its defense capabilities and strengthen its economy. It argues for the necessity of fundamental changes in the state system and provides examples of specific programs designed to ensure financial stability and expand the country's sovereignty. The article offers a historical overview of past implementation efforts of this programs and analyzes the reasons behind their outcomes. Overall, it proposes an effective model of governance that takes into account Armenia's unique advantages and characteristics.

Keywords & phrases: Armenia, Reconstruction, State, Economy, Strategy, Program, Project, Aviation, System, Stimulation, Control, Department, Structure, Policy, Information, Digitalization, Technology, Science

Глава 1. Вводная часть

Те, кому небезразлична судьба нашей страны так или иначе задавались вопросом о шагах, необходимых для выхода из сложившегося положения. Каждый новый виток войны и политических событий всё отчётливее показывает необходимость масштабных изменений. В этом материале, составленном на основе многолетнего опыта взаимодействия с государством, представляются результаты поиска решений, которые способны привести к повышению обороноспособности Армении и укреплению её экономики, к полноценной **реконструкции государства**. Отдельно стоит отметить, что

сделана попытка универсализации этих решений для различных условий, в которых может оказаться Армения, так как геополитическое и внутривнутриполитическое прогнозирование осложняется множеством пробелов в имеющихся данных. Таким образом, некоторые из этих решений применимы как в условиях боевых действий на нашей территории, так и при сокращении вероятности вторжения.

На протяжении веков люди искали пути построения справедливого общества. Чаще всего такое общество подразумевало наличие государства, и тогда во главу угла становилась его эффективность. Моделирование идеального го-

сударства влекло Платона [1] и Аристотеля [2], а Гоббс сформулировал основные цели государства: самосохранение и благоприятную жизнь [3]. Локк [4] и Руссо озаботились наделением людей правами и сдерживанием власти [5], а Оуэн пытался экспериментально показать взаимосвязь условий, в которых трудится человек, и эффективности труда на примере своего собственного производства [6].

Возглавляя компанию ARZ Holding, работая с другими инициативами и организациями, интересуясь успехом научных и технологических исследований и принимая участие в общественной жизни, я могу утверждать, что главной проблемой на пути реализации большинства начинаний является институциональное несовершенство; те же из начинаний, которые напрямую связаны с успехом страны, сталкиваются с сопротивлением государственного аппарата, «системой» управленческих взаимосвязей. Гласные и негласные правила этой системы создают узел вредных взаимосвязей, которые затрудняют её реформирование. Со временем она практически не меняется, потому что тогда эти взаимосвязи рухнут, а на них держится финансовое благополучие и стабильность составляющих её людей. Кроме того, любое изменение означает, что эти люди должны измениться сами, вырасти профессионально, соответствовать требованиям времени, поэтому неудивительно, что реформы встречают их неодобрение и саботаж.

Вина в отсутствии развития лежит не на этих людях, а на власти, на верхушке системы, которая обладает достаточным инструментарием для инициации глубинных реформ, но при этом не пыталась и не пытается начать самореформирование. И если нежелание покинуть «зону комфорта» и недостаток навыков у людей на должностях низшего и среднего уровня дополняется недостаточными полномочиями для старта реформ, то у руководства страны последний фактор отсутствует, и проблема сводится к отсутствию воли и компетенции. Между тем, сохранение нынешней неэффективной системы на фоне перемен окружающего мира грозит стагнацией и отсутствием развития, что с учётом перманентной угрозы вторжения [7] критически опасно.

Для того, чтобы сравнить наши возможности с возможностями стран, от которых мы отстаём в тех или иных направлениях, необходимо делать смелые инновационные шаги, опережающие общемировой темп развития, что зачастую будет означать болезненные, иногда непопулярные решения власти. Но для начала необходимо оценить наши возможности и выявить основные преимущества, имеющиеся у

нашей страны, которые должны стать основой предлагаемых решений.

Первое – развитая сфера ИТ [8]. Наличие большого количества специалистов этой сферы открывает возможности для создания продуктов, пользующихся спросом на мировом рынке и способных принести стране значительную прибыль в короткие сроки. Сейчас этого не происходит, так как армянские ИТ специалисты преимущественно работают над разработкой иностранных продуктов через аутсорсинг [9] [10]. Прибыль с продажи таких продуктов поступает в нашу страну лишь для оплаты их разработки. Возможны 4 основных варианта занятости ИТ специалиста в Армении: работа в армянской компании, создающей собственный продукт, работа в армянской компании, осуществляющей заказ иностранной компании, работа в иностранной компании и фриланс. Государственный интерес состоит в том, чтобы привлекать всех специалистов к первому варианту занятости. Для скорейших успехов на этом направлении необходимо не только стимулирование уже существующих армянских компаний, но и разработка стратегии создания ИТ предприятий под своей юрисдикцией через долгосрочные программы развития, а значит отказ от укоренившегося среди чиновников восприятия государства как исключительно контролирующего органа. Подобный подход распространяется не только на сферу ИТ: крупные инфраструктурные проекты, например строительство трассы Север-Юг реализовывается иностранными компаниями [11], хотя те же деньги можно потратить на создание армянского строительного гиганта, способного выполнять заказы как в Армении, так и за рубежом. Данному вопросу будет посвящена следующая глава этого материала.

Второе преимущество, которое есть у Армении, это окружающие её страны, отличающиеся дипломатической непредсказуемостью. Привычный взгляд на наших агрессивных соседей как на экзистенциальную угрозу должен вести к работе по привлечению на свою сторону мировых центров силы, которая позволит им компенсировать нестабильность связей в регионе за счёт поддержки предсказуемой Армении и её укрепления. Сама по себе, со своей территорией и населением, наша страна всё ещё не представляет такого интереса для крупных игроков, какой необходим для больших инвестиций и континентальных логистических проектов [12]. У нас нет ни серьёзных транзитных преимуществ, ни ресурсов, ни, пока что, значительной экономической и военной мощи. Но многое из этого есть у стран, которые нас окру-

жают, и рост их противоречий с мировыми державами стимулируют последних к созданию противовеса непредсказуемым и агрессивным региональным игрокам. В качестве этого противовеса всегда рассматриваются страны, имеющие с крепкие культурные и политические связи с центрами силы, которыми они в дальнейшем объясняют экономическое и военное сближение. В наш регион стремительно входят новые игроки, сфера безопасности и экономические отношения диверсифицируются [13], и для подобных связей созданы более чем благоприятные условия. Сейчас работа в этом направлении ведётся ситуативно и бессистемно. О создании аналитического центра и спецслужб, способных использовать противоречия и столкновения интересов, а также укрепить глубинные связи с другими странами, будет рассказано в 3 и 4 главах этого материала.

Ещё одно преимущество нашей страны, дающее нам шанс быстро осуществлять даже самые крупные программы и реформы, это малая инерционность нашего общества ввиду малых масштабов страны и быстрой адаптации общества к новым условиям. Существующие экономические теории и модели, новые разработки в социальных и околосоциальных науках крайне сложно имплементировать в больших, неоднородных обществах крупных стран, Армения же является идеальным плацдармом для реализации подобных идей. Во-первых нет нужды пошагового распространения реформы из региона в регион. Во-вторых менталитет народа, на протяжении всей его истории привыкшего адаптироваться ко всему новому, способен быстро принимать даже самые радикальные изменения.

Обозначив преимущества Армении, на которые нужно полагаться при поиске решений вопросов безопасности и благосостояния, стоит упомянуть об условиях, в которых нужно будет эти решения осуществлять. Государство в его нынешней, доцифровой форме, устаревает. Волна искусственного интеллекта уже начала менять жизнь человека [14; 15] и, с большой долей вероятности, именно это станет отличительной особенностью развития в ближайшие десятилетия. Роботизация двинулась не в направлении замены человека в обычных физических манипуляциях, а в аналитику, работу с данными и творчество. Вместо летающих автомобилей перед нами предстал мир симбиоза человека и самообучаемого кода, где сокращается роль людей в программировании, исследованиях и искусстве. Многие из того, что стоило колоссальных денег и требовало определённых навыков, становится доступнее – это хорошо видно

на примере освоения космоса. Роль человека будущего, скорее всего, сведётся к формулированию задач, контролю над их решением и кризисном управлении этими процессами. Уже сейчас возможно проектирование математических моделей функционирования государственных институтов, что делает их работу более эффективной.

Если большинству стран не угрожает опасность военного вторжения, и они будут проходить постепенный, эволюционный путь цифровизации и обновления, то у Армении дела обстоят иначе. Для нас инновационный рывок и пересмотр структуры государства – вопрос безопасности и выживания. Поэтому мы вынуждены действовать на опережение и первыми осуществлять радикальные реформы госуправления, экономики и социальной сферы, не всегда оборачиваясь на мировой опыт. Ни одна сфера ответственности государства не станет развиваться хаотически, без долгосрочного алгоритма действий со множественными сюжетами развития событий.

Решения, представленные в этом материале призваны довести государство до предельного уровня экономической и военной мобилизации и усложнить любые действия противника, как военного, так любого другого характера, как на нашей, так и на собственной территории.

Глава 2. Государственные программы и экономическая стратегия

Сотрудничество с государством постепенно приводило меня и моих коллег к более чёткому пониманию одной из главных проблем госаппарата: неэффективное распределение ответственности и полномочий среди должностных лиц. Подобная ситуация влечёт отсутствие стимулов к успешной работе и, как следствие, отторжение любых инициатив. Среди чиновников доминирует идея, озвученная однажды молодой представительницей власти во время закрытого заседания, где обсуждалась программа, напрямую связанная с её сферой ответственности: *«Государство не должно заниматься никакими программами. Государство – контролирующий орган!»*. Подобный подход, когда ведомства осуществляют лишь контроль за процессами в их зоне ответственности и не занимаются реализацией собственных программ и проектов, не может обеспечить стране стабильное развитие.

Армения окружена преимущественно авторитарными странами; мы прошли трудный путь подчинения империям и их идеологиям; сейчас, вопреки предыдущей, социалистической модели, государство почти не вмешивается в экономику, осуществляя лишь регулирующие функции. Это

даёт возможности для функционирования рынка, однако этого недостаточно для развития, которое требует выверенную экономическую стратегию. Свободный рынок является движущей силой прогресса большинства стран, но для освоения новых экономических ниш и стабильного роста необходимо вовлечение государства. Рыночные отношения обеспечивают предпринимателей сбытом, а потребителей товарами, частники быстро схватывают новые тенденции и обеспечивают рост технологий, но к значительному росту экономики приводит наличие грамотной экономической стратегии и правовой системы. В нашем случае, когда приходится начинать путь создания экономики почти с нуля, нужны государственные программы и проекты. Иными словами, государство должно создавать предприятия и стартапы под своей юрисдикцией и адаптировать под эти цели управленческие механизмы.

Посмотрим как обстоят дела в развитых странах. Экономики Западной Европы, США и прогрессивных «азиатских тигров» считаются либеральными, однако их государственные программы, их продуманность и масштабы могут сравниться и даже опередить подобные в социалистических странах. Рынок также подвержен управлению, особенно в кризисный период. Чтобы вытащить из долгов предприятия и банки выделяются крупные государственные дотации, и в обозримом будущем не представляется возможным отказаться от подобных стимуляционных мер [16]. Финансирование многих исследований и технологических отраслей, таких как космос и медицина, также осуществляется государством [17] в рамках государственных программ и единой экономической стратегии [18]. Эта стратегия формируется с учётом общемировых технологических и социальных изменений, изучением и прогнозированием которых занимаются государственные и частные экспертные круги.

Тем временем, в большинстве менее развитых стран вмешательство государства в экономику значительно меньше, а в некоторых случаях выражается скорее в «рейдерских захватах» бизнеса, нежели в экономической стратегии. Подобный стиль управления не случаен: во-первых отсутствие программ и экономической стратегии поддерживает зависимость страны от крупных мировых экономик, что делает сохранение такого положения выгодным для тех, в чьей сфере влияния находится страна, во-вторых для создания экономической стратегии нужна компетенция и политическая воля представителей власти, которых чаще всего нет.

Базовым элементом новой системы государственного управления в экономической сфере должен стать орган, функции которого заключаются в создании долгосрочной многосценарной **экономической стратегии** и разработке **государственных программ и проектов**, цель которых – создать прибыльные предприятия и бизнесы с государственным участием. При этом государственная поддержка таких программ может выражаться как в финансировании, так и в создании выгодных условий для функционирования этих бизнесов, дипломатической поддержке и иных инструментах, доступных государству, но не доступных частным лицам. Изучение потенциала тех или иных программ и проектов должно вестись на базе глубоких экспертных знаний в конкретных областях, чаще всего с привлечением сторонних аналитических кругов при жёсткой системе контроля за чистотой информации. И конечно, для начала необходимо глубинное изучение потенциала собственной страны, так как часть программ могут быть связаны с особенностями её территории и населения.

В качестве примера подобной программы я приведу проект в сфере авиации [19], актуальность которого обосновывается особенностями географического положения Армении, и который может стать мощным инструментом для нашего экономического развития.

Вспомним процессы, происходившие на мировом авиационном рынке в течении двух последних десятилетий: три арабские авиакомпании последовательно вытесняли американских и европейских конкурентов на маршрутах между Европой и некоторыми странами Азии и Австралии [20; 21; 22] за счёт выгодного географического положения и всеобъемлющего вовлечения в их дела правительств, что было ничем иным как государственными программами в рамках долгосрочной экономической стратегии. Их аэропорты стали пересадочными центрами, через которые осуществляются полёты на дальние расстояния на больших широкофюзеляжных самолётах. Между тем, географическое положение Еревана позволяет создать крупную **армянскую авиакомпанию**, которая будет использовать на европейском направлении узкофюзеляжные среднемагистральные самолёты с более низким расходом топлива, а на восточном пользоваться большими широкофюзеляжными дальнемагистральными самолётами. Экономичность полётов в Европу даёт возможность веерным способом расширить географию направлений, охватив не только крупные транспортные узлы, но и те, которые сейчас не представляют экономической выгоды

для арабов. Это означает, что в рамках одной авиакомпании при путешествии между разными частями света можно будет ограничиться двумя перелётами вместо нынешних трёх. Осуществление этого проекта и транзитный статус Еревана, безусловно, означает его стремительное экономическое развитие и снижение безработицы за счёт кейтеринга и обслуживания клиентов. Подробнее обоснование и техническую информацию о проекте можно найти на сайте компании ARZ Holding [19].

Отсутствие экономической стратегии и безразличие к подобным программам присуще не только нашей стране, но и большинству наших соседей. Только турки, у которых на сегодняшний день присутствует долгосрочное программное видение экономики, а государство не ограничивается контролирующими функциями, осуществили схожий проект, и он прекрасно работает, однако от их крупных аэропортов самолёты не дотягивают до некоторых восточных городов. В нашем же случае осуществление проекта возможно на полную мощность, однако нам необходимо заручиться партнёрской поддержкой одной из нескольких конкретных иностранных авиакомпаний, которые не состоят в альянсах с нашими потенциальными конкурентами и обладают достаточным экономическим и политическим весом, чтобы переломить сопротивление центров силы, которым невыгодно укрепление суверенитета Армении. Именно этот политический компонент и требует придание этому проекту статуса государственной программы.

Сегодня геополитическая ситуация, а именно вывод с мирового авиационного рынка российских компаний, сделала проект такой авиакомпании ещё более актуальным, хотя известный авиационный журнал *Anna* писал об уникальных возможностях Еревана ещё в 2013 г. [23] Два годами позже авиакомпании США инициировали антидемпинговое расследование с подозрением, что государства Персидского залива субсидируют свои авиакомпании и это создаёт неравные условия на авиационном рынке [24; 25; 26], но позже всем вовлечённым пришлось мирно делить небо США, а арабские страны продолжили безоговорочную политическую поддержку своих проектов.

Закрывание многих армянских авиакомпаний [27; 28], как и провалы в других секторах государственных интересов, связаны всё с той же некомпетентностью лиц, принимающих решения в частном секторе и госструктурах. Если оставить в стороне вероятную коррупционную составляющую этих процессов, то основная проблема армянской авиации не меняется на протя-

жении десятилетий: создание компаний, ориентированных на внутренний рынок, point-to-point, не подразумевающих нашу страну как пересадочный центр. Такие компании конкурируют с российскими и иными перевозчиками, чьё домашнее воздушное пространство и неучастие в политике «открытого неба» обеспечивают для них более выгодные условия [29].

Что касается проекта новой армянской авиакомпании с транзитным статусом Еревана, то история его продвижения насчитывает множество попыток взаимодействия с исполнительной властью как до 2018 года, так и после. Государству было предложено создать экспертный совет, который будет наделён полномочиями вести переговоры с потенциальными компаниями-партнёрами, и которому не требуется никакого государственного финансирования, в том числе на дорожные и представительские расходы. Единственное, что было необходимо для начала плодотворных переговоров – статус государственной программы. Однако, в поведении чиновников и ведомств прослеживался один и тот же сценарий: ознакомление с проектом, заинтересованность, длительное изучение проекта и дальнейшие попытки отстраниться от работы в рамках государства и вывести проект в частное русло. Здесь важно подчеркнуть, что собеседникам из профильных ведомств неоднократно было предложено обосновать несостоятельность проекта, если таковая имеется, найти ошибки в его аргументации и подсчётах, однако ничего подобного сделано не было. Желание чиновников работать над проектом в частном порядке стало очередным индикатором того, что государственные должности в их нынешнем виде не обеспечивают мотивации, не стимулируют служащих к поиску новых возможностей для страны, прививают безынициативность и страх перед любыми активными действиями. Это происходит потому, что наша политическая система десятилетиями не обновлялась с учётом новых реалий, технологий, актуальных теорий и исследований в социальных науках. Для чиновника созданы условия, когда успехом на посту может считаться ситуация, при которой он не скомпрометировал себя за годы службы, а достижения на должности, позитивные изменения в доверенной ему сфере могут только осложнить его положение, так как он становится конкурентом в глазах своего непосредственного начальства. Поэтому госслужащие не заинтересованы в реальных успехах и развитии, избегают ответственности и блокируют большинство инициатив.

В связи с этим госаппарату необходима **система стимуляции** деятельности служащих и

система контроля за результатом работы. Система стимуляции – особый регламент деятельности ведомств, который ставит во главу угла соответствие разработанной государством стратегии развития. Система контроля (если оставить в стороне вопрос внедрения в госаппарат искусственного интеллекта) может представлять из себя контрольные комиссии, изучающие деятельность ведомств и служащих. Кроме того, нужно понимать важность сокращения структурной иерархии, так как раздутый, чрезмерный госаппарат не способствует эффективности работы ведомств и скорости принятия решений.

Функции государства распространяются далеко за рамки решения споров между субъектами и хозяйственных вопросов, которые необходимо полностью делегировать муниципалитетам. Экономическая политика – больше чем регулировка кредитной ставки и контроль за инфляцией. Многое из того, что описано в данном материале применимо не только в экономике, но и в других областях, где также существуют проблемы эффективности ведомств. Некомпетентность и отсутствие стимула к личностному росту присуще деятелям почти всех сферах государственной ответственности, включая науку, культуру, образование, медицину и армию. И нужно помнить, что любые реформы подразумевают под собой повышение требований к составляющим систему людям, что непременно будет вызывать их сопротивление, которое придётся последовательно подавлять.

В этой главе был приведён пример лишь одного проекта, претендующего на статус государственной программы, однако такой статус должны получить и другие. К примеру, проект экологичного химического кластера в городе Ванадзор [30], несколько проектов суперкомпьютеров, проект производства микропроцессоров и чипов, многие IT-стартапы, реформа металлургической отрасли, реформа киноиндустрии, автоматизированное высокотехнологичное сельское хозяйство и некоторые другие промышленные и прочие проекты [31].

«Государственные деятели отличаются от политиков тем, что первые думают о будущем страны, а вторые о предстоящих выборах» – Уинстон Черчилль.

Глава 3. Спецслужбы, аналитические центры и работа с границей

Безусловно, создание в 2023 году Службы внешней разведки [32] – шаг в правильном направлении, но без решения проблем, обозначенных в предыдущей главе, такие шаги не приведут к каким-либо ощутимым результатам. В

рамках нынешней системы госуправления ни один подобный орган не будет действовать эффективно.

Чтобы прийти к пониманию того, как должны быть организованы спецслужбы и работа с границей, стоит окунуться в историю и рассмотреть пример создания спецслужб с нуля, в отягощённых различными обстоятельствами условиях, многими чертами напоминающих наши.

Спецслужбы Израиля последовательно создавались с конца 20-х годов XX века [33], задолго до создания государства Израиль. При этом чаще всего их называют именно израильскими спецслужбами, тем самым подчёркивая характер государственной принадлежности, а не этничности. Отбросив восторженный идеализм, их создатели делали упор на прагматичную организованность, которая быстро начинает давать плоды и объединяет людей сильнее, чем духоподъёмный пафос, не основанный на адекватном восприятии действительности. Выбрав путь дисциплины и институционализма, они, фактически, сделали первый шаг к формированию собственного государства.

Сейчас, в век мгновенной цифровой коммуникации, государство – в первую очередь совокупность институтов управления [34], и лишь затем орган, объединяющий людей на конкретной территории. Сегодня человек может находиться в прямой коммуникации со своим государством далеко за его пределами, пользоваться его услугами и подвергаться его санкциям. В перспективе значение территориальной принадлежности может значительно снизиться, и государство оставит себе лишь функции по управлению и защите добровольно объединившихся под его знаменем людей. В этом кроется одна из причин универсальности некоторых из решений, которые предложены в этом материале: они могут распространяться на граждан Армении при любых территориальных изменениях.

Первые операции израильских спецслужб заключались в работы по защите еврейских поселений от нападений; позже к этому добавилась организация нелегального в рамках Британской империи переселения в Палестину евреев, подвергавшихся гонениям в Европе [35]. Таким образом, при отсутствии собственного государства, находясь под недружественным им Британским мандатом, недавно созданные секретные службы были способны не только в той или иной мере оказывать сопротивление многочисленным агрессивным настроенным соседям, но и организовывать спасение своих соотечественников от геноцида, разворачивающегося в другой точке

континента. Прагматичный, дисциплинированный и глубоко институциональный подход сделал возможной работу этих секретных служб даже в таких тяжёлых условиях.

Создание эффективных спецслужб в рамках обновлённого госаппарата, при новой конституции и законодательстве необходимо начинать с выверенных действий по ликвидации влияния тех сил, которые распространяют вредоносные идеи о безысходности нашего положения и работают над разобщением общества, разделяя его на противоборствующие группы. Эти меры должны носить комплексный характер, включающий в себя законодательные изменения, работу силовых органов, а также информационную политику. Подробнее об этой проблеме будет описано в 7 главе.

Затем необходимо создать две структуры, которые мы условно назовём **ведомственной** и **вневедомственной**. Первая структура будет полностью государственной, а вторая будет работать в прямом взаимодействии с государством, однако не будет являться его частью (наподобие частных армий). Подобный статус необходим вневедомственной структуре для того, чтобы избежать дипломатической ответственности государства за её действия.

Первая, ведомственная структура должна быть крупным аналитическим центром, изучающим политические, электоральные, военные и прочие процессы за границей, которые прямо или косвенно затрагивают интересы Армении. Также она должна осуществлять прогнозирование возможных сценариев развития событий, вычислять вероятность того или иного сценария и, в зависимости от этой вероятности, разрабатывать план нашего реагирования на эти события.

К примеру в соседней стране разгорятся протесты. Сегодня ответственные лица в наших структурах в лучшем случае ограничиваются поверхностным мониторингом этих событий и имеют лишь отдалённое представление о силах, которые могут прийти к власти в этой стране. Даже если там произойдёт радикальная смена курса, с большой долей вероятности наши дипломаты будут ещё долго использовать привычный им стиль взаимодействия, сформировавшийся при их прежней власти, тем самым изо дня в день ухудшая отношения между нашими странами. Ведомственная структура должна заниматься изучением тех лиц и сил, которые могут оказаться в ряду принимающих решения в других странах, исследовать их идеологию, стиль работы, привязанности, предпочтения в образе жизни, еде, межличностных отношениях, искать их слабые и сильные стороны, после чего

передавать все эти данные второй, вневедомственной структуре.

Вневедомственная структура, в свою очередь, с помощью собственной агентурной сети должна налаживать контакты с этими людьми ещё на стадии их становления, применять психологические технологии и иные методы воздействия и корректировать их позицию в вопросе Армении, после чего оказывать им разнообразную поддержку. Тем, кто максимально сблизил себя с нашей страной, обрёл с ней прочные связи и вошёл в зависимость от этих связей, вневедомственная структура должна обеспечить максимальную помощь в обретении влияния у себя на родине, стимулировать их карьерный рост и приход к власти. Важно отметить, что кроме стран, подобная работа должна распространяться на крупные компании и организации.

Не секрет, что многие решения Дональда Трампа, особенно в первые годы его президентства, носили явный произраильский характер [36; 37]. Вместе с этим именно с его дружескими и партнёрскими связями среди еврейского лобби связывают восстановление его благосостояния в тяжёлые для его финансовой империи годы, когда она стояла на грани банкротства [38; 39].

Предположим, во вражеской стране появляется идеология, настроенная против одной из сверхдержав или центров силы. Две наши структуры, работая с апологетами этой идеологии и с обществом этих стран, должны сделать такую идеологию значимой, способствовать её укреплению, тем самым усиливая противоречия между центрами силы и нашими врагами.

Ещё один пример, где должна работать вторая, вневедомственная структура – взаимодействие с представителями непризнанных государственных образований, такими как правительство Курдистана, которое в перспективе может стать нашим прямым союзником.

В работе этих двух структур не обойтись без тактического вовлечения сторонних исследователей в работу с информацией [40]. Важно упомянуть два обстоятельства, знание которых может преобразить представление о работе подобных организаций. Во-первых, при недостаточном количестве собственных специалистов даже некоторые военно-промышленные разработки делятся на задачи, по отдельности не составляющие военной и государственной тайн и делегируются сторонним разработчикам [41], вплоть до открытого обсуждения кодов и математических подсчётов на любительских интернет-форумах. Такое было, к примеру, в первые годы разработки авионики для беспилотной авиации некоторых стран. Во-вторых, OSINT (разведка из открытых источников) мо-

жет обеспечить руководство страны подавляющим большинством информации, необходимой для принятия решений, особенно в мирное время [42; 43]. Отслеживание личных интернет-страниц солдат, их близких и примитивный анализ увиденного может дать большое количество информации о происходящих во вражеской армии процессах [44]. Кроме того, особую важность представляет радиоразведка, изучение спутниковых карт, правительственных бюджетных отчётов и прочей открытой информации, выявление которой не требует агентурной сети, хотя её наличие, безусловно, является важнейшим аспектом становления наших спецслужб.

В 2008 году после военных столкновений в Мардакертском районе в ООН была принята резолюция, автором которой был Азербайджан [45]. Резолюцию поддержало множество мусульманских стран, но большинство стран мира воздержались от голосования. Против этой резолюции проголосовали Армения, США, Франция, Россия, Индия, Вануату и Ангола [46]. И если с остальными странами всё более-ли-менее понятно, то причина, по которой в пользу Армении проголосовала Ангола была совершенно неясна. Ввиду бездеятельности армянского МИДа мотивы этого решения до сих пор остаются неизвестными, но мне представляется наиболее вероятной следующая версия. Представители политической элиты африканских стран того периода зачастую были выпускниками советских ВУЗов. У того, кто принимал это решение (а это могло быть лицо самого высокого государственного положения) соседом по общежитию или приятелем университетских лет мог быть выходец из Армении, оставивший на него положительное впечатление. Ангола – одно из богатейших государств Африки, и налаживание между нами позитивных связей могло сыграть немалую роль в укреплении армянских позиций как в Африке, так и на мировой арене. Тем не менее, наш госаппарат не обеспечил ответственных за международные связи людей необходимыми стимулами для анализа данной ситуации, и, вполне вероятно, мы упустили очередной шанс усилить свои позиции.

Итак, ведомственная и вневедомственная структуры должны заниматься анализом процессов и прогнозированием событий, подсчётом вероятности тех или иных сценариев, формированием нашего ответа на эти события, разработкой и проведением специальных силовых операций, разведкой и контрразведкой, поиском будущих союзников и стимулированием назначения проармянски настроенных людей на руководящие должности в других странах, влиятельных компаниях и организациях. Кроме

того, эти структуры могут взять на себя работу по созданию специальных организаций в диаспоре, их поддержке и постоянному контакту с ними, осуществлять взаимодействие не только с правительством, но с обществом других стран, и об этом пойдёт речь в 4 главе этого материала.

Глава 4. Мягкая сила, работа с обществом другим стран и диаспорой

В современном мире почти невозможно одержать полноценную военную победу без участия в информационной войне, без внедрения своих идей в общества других стран и без использования мягкой силы [47]. При многократном военно-техническом, дипломатическом и количественном перевесе возможно захватить лишь пустующие территории, но если на них живут люди и их нельзя изгнать силой, то потребуются длительная работа по корректировке их взглядов и подготовке к новым реалиям.

К примеру, с подобными проблемами столкнулась Россия, взяв контроль над позднее покинутыми городами Украины. Пробелы в осуществлении мягкой силы присущи современной России и хорошо заметны везде, куда совершаются попытки распространить влияние Москвы. В разных уголках мира открываются организации, в основном декларирующие культурную повестку, но на деле призванные осуществлять идеологическую экспансию [48]. Из-за всепроникающей коррупции эти организации оказываются совершенно недееспособными: они отправляют отчёты о том, как изо дня в день имидж России укрепляется, люди желают видеть свои страны её частью и приветствуют любое решение российского руководства, но на деле все процессы идут в обратном направлении.

Формула успеха мягкой силы проста: необходимо показать продукт, который заинтересует целевую аудиторию. Запад предлагает приятные широким слоям общества материальные ценности, исламский мир предлагает фундаменталистскую идею, основывающуюся на догматическом своде правил, Китай предлагает лёгкие кредитные деньги, турки предлагают объединение тюркских народов. Что же предлагает Россия, где до сих пор царит идеологическая каша из имперских, советских и капиталистических идей? И что может предложить Армения, когда пытается репатриировать соотечественников со всего мира и привлечь на свою сторону симпатии человечества? Какой продукт мы можем дать тем, в чьей лояльности мы нуждаемся? Ответ на этот вопрос я предложу в последней главе этого материала, когда мы пройдем путь переосмысления своих целей и оценки собственных возможностей. А пока

поговорим о том, какие механизмы есть для пропаганды и распространения информации и как работать с собственной диаспорой. В предыдущей главе я говорил о стимулировании появления нужных нам людей на руководящих должностях стран, компаний и организаций, об укреплении связей с зарубежной элитой. Это часть лоббирования – политической технологии, уходящей корнями в глубину веков. Ошибка многих дипломатий, за многие десятилетия не обновивших методологию своей работы, заключается в том, что они ограничиваются только лоббированием. Мягкая сила, в первую очередь, подразумевает под собой взаимодействие не с властью, а с обществом целевой страны.

Во время войны 2020 года в армянском инфополе многие люди были заняты тем, что называется «информационной войной». Однако, подобная добровольная мобилизация и самоотдача нашего общества не привела к необходимым результатам, потому что в подобной работе критически важна её грамотная организация и предварительное планирование. Люди не были готовы к работе в группах для формирования общественного мнения в других странах, к выходу на контакт с иностранными СМИ, а также в полной мере не был использован потенциал диаспоры. Отдельные круги наспех решали куда направлять денежные средства, где проводить акции протеста, какую распространять информацию и кто за что ответственен, хотя о грядущей войне было известно задолго до этого. Схожая картина была и в вопросах снабжения фронта, и на поле боя, но пока я считаю преждевременным касаться этой темы. Государство полностью провалило задачу подготовки к войне, оставив нам, обществу, решать эти вопросы самим.

Тем временем быстро стала заметна работа противника по взаимодействию с российским обществом [49] (а именно в России шли основные переговоры касательно сценария этой войны). Сразу после вторжения появились первые плоды их длительной подготовки: ряд популярных телеграм-каналов, а также многие СМИ стали распространять материалы проазербайджанского характера, причём не только о боевых действиях, но и о бытовых вопросах, таких как прекрасное положение русской общины в Азербайджане, о дружественных действиях азербайджанского руководства в отношении России, об общей истории и общих ценностях. И если в случае крупных СМИ публикация подобных материалов не проходит без согласования с ответственными за информационную политику ведомствами, то, например, развлекательные телеграм-каналы публиковали всё это согласно оплаченному конкретным заказчиком контент-плану.

В такой работе нет ничего уникального, это последовательность тривиальных действий, которые необходимы любой воюющей стране для создания благоприятного информационного фона даже при значительном военном и дипломатическом перевесе.

Армения нуждается в разработке дальновидной **информационной политики**. В предыдущей главе была представлена ведомственная структура, которая отвечает за мониторинг и анализ различных политических процессов за рубежом. Для осуществления информационной политики нужен орган, который будет собирать данные об информационных потоках в интересующих нас странах и планомерно внедрять в эти потоки необходимые нам месседжи.

Отчёт о работе такого органа должен представлять собой нечто подобное: *«Выявлен самый популярный способ интернет-коммуникации целевой аудитории (указание методики выявления). В рамках него представляется список ста самых популярных ресурсов (далее следует список). В ходе взаимодействия с их администрацией удалось договориться о публикации материалов в 5-и из них (далее следует контент-план с указанием ресурсов, времени публикаций и их содержания; тематика ресурса может быть политической, военной, развлекательной, кулинарной и др., материал должен соответствовать интересам его аудитории)»*. Подобная работа нужна с различными типами СМИ, в том числе с телевидением. Также необходимо прямое взаимодействие с обществом целевой страны: *«Была достигнута и оформлена договорённость о проведении фестиваля киберспорта под патронажем Министерства высоких технологий Армении. В Армению были приглашены 10 известных блогеров и инфлюенсеров с целью создания видеоматериалов и репортажей о преимуществах нашей страны. Были изучены модные тренды и организованы концерты любимых исполнителей целевой аудитории. Были исследованы новые алгоритмы работы соцсетей и выявлены те форматы контента и реакций на него, которые обеспечивают максимальный охват»*.

Безусловно, на деятельность органа, ответственного за информационную политику, должны распространяться механизмы стимуляции получения результата, о которых шла речь во 2 главе данного материала.

Не менее важным для нас является фактор наличия влиятельной диаспоры. На сегодняшний день её вовлечение в наши дела чаще всего

ограничивается лишь безвозмездной помощью и самоорганизацией в трудные для нашей страны периоды. Тем временем, диаспора, как и любая группа влияния, нуждается в централизованном управлении. В нашем обществе доминирует индивидуализм, характеризуемый метафорой «все генералы, ни одного солдата», что приводит к отсутствию субординации и подотчётности. Незачем искать причины этого в самом обществе, так как подобная ментальность укрепляется с каждым новым провалом государства, не дающего повода уважать себя и свои решения. Всего несколько правильных шагов могут показать его эффективность и дадут возможность вовлечь общество и диаспору в вертикальные связи для решения общенациональных задач.

Представители диаспоры в большинстве своём склонны сопереживать успехам Армении, но не всегда готовы предпринимать какие-то безвозмездные действия. Сейчас многие из них находятся в культурно-ностальгическом русле восприятия своей исторической родины, из которого их необходимо последовательно выводить. Подобное восприятие мешает им ощущать реальную, а не фантомную привязанность к Армении; для старта рабочих взаимосвязей необходимо представить её как объект взаимодействия, а не как ностальгический образ. Всех, в ком есть проявления армянской самоидентификации и у кого есть заинтересованность в наших успехах возможно подключить к решению задач нашего государства в рамках руководимых из единого центра **рабочих групп**. Это распространяется не только на диаспору, но и на тех представителей иностранных обществ, кто безразличен к нашей стране или может стать таковым. Вовлечение в эти группы должно включать в себя следующую последовательность действий: человек узнаёт об успехах армянского государства; у него формируется заинтересованность ими, переходящая в желание быть с ними ассоциированным или стать их соавтором; государство представляет человеку рабочую группу и ясно показывает личную выгоду от вовлечения в неё (всяческая поддержка от самой группы и от государства, обретение полезных связей, соразмерное вознаграждение в случае решения поставленных перед человеком задач, юридическая помощь в месте его проживания, а также усиленная поддержка в случае репатриации). Для поиска необходимых для рабочей группы людей, распределения их потенциала и выбора сферы занятости возможно использовать ресурсы ведомственной структуры, представленной в 3 главе.

Наряду с государством свой территориальный характер теряют зоны экспансии и зоны влияния. Отсутствует необходимость физического присутствия для внедрения в общества своих идей. Теперь экспансия это, в первую очередь, захват умов, воли и интереса целевой аудитории [50].

В процессах последних лет всё чётче прослеживаются признаки изменяющего мироустройства, но трудно спрогнозировать каким именно оно будет. Сложно также предсказать, какие государства исчезнут, а какие останутся, какие укрепятся, а какие ослабнут, где именно вспыхнут новые очаги внутренних и межгосударственных конфликтов и, соответственно, какие опасности поджидают наших соотечественников за рубежом. Возможно лишь анализировать существующие тенденции, выявлять возможные сценарии развития событий и готовить нашу реакцию на каждый из них. Тем не менее, если диаспора и небезразличные к Армении люди будут сплочены и руководимы из единого центра, это может не только усилить наше влияние, но и стать спасением для них самих.

Изо дня в день снижается роль крупных СМИ [51], источником новостей становится обычный человек с камерой на смартфоне, уже не нуждающийся в посреднике в виде дорогостоящих телеканалов и газет. Это означает, что сократилось расстояние между инфоповодом и зрителем, информация стала прозрачнее, и модифицировались методы её искажения. В новую эпоху влиянием будет обладать тот, кто с помощью искусственного интеллекта сможет создавать параллельные информационные вселенные, которые будут одновременно манипулировать миллионами людей.

Глава 5. Цифровое государство

В 2022 году мы в ARZ Holding применили свой юридический опыт для привлечения в Армению спасающихся от войны и санкций людей и компании; мы начали предоставлять услуги по релокации [52]. Кто-то из приехавших остался, но многие использовали Армению как транзитный пункт и уехали в иные, более удобные для их деятельности страны. Мы проводили исследования на этот счёт, которые включали социологический опрос: «Что больше всего мешает вам работать в Армении?». Здесь важно отметить, что подавляющее большинство наших клиентов – фирмы и частные лица, чей доход приходит из Европы и США, и, даже с учётом роста цен в Армении, этот доход однозначно может позволить им безбедно жить в нашей стране. Тем не менее, ответ большинства

респондентов касался совсем другого – недостаточного уровня цифровизации, отсутствия многих онлайн-сервисов и неудобного взаимодействия с государством [53]. Это означает, что те процессы, которые должны проходить быстро и быть интуитивно понятными организуются нелогично и, чаще всего, безответственно.

Когда какая-то фирма перевозит в Армению своих сотрудников, все они должны получить, в первую очередь, социальные карты. В самый разгар иммиграции эти люди (или их доверенные лица) были вынуждены стоять в многочасовых очередях перед зданием паспортно-визовых отделов, иногда в холод, иногда под палящим солнцем, для того, чтобы пройти внутрь и взять талон, который, в свою очередь, означал новый этап длительного ожидания. С раннего утра у паспортных столов составлялись бумажные списки, которые часто терялись, путались, люди ругались друг с другом из-за места в очереди; чтобы бумаги не уносило ветром на них клали камень, и на это камень с удивлением смотрели приехавшие к нам специалисты в сфере ИТ, которые привезли с собой своё состояние, и оно должно было остаться в нашей стране. Тем временем сам паспортный стол представляет собой современный офис, в нём есть система электронной очереди, компьютеры, интернет, любезные сотрудники – всё необходимое для предоставления услуг, соответствующих самым современным стандартам. Причина, по которой общая картина остаётся неудовлетворительной та же, что и в других сферах: отсутствие системного подхода.

В 2022-23 годах Паспортно-визовый отдел перешёл на электронную систему регистрации посещений [54], которая не только не упростила порядок предоставления услуг, но и создала немалое количество проблем как гражданам Армении, так и мигрантам. Те, кто должен был совершить примитивные бумажные процедуры для легализации в стране или действия иного характера были вынуждены ждать своей очереди несколько месяцев, а из-за того, что даже сотрудники этого ведомства не знали как работает эта система и давали неверные советы люди регистрировались в системе неправильно и приходилось вставать в очередь заново. Даже для технически и юридически подкованного человека при подаче заявок появлялось множество вопросов, а если какие-то данные были введены неверно не существовало никаких механизмов для ускорения процедур, в том числе платных. И с этим сталкивались люди, которые выбрали Армению страной, чьим налогоплательщиком они должны стать. Но то

же самое касается и граждан Армении, ведь не секрет, что для того, чтобы, к примеру, осуществить переоформление автомобиля, человек должен подать заявку на посещение, которое назначается в рабочее время (это пренебрегает интересами государства и работодателей), идти в Учётно-экзаменационный отдел, где его ожидает очередь из тех, кого вызвали на то же самое время.

Неудивительно, что физические лица будут избегать уплаты налогов, если для этого необходима очная регистрация вместо удалённой, которая возможна в условиях современных средств идентификации личности. Возможна простейшая схема регистрации сделки между лицами: одна сторона вводит свой социальный номер и номер другой стороны сделки, выбирает собственность или предмет договора по социальному номеру, указывает сроки исполнения, длительность и стоимость сделки, вторая сторона подтверждает эти условия, все проходят верификацию и получают готовый электронный документ, исполнение которого гарантируется государством. К тому же, наличие у физлица социального номера делает возможным полностью упразднить институт индивидуального предпринимательства и упростить его налоговое взаимодействие с государством. Но всё это лишь малые шаги на пути проекта цифровизации.

Армении необходим единый интернет-портал и мобильное приложение, где будут представлены все государственные сервисы. Подобные разработки есть во многих странах мира, но они всё ещё далеки от концепции полноценного **цифрового государства**, способного осуществить резкий скачок эффективности предоставления услуг. Мы должны показать уникальный продукт, способный привлечь успешных и прогрессивных людей со всего мира; для этого нужно довести уровень цифрового государства до стадии, когда личное присутствие человека будет необходимо только в двух случаях: при отторжении дорогостоящего имущества и на некоторых судебных процессах. Но даже это со временем станет возможным в онлайн-формате, потому что технологические возможности по верификации человека растут. Удалённый доступ к подобным услугам будет стимулировать налогоплательщиков пополнять бюджет страны находясь в любой точке мира. Манипуляции с документами, выдача справок, кадастр, регистр, полиция, силовые структуры, оплата штрафов, военный учёт, здравоохранение, запись на приёмы врачей, образовательные учреждения, индивидуальные программы обучения, любые виды страховок, суды, коммунальные платежи, налоговая служба и даже

участие в избирательных процессах и политических мероприятиях должны быть доступны в несколько нажатий со смартфона или компьютера. Чтобы компенсировать отставание в других сферах, наше скованное геополитическое положение, отсутствие природных ресурсов, мы должны осуществить цифровой прорыв и опередить все страны планеты в вопросах цифровизации, тем самым привлекая в наше экономическое поле амбициозных людей и высокотехнологичные компании. Именно такие шаги должны стать той «фишкой», которая будет выгодно отличать нас от безопасных, и, пока ещё, более благополучных стран. Необходимо избавиться от привычки опираться исключительно на опыт других государств вместо того, чтобы изучить его и пойти дальше, создать что-то новое, за чем потянутся другие.

Недавно у меня состоялась беседа с заместителем министра, чьё министерство постепенно переводит свои сервисы в онлайн. Он выступил против идеи единого интернет-портала, о которой я ему говорил, однако, не привёл никаких внятных объяснений своей позиции. У меня сложилось впечатление, что причина в следующем: каждое ведомство хочет заниматься разработкой онлайн-сервисов само, так как это даёт возможность распоряжаться финансовыми потоками, выделяемыми на эти цели. Но тем, кто желает построения эффективного государства, нужно понимать, что наличие множества государственных сайтов и приложений (e-cadastre, e-register, migration, workpermit, datalex, обычная полиция, дорожная полиция, различные министерства и т.д.), их постоянные изменения и дополнения затрудняют работу государства с гражданином, а для человека из-за рубежа создаёт преграду на пути к его интеграции.

Важнейшей задачей цифрового государства должно быть обеспечение удобства, понятности и интуитивности его интерфейса. Здесь необходимо подчеркнуть некоторые особенности разработки подобных продуктов. В крупных странах, где, к примеру, одним банковским приложением пользуется несколько миллионов человек, многие из них отправляют фидбеки (мнения о работе продукта) [55], тем самым, фактически, тестируя приложение; анализ этих данных позволяет быстрыми темпами улучшать продукт. В случае приложений с меньшей аудиторией в IT-отдел за месяц может поступить всего несколько фидбеков по их работе, и в таком случае разработчикам приходится рассчитывать только на штатных QA специалистов (тестировщиков), в связи с чем улучшать продукт становится сложнее. Поэтому важно выстроить систему взаимодействия граждан и

разработчиков цифрового государства, стимулируя людей давать обратную связь о работе продукта или приглашая их на его тестирование ещё на стадии разработки.

Финансирование этого проекта не должно быть исключительно государственным. Многие сервисы цифрового государства включают в себя банковскую оплату, это делает его сверхприбыльным для банков, которые могут иметь доступ к осуществлению финансовых операций цифрового государства и стать соавтором этого проекта. Кроме того, в концепцию цифрового государства должны быть внесены сторонние сервисы (транспортные и авиабилеты, мероприятия, маркетплейсы, кредиты и т.д.), что резко повышает инвестиционную привлекательность этого проекта, и не исключено, что госфинансирование не потребуется вовсе.

Конечно, разработка такого крупного продукта под государственным контролем связана с коррупционными рисками, и необходимо создать систему независимого мониторинга, обеспечивающую её прозрачность и подотчётность обществу. В 2021 году я принял участие в инициативе ReformArmenia, в рамках которой был опубликован проект Комиссии по расследованию обстоятельств 44-дневной войны [56]. Государство полностью его реализовало, проигнорировав лишь один пункт, который был указан в тексте инициативы: нельзя доверять создание этой комиссии Парламенту. Но именно так и было сделано [56], и именно поэтому у комиссии до сих пор нет каких-либо осмысленных результатов.

Цифровизация, которая проходит сейчас – попытка реализовать правильную идею там, где она не сможет прижиться, на невозделанной, неблагоприятной почве. Армения критически нуждается в системных изменениях, и чем глубже они будут, тем больше наш шанс иметь успешное, благополучное и сильное государство.

Глава 6. Цифровой парламент и амбициозные проекты

Мы дошли до высшей точки нашей аналитической смелости, и настало время представить ещё несколько амбициозных идей, которые предназначены для полноценной реализации не в этом десятилетии, однако отвечают всем тенденциям, по которым движется мир. Они, как и предыдущая, могут обеспечить рывок в развитии и помочь заполучить сверхэффективные органы госуправления тем странам, которые первые их реализуют.

В современном государстве парламент создаёт преграды между обществом и политикой, вместо того, чтобы делать обратное; он не

способствует формированию здоровой политической культуры, тратит большое количество средств, снижает политическую энергию, искажает волю народа, тормозит принятие решений, делает государственную машину неповоротливой и неэффективной. Парламентаризм возник тогда, когда настало время обязать правителей считаться с мнением народа, но в дальнейшем многие совещательные органы стало толчком к разгулу олигархии, коррупции и формированию политических элит. В условиях роста населения отсутствие должных коммуникаций между обществом и государством сформировало институт посредничества, названного «представительством». Для полноценного выполнения декларированных задач парламента представители должны обладать определёнными качествами: интеллектом, совестью, навыками, необходимыми для принятия решений, знаниями в экономике, международных вопросах, государственном управлении и т.д.. Однако подавляющее большинство парламентариев попадают в избирательные списки по единственному критерию: лояльность своему политическому лидеру.

Необходим орган, сдерживающий исполнительную власть от неправильных и преступных действий, не допускающий вседозволенность (в предложенной в этом материале модели государства – ещё и контролирующей строгое выполнение стратегической программы развития). К тому же необходимо иметь возможность отправить правительство в отставку без потрясений и актов гражданского неповиновения. Современный парламент, чаще всего, не только не в состоянии это сделать, а наоборот: парламентское большинство формирует правительство, а значит отстранение от власти этого правительства означает самоликвидацию правящей политической силы. Чтобы ответить на вопрос о методике контроля власти давайте вспомним афинскую демократию. Население полиса, где народное собрание наделено полномочиями принимать решения методом, схожим с методом явки, напрямую принимает участие в управлении [57]; между народом и исполнительной властью нет посредников, что даёт афинянам гибкую и успешную политическая модель. У них есть сильная армия, высочайшая культура, образование, а значит, античный народ, имеющий право участия в собрании, способен принимать правильные решения. Однако, оставим времена афинской демократии в далёком 2018 году и вернёмся в современность. В модели государства будущего не нужны улицы и площади для того, чтобы привлечь общество к принятию решений. И снова мы

обращаемся к технологиям, которые способны обеспечить нам мгновенную и безопасную коммуникацию между гражданами и государством. Конечно, речь идёт о **цифровом парламенте**, в котором в качестве представителя может участвовать любой гражданин Армении.

Нужно понимать, что цепочка событий последних столетий привела нас к такому уровню образования, при котором нельзя делегировать важнейшие решения обществу без каких-либо ограничений. Проект цифрового парламента нужно вводить поэтапно, параллельно с этим демонтируя остатки его предыдущей модели и последовательно повышая уровень образования и политической грамотности общества. К примеру, моим коллегой много лет назад была выдвинута идея уже сейчас дать гражданам возможность распределять 5% годового бюджета в качестве первого шага к прямой демократии [31]. Конечно, к подобным процессам должны быть допущены те, кто пройдёт экзаменацию на политическую и социальную грамотность. Коррупционные риски у такой экзаменации не превышают те, которые имеются при поступлении в ВУЗы, так как участие в цифровом парламенте не даёт человеку финансовой выгоды (кроме случая с вероятным подкупом представителя, схожим с избирательной взяткой). Цифровой парламент предоставляет более чёткие механизмы мониторинга, чем его очная форма с бесконтрольными и неприкосновенными депутатами. И, тем не менее, для реализации такого проекта нужна сложная и продуманная система контроля и сдерживания рисков.

В цифровом парламенте любой гражданин Армении сможет выдвигать, обсуждать законы и голосовать за или против них. Должна появиться ступенчатая система принятия решений: сбор подписей в пользу какого-то закона, общественное обсуждение и его выдвижение на общенародный референдум. К этому нужно добавить эксклюзивное право действующей власти выдвигать предложения на референдум в обход сбора подписей: это необходимо потому, что власть обладает полным доступом к информации и секретным материалам, а значит должна иметь возможность предложить и обосновать обществу некоторые неотложные и непопулярные инициативы.

Для реализации такого большого проекта нужна параллельная работа большого количества специалистов и частных компаний. В перспективе цифровой парламент окупит себя и снимет с государства колоссальную финансовую нагрузку, которая исходит от его очной формы. Тем не менее, единоразовое финансирование

проекта осложняется его высокой стоимостью, поэтому стоит искать пути диверсификации вложений в его разработку. Если у Армении получится стать первой страной, которая начнёт работу в этом направлении, то для мира этот шаг может стать экспериментальным, что даст возможность вести поиск средств за рубежом, среди тех, кто обладает значительными вычислительными мощностями и кто заинтересован в повышении компетентности экспертных кругов, аналитических центров, консалтинговых агентств и др. Работа над этим проектом будет важным имиджевым ходом для многих компаний и аналитических центров, а также бесценным опытом для его участников. Разработка подобного ультрасовременного продукта даст возможность продавать его другим странам, а его успешная реализация в Армении запустит цепную реакцию перехода на цифровые парламенты во всём мире.

Это не единственный радикальный шаг, который мы можем предложить миру. Успехи теоретической науки, а вслед за ней и технологий диктуют направление развития для многих сфер нашей жизни. В школьном и высшем образовании возможности искусственного интеллекта уже давно позволяют составлять индивидуальные программы обучения каждого ученика и студента на основе данных о его успеваемости, предпочтениях, наклонностях и сторонних интересах. В юриспруденции состязательное правосудие сегодня основано на противопоставлении аргументаций адвокатов и прокуроров, а не на фактологическом рассмотрении дела, и здесь тоже придёт время для изменений. В избирательной системе имеется большой простор для манипуляций; человек идёт не за программой кандидата или партии, а за их деньгами, предвыборными постерами и за искажённой реальностью, которую они создают, и здесь требуется жёсткая стандартизация всех предвыборных кампаний и их бюджетов. В налоговой сфере приходит время сменить сложную систему налогообложения единым налогом на все денежные переводы с постепенным выводом из обращения наличных денег; для подсчёта этого налога нужно знать общее значение налоговых поступлений в бюджет и данные об объёме всех банковских транзакций [31]. Каждый из этих шагов способен ускорить развитие страны и привлечь в неё поток иностранных инвестиций.

В Сингапуре людей старше 40 лет призывают пройти полное переобучение из-за наступления эры искусственного интеллекта, покрывая до 90% расходов на сертифицированные курсы [58]. Мир меняется на глазах, и эффек-

тивность государственной машины становится переломным фактором в обороноспособности государств. Перемены обязательно придут в нашу жизнь сами по себе, но для преодоления кризиса безопасности нам необходимо быть в авангарде этих процессов.

В 1908-1909 годах российский князь Александр, впечатлившись успехами француза Луи Блерио в создании первых аэропланов и его полётом над Ла-Маншем, загорелся идеей создания нового, доселе невиданного оружия – боевых самолётов. Военный министр в приступах смеха сказал ему: *«Я вас правильно понял, ... вы собираетесь применить эти игрушки Блерио в нашей армии? Угодно ли вам, чтобы наши офицеры бросили свои занятия и отправились летать через Ла-Мани?»* [59]. Тем не менее Александр сумел реализовать эту идею, а через 5 лет началась Первая мировая война.

«Вот и всё» – сказала лошадь, увидев первый автомобиль.

Глава 7. Разделение общества и подмена целей

В прошлых главах этого материала мы показали некоторые из возможных шагов, призванных исправить то положение, которое сложилось в экономике и в сфере безопасности нашей страны. Некоторые из этих шагов возможно реализовать вне территориального контекста, силами самоорганизации граждан Армении, другие связаны с нашей географией и потенциалом страны, но всё это предложено для сокращения отставания от развитых стран и дальнейшего их опережения. Не стоит забывать, что реализация всех этих шагов и программ обязательно столкнётся с сопротивлением системы, имеющегося госаппарата, так как составляющие его люди в большинстве своём не заинтересованы в грядущих изменениях. Те, кто не будет саботировать реформы, а будет способствовать им, должны быть представлены общественности как герои современной Армении, приближающие её благополучие.

Тем не менее, кроме сопротивления системы есть и другие преграды, вырастающие на пути реформ и развития. Эти преграды вводятся умышленно как внешними, так и внутренними силами, теми, кто заинтересован в столкновении разных групп общества и подмене конструктивных целей неконструктивными. Внутри страны это делает любая власть и любая оппозиция, которые не способны предложить альтернативу существующему порядку, недостаточно компетентны для создания и реализации программ развития, не могут изменить жизнь людей к лучшему или же вовсе не имеют таких

целей. Речь идёт об искажении задач, снижении уровня политического противоборства до низкосортных, разлагающих общество дискуссий, которые превращают осознанного гражданина в легко подверженный манипуляциям электорат. Для тех, кто не может предложить свою программу и хочет оградить общество от принятия решений выгодно сохранять существующий низкий уровень образования [60], таким образом не давая людям разглядеть их недееспособность. Такие силы культивируют ненависть и создают искусственное противостояние вокруг вопросов, не имеющих отношение к благосостоянию и развитию: религия, нравственность, меньшинства, вопросы внешней атрибутики субкультур и нерелигиозных течений, особенности поведения, позволительность или непозволительность различных проявлений индивидуальности, ограничения в искусстве и др.

Всё это делается для отвлечения общества от задач государственной важности, от обсуждения реальных путей выхода из сложившейся ситуации, от дискуссий вокруг экономических и политических программ. Такие дискуссии, наоборот, требуют максимальной общественной концентрации и отстаивания гражданами позиций, подкреплённых аргументацией, наподобие внутренних диалогов в компаниях [61; 62]. Это позволяет проверять идеи, предложения и программы на устойчивость, искать в них ошибки, устранять их и отмечать лишнее. Например, проверка устойчивости идей, изложенных в данном материале и, как следствие, его совершенствование – цель, которую я преследую в ходе любых его обсуждений.

У Армении есть враги, которые не скрывают стремления стереть её с лица земли [63] и перейти к осуществлению своих геополитических планов. В условиях подобной экзистенциальной опасности мы должны стремиться повысить иммунитет общества к манипуляциям и сконцентрировать его внимание на изучении конкретных шагов по развитию, предлагаемых различными кругами, а также требовать от политических сил иметь ясный план действий. Необходимо проводить политику по информированию общества о значимости здоровой политической дискуссии, о вреде, который наносится стране её отсутствием и прививать понимание того, что в современном обществе, взявшем курс на экономическое развитие, будут присутствовать различные явления, чуждые эстетическим и нравственным предпочтениям многих людей, так как прогресс почти всегда коррелирует с разнообразием [64]. В отсутствие конкуренции с другими культурами наша собственная культура не будет развиваться и

будет поглощена более дееспособной, что даст её носителям ключи от нашего общества и нашей страны.

По моим личным оценкам (основанным на наблюдении за схожими процессами в других странах) в Армении уровень ненависти ниже, чем во многих других обществах, и это резко упрощает решение проблемы, обозначенной в этой главе. В конце февраля 2021 г., на самом пике противостояния между действующей властью и главой Генерального штаба, в чувствительный для нашего общества поствоенный период, два противостоящих полюса вывели на улицы своих сторонников и два больших шествия оказались рядом друг с другом. Многие выкрикивали оскорбления, градус ожесточения накалялся, а число полицейских было минимальным, но столкновения так и не произошло. Я был свидетелем протестов в других странах, и мне сложно представить место, где в схожих условиях это не переросло бы в побоище и массовые беспорядки.

Тем не менее, необходимо осуществлять жёсткую и бескомпромиссную **политику по пресечению насилия** и его провокаций внутри общества. На сегодняшний день мы имеем слабую законодательную базу, судебную систему и Уголовно-исполнительную службу, которые неспособны в должной мере ограждать общество от подобных явлений [65]. Мир развивается космополитично, межличностные коммуникации трансформируются, экономический подъём и повышение благосостояния общества могут привести к тому, что отношения внутри него станут прагматичнее, интерес людей ко всему общественному снизится, а вместе с ним и общественное осуждение тех или иных поступков. В связи с этим актуальность жёсткой правовой базы и сильного государства возрастёт.

Итак, противостояние в обществе должно быть сохранено в рамках корректного и конструктивного дискурса. Такое положение дел сформирует в общественных деятелях видение конкретных задач, заставит власть и оппозицию бояться совершать ошибки и повысит степень ответственности за действия и высказываемые мысли. Конфликт идей рождает новую идею, развивает её носителей, выводит их зоны комфорта и формирует здоровое гражданское общество, способное сконцентрироваться на решении его важнейших проблем.

Глава 8. Заключение

В этом материале представлены результаты поиска решений лишь для самых важных сфер государственного интереса (за исключением военных разработок, реформ армии, геополити-

ческого прогнозирования, «Концепции большой реки», а также некоторых особенностей проекта ведомственной и вневедомственной структур из главы 3). Но и опубликованные решения охарактеризованы только в общих чертах, так как их тщательная проработка требует ресурсов полноценных исследовательских центров, и это станет необходимо тогда, когда государство утвердит курс на своё полноценное обновление. Целью гражданского общества является показать свою волю к изменениям и указать на некоторые пути решения стоящих перед страной вопросов [66]. Все эти пути начинаются с демонтажа сегодняшней системы госуправления, которая включает в себя законодательства, конституцию и органы власти, и параллельное строительство новой системы, эффективной и ультрасовременной.

Реалии застойного Советского союза перекли для нас в десятилетия неразвитого капитализма, на деле граничащего с феодализмом. Избыток во многом номинальных, не имеющих реального спроса рабочих мест [67] («Мы делаем вид, что работаем, они делают вид, что платят») сменился их недостатком, и это привело к разложению трудоспособности общества, ставшего подобием «массового инфантилизма». Единственное, что можно противопоставить этой действительности – политическая воля и полная реконструкция, исключая низкую производительность труда.

Государство должно быть не столько территориальным, сколько организационным понятием, совокупностью институтов управления, не только регулирующих отношения между людьми, но и создающих самостоятельно, автономно от общественных и коммерческих инициатив. Чиновники должны быть ответственны за результат своей работы согласно чёткой программе развития, а невыполнение этой программы должно грозить им наказанием. Для этого нужны контролирующие комиссии, которые анализируют не только работу государственных служащих, а также их высказывания, что может означать вероятные намерения. Программы развития должны пронизывать не только экономику, но и другие сферы, наподобие генплана города, который призван не допустить опасного, стихийного строительства и безответственных градостроительных решений. Нужна стандартизация в медицине, где любое учреждение должно иметь требования по аппаратуре, квалификации врачей и скорости их работы [68]; нужна программа стимуляции рождаемости, где обеспечение новых семей жильём возможно только при государственных инвестициях в строительство, потому что

покупка государством у частных жилья с добавочной стоимостью для новых семей неэффективна [31]. В любой сфере необходимо внедрять самые современные технологии, по возможности опережающие подобные в других странах, чтобы суметь в короткие сроки сбалансировать наши возможности. Технологии взаимосвязаны с благосостоянием; они способны разгрузить работников и поднять им зарплаты [69], снизить стоимость функционирования ведомств, стоимость строительства зданий и инфраструктуры. Той инфраструктуры, которую сейчас заказывают за рубежом, вместо того, чтобы вложиться в наши собственные компании и стимулировать их рост, осуществлять технологический трансфер, создавать собственные разработки и продавать эти разработки зарубеж. Ориентация исключительно на внутреннего потребителя не может принести создателю продукта той прибыли, которая способна обеспечить технологический рывок, и лучшая схема для бизнеса, способная принести наибольшую выгоду как частной компании, так и стране – армянский продукт для крупных мировых рынков (что, конечно, должно сопровождаться реализацией продукта и на местном рынке); такой расклад означает, что деньги, приходящие из-за рубежа будут оставаться и тратиться в Армении.

Мысль о важности технологий должна проникать повсюду, культивироваться не только в кругах, ответственных за формирование курса управления, но и в масс-медиа. Стимуляция науки – та вещь, для которой возможна позитивная цензура; престижность научной деятельности и её имидж в обществе должен стимулировать интерес к научному образованию и всяческой общественной заинтересованности в научных успехах. И наоборот, публичное пренебрежение к этой деятельности должно рассматриваться как антинациональное деяние, за которым должна последовать немедленная реакция государства и общества. И, конечно же, строгим образом должна караться коррупция, которую на конституционном уровне необходимо приравнять к государственной измене.

В нашем регионе характер политического противоборства и политической культуры в целом характеризуется отсутствием полноценных предвыборных программ у большинства политических сил. Перед и во время выборов мы видим не борьбу между различными планами развития государства, а борьбу между кланами и личностями, методика которой – любыми доступными средствами очернить оппонентов. У критикующих сторон почти всегда отсутствует так называемая «позитивная повестка», что

делает избирательный процесс манипуляцией и способствует укреплению нездоровой политической культуры, после чего позволяет победившему клану пользоваться благами своего положения, не осуществляя никаких действий по развитию.

Время моноэтничной и монокультурной Армении подходит к концу, образ Армении как туристического и пищевого придатка цивилизованного мира стремительно тает всвязи с глобальными переменами и перестает быть достаточным даже для поддержания нашего существования. Отстраняясь от всего нового мы избегаем конкуренции, а она является безусловным двигателем прогресса. Будущее имеет сильная, конкурентоспособная Армения, открытая для всего нового, восприимчивая к изменениям и приглашающая к себе всех, кто будет работать на её благо.

С высокой долей вероятности нас ждут новые военные столкновения на нашей территории, но от того, насколько мы сумеем модернизировать армию и в каком взаимодействии мы будем состоять с мировыми центрами силы, будет зависеть мощь нашего контрудара. Все решения, представленные в этом материале ставят целью повышение безопасности нашей страны и важны для неё ничуть не меньше, чем модернизация укреплений, ракетных войск, создание городов-крепостей и роевых беспилотных армий.

Не стоит ожидать от общества самоорганизации: только новая система способна научить человека не мусорить на улице, только она может показать человеку, что работают социальные лифты и он способен добиваться успехов, осуществляя честную, востребованную работу, только система может сформировать ответственного гражданина. Все исторические эпохи и события показывают, что для того, чтобы общество стало осознанным, политически грамотным и трудолюбивым необходимы стечение обстоятельств и политическая воля.

В 4 главе я обещал дать ответ на вопрос о **продукте**, который мы можем предложить этому миру, и который способен привлечь на нашу сторону тех, в чьих ресурсах мы нуждаемся. Итак, имея ввиду наше уязвимое положение, нужду в революционных прорывах в экономике, сильной армии и растущем населении, для меня ответ звучит так: этот продукт – государство нового поколения, осуществившее безусловный цифровой и технологический прорыв. Это те решения, которые способны притягивать в Армению прогрессивных и талантливых людей со всего мира.

Совершенно не важно кто приступит к осуществлению идей, изложенных в этом материале. Однако, у меня есть стойкое убеждение, подкреплённое не только здравым смыслом, но и опытом работы в различных проектах и инициативах, что реализацию любой из этих идей необходимо начинать с изменений в самих основах государства, с построения фундамента новой системы, на котором будет прочно возводиться реконструированная Армения будущего.

Перечень использованных источников

1. **Rosen, S.** (2005). *Plato's Republic: A Study*. Yale University Press.
2. **Miller, Fred**, "Aristotle's Political Theory", *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2022 Edition), Edward N. Zalta & Uri Nodelman
3. **Skinner, Q.** (1964). *Hobbes's "Leviathan"* [Review of *The Divine Politics of Thomas Hobbes: An Interpretation of "Leviathan"*; *The Hunting of Leviathan*, by F. C. Hood & S. I. Mintz]. // *The Historical Journal*, 7(2), 321–333.
4. **Tuckness, Alex**, "Locke's Political Philosophy" // *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2024 Edition), Edward N. Zalta & Uri Nodelman (eds.)
5. **Wm. A. Dunning.** (1909). *The Political Theories of Jean Jacques Rousseau*. *Political Science Quarterly*, 24(3), 377–408.
6. **Miliband, R.** (1954). *The Politics of Robert Owen*. *Journal of the History of Ideas*, 15 (2), 233–245.
7. **Amid Ukraine War, Armenia and Azerbaijan Fighting Risks Broader Conflict** // эл.ресурс – www.usip.org <https://u.to/223UIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
8. **Armenia - Country Commercial Guide : Information and Telecommunication Technology** // эл.ресурс – www.trade.gov <https://u.to/5m3UIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024).
9. **IT Outsourcing - Armenia** // эл.ресурс – [statista.com](https://www.statista.com) <https://u.to/7W3UIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024).
10. **Outsourcing to Armenia: Legal Compliance and Local Tech Services** // эл.ресурс – [mblegal.am](https://www.mblegal.am) <https://u.to/8W3UIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024).
11. **Asian Development Bank, Semi-annual environmental monitoring report. Armenia: North-South Road Corridor Investment Program, Tranche 3 Talin-Lanjik Section** // эл.ресурс – [adb.org](https://www.adb.org) <https://u.to/G3UIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024).
12. **2023 Investment Climate Statements: Armenia** // эл.ресурс – [state.gov](https://www.state.gov) <https://u.to/HHPUA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024).
13. **Ananyan, R.** *Armenia's Decisive Turn Towards the West* // эл.ресурс – [intellinews.com](https://www.intellinews.com) <https://u.to/W3UIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024).

14. CFR Education, How Is AI Changing the World? // эл.ресурс – cfr.org; <https://u.to/AG7UIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024).
15. **Muhammad Adnan, Baohua Xiao, et. al.** Human Inventions and its Environmental Challenges, Especially Artificial Intelligence: New Challenges Require New Thinking,- Environmental Challenges, Volume 16, 2024, 100976, ISSN 2667-0100,
16. **Ghibellini, Elena** (2021) Bank Crisis Management and State Aid in the EU: A comparative Law and Economics analysis of bank resolution, precautionary recapitalisation and bank liquidation, [Dissertation thesis], Alma Mater Studiorum Università di Bologna. Dottorato di ricerca in Economics. <https://doi.org/10.48676/unibo/amsdottorato/9644>
17. European Commission, Commission approves up to €1 billion of State aid by six Member States for the first Important Project of Common European Interest in the health sector // эл.ресурс – <ec.europa.eu> <https://u.to/fHPUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
18. **Antonio Calcara**, Governments and Markets in the Digital Age, International Studies Review, Volume 26, Issue 1, March 2024, viae007, <https://doi.org/10.1093/isr/viae007>
19. ARZ Holding LLC, New Armenian Airline // эл.ресурс – arz.am, <https://arz.am/aviation>
20. **Ulrichsen, K. C.** (2015). Gulf Airlines and the Changing Map of Global Aviation. // эл.ресурс Baker Institute <https://u.to/jXPUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024).
21. **Martin Dresner, Cuneyt Eroglu, Christian Hofer, Fabio Mendez, Kerry Tan**, The impact of Gulf carrier competition on U.S. airlines, Transportation Research Part A: Policy and Practice, Volume 79, 2015, Pages 31-41, ISSN 0965-8564, <https://doi.org/10.1016/j.tra.2015.03.022>
22. **Bahman, N., Shaker, M.**, Evaluating the Effectiveness of Sustainable Aviation in the Middle East: A Study of Two UAE-Based Carriers, Journal of Airline Operations and Aviation Management, Vol. 2 No. 1 (2023): Volume 2: Issue 1 <https://doi.org/10.56801/jaoam.v2i1.6>
23. Yerevan Airport better located than Dubai; Transaero launches Vnukovo link last week, Anna: Airline and Airport News & Analysis // эл.ресурс – Wayback Machine Internet Archive <https://u.to/l3PUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024).
24. U.S. Department of State, Information Docket on Claims Raised about State-Owned Airlines in Qatar and the UAE, <DOS-2015-0016-0001>
25. **Geewax M.** Big 3 Airlines Say Foreign Competitors Are 'Dumping' Seats In U.S. // эл.ресурс <npr.org> <https://u.to/pnPUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
26. **Russell, E.** United and Emirates Put Past Differences Behind With New Africa, India Connectivity Partnership // эл.ресурс <airlineweekly.skift.com> <https://u.to/qXPUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
27. Armenia's Fly Arna suspends flights // эл.ресурс <flightglobal.com> <https://u.to/q3PUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
28. Armavia files for bankruptcy, to cease operations // эл.ресурс <aviationweek.com> <https://shorturl.at/wCOS4> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
29. Air Armenia: Russian airline companies have advantage in country // эл.ресурс <news.am> <https://shorturl.at/IV59K> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
30. ARZ Holding LLC, Vanadzor Cluster // эл.ресурс - arz.am, <https://arz.am/vanadzor/>
31. ARZ Holding LLC, Reconstructing Armenia // эл.ресурс - arz.am, <https://arz.am/armenia/>
32. Armenia's First Foreign Intelligence Chief Named After 'Training' // эл.ресурс - azatutyun.am, <https://u.to/03PUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
33. **Ландер И.**, Негласные войны. История специальных служб 1919-1945. Книга вторая. Война. Том первый с. 246. ISBN: 966-2907-38-6
34. **Dubois, J.** (2011). Beyond Territory: Revisiting the Normative Justification of Self-Government in Theory and Practice. International Indigenous Policy Journal, 2(2), 1–10.
35. **Patek A.** Jews on Route to Palestine 1934–1944: Sketches from the History of Aliyah Bet-Clandestine Jewish Immigration. Jagiellonian University Press; 2012.
36. Trump Recognizes Jerusalem as Israel's Capital and Orders U.S. Embassy to Move // эл.ресурс - nytimes.com
37. UAE, Bahrain and Israel sign historic accords at White House // эл.ресурс - The Guardian, <https://u.to/unHUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
38. Trump's Jews // эл.ресурс - tabletmag.com, <https://rb.gy/933ebt> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
39. Meet Wilbur Ross, who once bailed out Trump in Atlantic City and is now his pick for Commerce secretary // эл.ресурс latimes.com <https://rb.gy/i2l686> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
40. **Varun Grover, Myun Joong Cheon, James T.C. Teng**, A descriptive study on the outsourcing of information systems functions, Information & Management, Volume 27, Issue 1, 1994, Pages 33-44, ISSN 0378-7206, [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(94\)90100-7](https://doi.org/10.1016/0378-7206(94)90100-7)
41. Military and Manufacturing Outsourcing: Not All Guns and Roses // эл.ресурс <https://rb.gy/qzqo91> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
42. **Bazzell, M.** Open Source Intelligence Techniques: Resources for Searching and Analyzing Online Information, Independently Published, 2021, ISBN 9798578577086
43. **Katherine Camberg**, Open-Source Intelligence's Impact in the Digital Age, // эл.ресурс - aei.org, <https://t.ly/t6yg7> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
44. A Guide to Social Media Intelligence (SOCMINT) // эл.ресурс <https://u.to/CnTUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)

45. Resolution adopted by the General Assembly on 14 March 2008 // эл.ресурс - un.org, <https://u.to/DHTUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
46. General Assembly adopts resolution reaffirming territorial integrity of Azerbaijan, demanding withdrawal of all Armenian forces // эл.ресурс - un.org, <https://u.to/HnTUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
47. Nye, J. S. (2021). Soft power: the origins and political progress of a concept. The Journal of International Communication, 28(1), 1–7. <https://doi.org/10.1080/13216597.2021.2019893>
48. Popescu, N. (2006). Russia's Soft Power Ambitions. CEPS Policy Brief No. 115, October 2006
49. Rostomyan, M. (2023). From Mountains to Social Media Valleys: A Thematic Analysis of Information Warfare through Telegram Data in the Nagorno-Karabakh War. The Journal of Intelligence, Conflict, and Warfare, 6(2), 1–25. <https://doi.org/10.21810/jicw.v6i2.6178>
50. Shahriar S. (2022). Hendrik W. Ohnesorge, Soft Power: The Forces of Attraction in International Relations, Cham: Springer, xxi+307 pp., 88.39 € (hardcover), ISBN 978-3-030-29921-7. Chinese Political Science Review, 7(4), 595–598. <https://doi.org/10.1007/s41111-021-00182-5>
51. Maisel, R. (1973). The Decline of Mass Media. The Public Opinion Quarterly, 37(2), 159–170. <https://shorturl.at/zezfB> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
52. Relocate2Armenia, ARZ Holding LLC // эл.ресурс – relocate2armenia.am
53. ARZ Holding LLC // эл.ресурс – arz.am <https://arz.am/relocate2armenia> (Дата обращения: 15.08.2024)
54. Migration.e-gov.am կայքի միջոցով առցանց հերթազարման կարգը // эл.ресурс МВД Армении - mia.gov.am, <https://shorturl.at/AeI03> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
55. Wellsandt, S., Thoben, K., & Klein, P. (2018). Information Feedback in Product Development: Analysing Practical Cases
56. «Ռեֆորմ Արմենիա» բարեփոխումների մշակման չԿ // эл.ресурс – reformarmenia.am <https://reformarmenia.am> (Дата обращения: 15.08.2024)
57. Boegehold, A. L. (1963). Toward a Study of Athenian Voting Procedure. Hesperia: The Journal of the American School of Classical Studies at Athens, 32(4), 366–374.
58. Course Fee Funding and Eligibility for Individuals, // эл.ресурс Сингапурского правительства, <https://u.to/XXTUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
59. Александр Михайлович, Книга воспоминаний ISBN 5-270-01503-х, Глава XV Биарриц. Начало авиации, стр. 188
60. Sanborn, H., & Thyne, C. L. (2014). Learning Democracy: Education and the Fall of Authoritarian Regimes. British Journal of Political Science, 44(4), 773–797. <https://rb.gy/9vpr3d> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
61. Innes, J. E., & Booher, D. E. (2000). Collaborative Dialogue as a Policy Making Strategy. UC Berkeley: Institute of Urban and Regional Development. Retrieved from <https://u.to/bnTUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
62. Grimshaw, D., Koukiadaki, A., & Tavora, I. (2017). Social Dialogue and Economic Performance: What matters for business - A review. (Conditions of Work and Employment ; No. 89). International Labour Organization.
63. Azerbaijan's Genocidal Intent, // эл.ресурс - armenian-assembly.org, <https://u.to/eHTUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
64. Sorenson, Olav Does diversity influence innovation and economic growth? It depends on spatial scale, Research in Organizational Behavior, Volume 43, 2023, ISSN 0191-3085, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100190>
65. The 5 biggest challenges to reforming Armenia's justice system // эл.ресурс [worldbank.org](https://u.to/tnLUIA) <https://u.to/tnLUIA> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
66. Strachwitz, Rupert. (2022). Civil Society as an Agent of Change. https://doi.org/10.1007/978-3-030-71147-4_3
67. Nove, A. (1978). The Economic Problems of Brezhnev's Successors. Journal of International Affairs, 32(2), 201–209. <https://shorturl.at/BHHGI> (ссылка укорочена. Дата обращения: 15.08.2024)
68. Lehmann, C., Miller, M. Standardization and the Practice of Medicine. J Perinatol 24, 135–136 (2004). <https://doi.org/10.1038/sj.jp.7211060>
69. Brown, C. and Campbell, B.A. (2002), The Impact of Technological Change on Work and Wages. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 41: 1-33. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00233>

Сдана/Հանձնվել է՝ 10.08.2024

Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 15.08.2024

Принята/Ընդունվել է՝ 19.08.2024