

Журнал «Мировые цивилизации» / Scientific journal «World civilizations» <https://wcj.world>

2025, Том 10, № 2 / 2025, Vol 10, Issue 2 <https://wcj.world/issue-2-2025.html>

URL статьи: <https://wcj.world/PDF/12ECMZ225.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Ваганян Г. А. Трансформация управления интеллектуальным капиталом Армении / Г. А. Ваганян // Мировые цивилизации. — 2025. — Т. 10. — № 2. — URL: <https://wcj.world/PDF/12ECMZ225.pdf>

For citation:

Vaganyan G. A. Transformation of the management of the intellectual capital of Armenia. 2025, 10(2): 12ECMZ225. Available at: <https://wcj.world/PDF/12ECMZ225.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 332.242

**Ваганян Григорий Аршалуйсович**

Европейский университет Армении, г. Ереван

Д.э.н., к.т.н., профессор

E-mail: [gregorv@mail.ru](mailto:gregorv@mail.ru)

## Трансформация управления интеллектуальным капиталом Армении

**Аннотация.** Цель статьи предложить решение актуальной задачи повышения качества и эффективности государственного управления и представить соответствующие практические рекомендации на основе моделирования национального интеллектуального капитала и методологии устойчивой конкурентоспособности. Объектом исследования является динамика индекса национального интеллектуального капитала. Полученные результаты исследования определяют новизну статьи. Они могут служить руководством для лиц, ответственных за разработку и реализацию политики развития устойчивой конкурентоспособности Армении в основе которой лежит механизм обратной связи для обеспечения эффективности управленческой деятельности с привлечением профессионалов и талантов.

**Ключевые слова:** конституционный менеджмент; цели политики государства; национальный интеллектуальный капитал; система сбалансированных показателей эффективности и качества государственного управления; механизм обратной связи; индекс устойчивой конкурентоспособности; индекс конкурентоспособности талантов

### Общая картина

По данным статистики ВВП Армении вырос на 5,9% по итогам 2024 года. Темпы роста экономики Армении останутся высокими, прогноз по росту ВВП на 5,5% сохранен. Экономический рост Армении в госбюджете на 2025 год предусмотрен в размере 5,1%. При этом трансграничные денежные переводы физических лиц из ЕАЭС продолжают снижаться (на 14,0% за год). Общее сальдо международной миграции в Армении по итогам 2023 года составило 41,4 тыс. человек против 7,0 тыс. в 2022 году. Чистая прибыль банковской системы Армении в 2024 году составила 363.1 млрд. драмов, против 225.7 млрд. драмов (2023г.), увеличившись на 60.9%. Однако, более 80% прибыли (примерно 300 млрд драмов) банки направили на увеличение своего капитала. В абсолютных цифрах суммарный капитал банков достиг 1,8 трлн драмов (при объеме ВВП более 10 триллионов драмов), то есть чуть больше \$4,5 млрд., в 2022г. — 19.5 \$ млрд., а на душу населения — 5111\$). Как правило 70-80% этих средств

остаётся в Армении, 15-20% - уходит за рубеж. Резервные активы страны по состоянию на конец сентября 2024 сократились. Экономика демонстрирует в целом признаки замедления.

Такова общая картина, которая на первый взгляд не вызывает особого беспокойства. Однако, в долгосрочной перспективе без срочных управленческих решений по реализации эффективного механизма обратной связи Армения вскоре встанет перед серьёзными экономическими проблемами.

Рассмотрим результаты анализа показателей формирования и развития Национального интеллектуального капитала (НИК) [1, 2, 3] на основе данных SolAbility (совместного швейцарско-корейского предприятия) по устойчивой конкурентоспособности государства [4]. Данная методика малоизвестна в экспертной среде в странах ЕАЭС и не используется при проектировании прогнозов и принятии решений на уровне правительств.

В 2024г. в глобальном рейтинге НИК (способности нации генерировать богатство и рабочие места за счет инноваций и отраслей с добавленной стоимостью на рынках) Армения заняла 83-е место среди 195 стран мира. Этот показатель отражает инновационный потенциал и характеризует устойчивость экономического развития и возможности роста конкурентоспособности.

### Динамика показателей НИК

Динамика показателей Национального интеллектуального капитала на период 2015-2024гг. рассматривается путем сравнения данных конкурирующих с Арменией соседей (Грузии, Ирана, Азербайджана и Турции), в пространстве общего развития НИК основных лидеров глобальной экономики - Китая, США, а также России. В рейтинге глобального индекса НИК 195 стран (таблица 1, построена автором по данным SolAbility) в 2024г. Армения заняла 83-ое место, в 2023г. - 91-ое, в 2022г. - 105-ое, в 2015г. - 58-ое, в 2014г. - 39-е. Из соседних стран Грузия заняла 64-ое место, в 2023г. - 74-ое, в 2022г. - 73-ое, в 2015г. - 59-ое, в 2014г. - 80-е. Азербайджан занял 94-ое место, в 2023г. - 69-ое, в 2022г. - 79-ое, в 2015г. - 124-ое, в 2014г. - 101-е. Наблюдается за прошедшие 10 лет беспрецедентное падение индекса НИК Армении - 44 ступени (с 39-го места на 83-ое). Это свидетельствует о крайне низком уровне качества, эффективности и результативности принимаемых решений в государственном управлении, об отсутствии профессионализма и компетенции лиц принимающих решение во всех ветвях власти. Для сравнения отметим, что за тот же период времени, например, Азербайджану удалось подняться с 101-го на 94-ое место. Грузия поднялась с 80-го на 64-ое место и продолжает опережать Армению, которая в 2014г. была впереди этой страны на 41 ступень. В 2014г. Турция поднялась с 53-го на 23-е места, Иран — спустился с 34-го на 46-е место, Россия поднялась на две ступени — с 38-го на 36-е место.

Анализ динамики индекса НИК России показывает, что в стране за прошедшие 10 лет стратегический переход к политике опережающего роста НИК оказался не результативным. Об этом свидетельствуют следующие показатели: индекс НИК США поднялся с 13-го на 8-е место (рост на 5 позиций), Турции - с 53-го на 23-е место. Последняя демонстрирует беспрецедентный рост на 30 позиций.

**Таблица 1**

#### Место страны в рейтинге глобального индекса НИК, 2015-2024гг.

|                                                |
|------------------------------------------------|
| Рейтинги глобального индекса НИК, 2015-2024гг. |
|------------------------------------------------|

| Страна / год | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Китай        | 2    | 2    | 7    | 4    | 4    | 9    | 7    | 2    | 3    | 3    | 2    |
| США          | 13   | 22   | 19   | 19   | 19   | 15   | 11   | 8    | 13   | 7    | 8    |
| Турция       | 53   | 49   | 44   | 36   | 36   | 26   | 28   | 48   | 25   | 19   | 23   |
| Россия       | 38   | 25   | 42   | 25   | 25   | 32   | 33   | 16   | 22   | 28   | 36   |
| Иран         | 34   | 68   | 84   | 56   | 56   | 43   | 39   | 30   | 22   | 29   | 46   |
| Грузия       | 80   | 59   | 68   | 63   | 63   | 40   | 48   | 59   | 73   | 74   | 64   |
| Армения      | 39   | 58   | 92   | 71   | 71   | 92   | 85   | 103  | 105  | 91   | 83   |
| Азербайджан  | 101  | 124  | 120  | 95   | 95   | 97   | 87   | 75   | 79   | 69   | 94   |
| Среднее      | 40   | 45   | 53   | 41   | 41   | 39   | 36   | 38   | 38   | 36   | 40   |

Таким образом, у рассматриваемых 8 стран индексы НИК с 2014-2024гг. выросли, кроме Армении и Ирана. Китай сохранил свою позицию, заняв в 2024 г. 2-е место, США в 2024 г. переместился на 8-е, Турция - на 13 ступеней опережает Россию, но еще в 2014 г. она отставала от России на 15 ступеней. Россия улучшила свою позицию лишь на 2 ступени. Грузия - на 16 ступеней, Азербайджан - на 7. Россия продолжает отставать от Китая и США, ее обогнала Турция.

Если в 2014г. Армения опережала Азербайджан на 62-е ступени, то в 2024г. разрыв снизился на 11 ступеней. В 2014г. Армения опережала Грузию, однако в 2024г. Грузии обогнала Армению на 19 ступеней. Катастрофическое падение Армении (на 44 позиций) индекса НИК свидетельствует о том, что под угрозой падения в будущем находятся все сферы обеспечивающие устойчивую конкурентоспособность.

Президент РА в своем новогоднем обращении 2025г. подчеркнул, что нашей стране во всех сферах деятельности необходимы ответственные специалисты высшей квалификации с высоким уровнем государственного и гражданского мышления [5]. В свою очередь, премьер-министр Армении, представляя причины по которым его правительство **уступает** ведущим правительствам мира и работает медленно на встрече с группой представителей Армении в Швейцарии 25 января 2025 г. отметил: «Правительство Армении работает медленнее лучших правительств мира по той простой причине, что оно отстает от всех лучших правительств по двум параметрам: во-первых, мы отстаем от лучших правительств по уровню профессионализма кадров. Во-вторых, мы уступаем всем ведущим государствам мира по уровню заработной платы» [6]. Уступку в вопросах профессионализма он объяснил недостаточным уровнем образования, который, по его мнению, в Армении не таков, чтобы подготовить достойные профессиональные кадры для государства.

В этих условиях утечка мозгов приобретает тотальный характер, таланты массово покидают страну. В результате экономика разваливается, ресурсы страны переходят в руки иностранных компаний, парадигма роста коррупции экономического характера начинает доминировать во всех структурах. Судебная власть генерирует факты, свидетельствующие об угрозах целостности и безопасности конституции. Государственный долг страны стремительно растет. Бывшие и настоящие чиновники продолжают незаконно накапливать огромные финансовые и материальные активы, многие из них переводят зарубеж.

Согласно новым требованиям по аттестации научных кадров для того чтобы сохранить высокие должности и соответствующую высокую оплату, они должны публиковать результаты НИР в иностранных журналах, индексируемых в базах Скопус и Веб оф Сайенс. Если провести аттестацию госчиновников, членов правительства, то по итогам аттестации большинство из них можно уволить с работы, поскольку у них нет дипломов университетов по специальности «менеджмент», то есть они работают не по специальности, следовательно, принимаемые ими решения не могут быть эффективными. Наглядным примером подобной коллизии является обсуждение правительством вопроса увеличения платы за высшее образование в то время, когда согласно нормам 15-ой статьи конституции РА «государство стимулирует развитие культуры, образования и науки», а 86-ой статьи - одной из основных целей политики государства - «развитие бесплатного высшего и иного профессионального образования».

Результаты сравнительного анализа мировых рейтингов показывают, что Армения, на самом деле не развивается, наблюдается устойчивая деградация системы государственного управления. Исследования автора показывают, что в органах власти острая нехватка специалистов и руководителей высшей квалификации, а именно докторов и кандидатов наук, обладающими государственным и гражданским мышлением. Например, в министерстве образования, науки, культуры и спорта, а также в комитете по высшему образованию и науке нет ни одного доктора наук. Наблюдается следующее противоречие: рост оплаты за высшее образование и учебу в аспирантуре, бюджетных начислений на развитие науки, техники и на высшее образование и одновременно снижение численности студентов в Армении (например, с 2008 по 2023гг. на 41349 человек), аспирантов и докторантов. Численность школьников с 2000 по 2023 гг. снизилась на 141663 человек [7].

Системотехнический анализ показателей национального интеллектуального капитала, глобального индекса устойчивой конкурентоспособности, качества и эффективности государственного управления, конкурентоспособности талантов, а также глобального инновационного индекса и экономики интеллектуальной собственности показывает, что в Армении не решаются проблемы государственного управления, кадровой политики, влияющие на все сферы жизнедеятельности и безопасности. НИК не „капитализируется“. Отсутствует стратегия управления формированием и развитием национального интеллектуального капитала в конце концов отражается на устойчивом снижении темпов роста ВВП, благосостояния народа, суверенитета и безопасности страны.

### **Таланты, доходы и будущее**

Измерение и рейтинговая оценка талантов в мире осуществляется несколькими организациями. Исследование Международного института развития менеджмента (IMD World Talent Ranking) оценивает, в какой степени страны развивают, привлекают и удерживают таланты для предприятий, работающих в этих экономиках. Рейтинг считается одним из наиболее авторитетных и широко используется для сравнительного анализа национальных систем управления талантами. В рейтинге мировых талантов 67 стран за 2024 год Армения,

Иран, Азербайджан, Грузия и Россия не фигурируют. Из рассматриваемых стран Китай занял 38 место, США - 21, Турция - 57 [8]. Наблюдается впечатляющий рост Сингапура: с 18-го места (2014г.) он достиг второго места за десять лет. Скандинавские государства (Дания, Норвегия и Швеция), восстановились после спада в 2023 году, что свидетельствует о надежности их кадрового потенциала с точки зрения противостояния шокам.

В начале ноября 2023г. бизнес-школа INSEAD опубликовала 10-ый ежегодный Глобальный Индекс конкурентоспособности талантов (ГИКТ) (Global Talent Competitiveness Index, GTCI) [9]. ГИКТ - это ежегодный сравнительный отчет. Он измеряет, как страны развивают, привлекают и удерживают талантливых специалистов. Входные данные изучают коммерческие и нормативные условия, а также инициативы, предпринимаемые для развития и удержания сотрудников. Качество талантов оценивается по выходным данным. Он включает в себя 69 параметров. В основе рейтинга шесть критериев: рыночные и нормативные условия труда; возможности для карьерного роста; способность привлекать таланты со всего мира; удержание профессионалов; производственные навыки и актуальность знаний сотрудников — насколько компетенции и уровень образования достаточный для инновационной деятельности. В индексе 2023г. включены 134 страны, которые производят 97% мирового ВВП. В них проживает 94% населения планеты.

В таблице 2, построенной автором, приведены индексы глобальной конкурентоспособности талантов рассматриваемых нами 7 стран за 2023г. Конкуренция на международном рынке открывает как огромные возможности, так и серьезные проблемы. Среди тройки лидеров с самыми лучшими условиями для талантов США (3-е место). Армения заняла в рейтинге **55 место**, опередив на три ступени Азербайджан (58-е), Турцию (81-е) и Иран (116-е). Армению опередили Китай (40-е), Грузия (46-е) и Россия (52-е). 17 из первых 25 стран в рейтинге занимают европейские страны.

**Таблица 2**

**Рейтинг ГИКТ семи стран, 2023**

| Рейтинг: Глобальный индекс конкурентоспособности талантов, 2023 |             |     |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-----|
| 1                                                               | США         | 3   |
| 2                                                               | Грузия      | 46  |
| 3                                                               | Россия      | 52  |
| 4                                                               | Армения     | 55  |
| 5                                                               | Азербайджан | 59  |
| 6                                                               | Турция      | 81  |
| 7                                                               | Иран        | 116 |

В докладе ГИКТ 2023 года отмечается, что в наступающем десятилетии конкуренция за таланты, как элемент страновой конкурентоспособности, будет еще более интенсивной. Кроме того, конкуренция за таланты будет гораздо жестче. В контексте накопления напряжения, неопределенности в международных отношениях, в инвестиционной, торговой и политической сферах, следует ожидать увеличение, а не уменьшение числа войн за таланты. Они будут интенсифицированы ростом напряжения на рынках труда стран.

В докладе также отмечается, что существенные аспекты рынка труда будут видоизменены сочетанием гибких, все более повсеместных факторов, среди которых новые

ожидания и отношения молодого поколения, появление новых экономических и организационных моделей, новые возможности от применения современных технологий, включая ИИ. Города и регионы будут формировать свои стратегии талантов и инновации на их основе. Качество жизни и устойчивость – критические элементы для тех, кто хочет создать хабы для талантов. Неравенство на глобальном и локальном рынках труда будет принимать разные формы. Потребуется особое регулирование рынка труда для предотвращения ненужного напряжения, для лучшего использования технологического и человеческого капитала. В динамичном, неопределённом мире предстоящего десятилетия сдаже в условиях парадигмы ИИ развитие навыков и умений, образование будут ключевыми для создания возможностей для людей на рынке труда, для увеличения их вклада в роста и развитие.

Авторы доклада на основе анализа динамики конкурентоспособности талантов на протяжении десяти лет рекомендуют обратить внимание на следующие шесть основных трендов: неравенство талантов между странами остается высоким; неравенство талантов внутри стран остается устойчиво высоким; COVID оказал очень большое влияние на состояние талантов; увеличивается роль городов и регионов для реализации инициатив талантов; растущая неопределённость затрудняет перемещение и циркуляцию талантов; новые поколения меняют занятость и работу. Очевидно, что ближайшие десятилетия будут временем очень жесткой борьбы за таланты. Многочисленные исследования динамики рынка труда показывают растущее значение soft skills, в том числе умения общаться на разных языках, искать и обрабатывать релевантную информацию, а также овладевать самыми разными специальностями.

По данным международного реестра IQ в 2024 году Армения на 8 месте, лидером является Китай, второе место занимает Южная Корея, третье - Япония, четвертое - Иран, Россия занимает 6-е место, Монголия - 7-е, Грузия - 21-е, США - 30-е, Израиль - 45-е, Турция - 46-е, Азербайджан - 48-е. Исследование основано на данных 1 393 066 человек по всему миру (Average IQ by country 2025, map & global ranking).

Согласно другому исследованию финской Worldwide IQ Test Армения занимает 75-ое место в мире, Иран - 7-е, Турция - 12-е, Россия - 59-е, Грузия - 61-е, Азербайджан - 70-е, США - 76 [10].

### **Ахиллесова пята Армении**

В Армении нет стратегии развития и удержания талантов. Есть в стране острый дефицит понимания взаимосвязи между быстрым экономическим ростом и парадигмой устойчивого развития.

Если учтем показатель индекса устойчивой конкурентоспособности (75-е место в мире) и индекс конкурентоспособности талантов (55-е место в мире), а также показатель экономической свободы (47-е место в мире, то экономический статус идентифицируется как умеренно свободный, когда изменение данного показателя за 2023-2024гг. отрицательное (-0.2 и страна уступает Грузии), а по индексу защите прав собственности (Армения на 53-ем месте и уступает Китаю). Полученная картина свидетельствует о том, что в стране и особенно у ее руководства нет осознания приоритета сохранения, формирования и развития национально интеллектуального капитала (Армения на 83-ем месте в мире).

Образовательный технократизм, узкопрофильный изоляционизм, игнорирование философии и практики свободы, низкий уровень интеллекта и профессионализма, а также компетенций руководства вкупе с системой олигархат - это одна из ключевых причин

стремительного сокращения населения страны, потери талантов и капитала развития. Если мы этого не исправим, то выиграть конкуренцию за таланты Армении даже в условиях успеха в строительстве академгородка будет очень сложно.

### Основные выводы

Армянские ученые с высокими индексами цитирования в журналах Скопус и Веб оф Сайэнс, к сожалению, не создают в целом продукты с высокой добавочной стоимостью, результаты их трудов не коммерциализируются. То есть рост бюджетных начислений на развитие науки и технологий, рост количества опубликованных за рубежом статей не влияет на рост патентов на изобретения, зарегистрированные в стране. Таланты отдают предпочтение продаже компетенций, способностей и знаний за рубеж, стремясь обеспечить рост личного благополучия, а не развитие национальной экономики, не проявляя высокую гражданскую ответственность перед обществом и страной.

В Армении нет качественных институтов госуправления особенно высшим образованием и наукой, культурой, материальными и нематериальным наследием. В стране не осуществляется аудит и оценка эффективности государственных расходов на развитие науки и техники. Между финансовыми затратами на проекты в указанных сферах и достигнутыми результатами нет связи. Отчеты по НИР недоступны налогоплательщикам. Их не обобщают и не оценивают с точки зрения насколько затраты оправданы.

Экономика страны в условиях растущего госдолга поражена и заторможена «мертвым» капиталом полученного от инвестиций за счет государства на реализацию различных научно-исследовательских проектов и конкурсных программ в которых как правило отсутствуют экономическое обоснование и практическая значимость, результаты которых не коммерциализуются, то есть результаты трансформируются в количество опубликованных за рубежом статей, обогащающих иностранные издания и компании.

Система механизма обратной связи в государственном управлении Армении не функционирует. Программы правительства, ход их выполнения и достигнутые результаты не являются объектом ответственной результирующей оценки. В итоге необходимые и корректирующие воздействия в процессах госуправления не принимаются.

Для обеспечения механизма обратной глава государства при слежении за соблюдением конституции обязан учитывать показатели НИК и ГИУК, в том числе, оценивать деятельность парламента и членов правительства. Он должен периодически представлять результаты подобной оценки обществу. Парламент, в свою очередь, должен подвергать детальному анализу отчеты правительства и других органов государственной власти по показателям НИК и ГИУК, непрерывно осуществлять мониторинг достижения целей политики государства, закрепленных в конституции и в случае необходимости предлагать рекомендации по корректировке их программ.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Ваганян Г.А. Конституционный менеджмент (методология, принципы, технология). Монография, Ереван, Европейская региональная образовательная академия, Фонд ИПР, 2017. - 156 с.
2. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г. Виртуальный интеллектуальный капитал (концепция,

- методология измерения и оценки) / Ереван: Институт экономики им. М. Котаняна НАН РА, 2021. – 348 с.
3. Vahanyan G.A., Vahanyan H.G. and Ghazaryan M.E. Interactive innovative tool for early diagnosis of global precrisis processes (based on measurement and assessment of the virtual intellectual capital), pp. 190-207. Journal of Intellectual Capital, Vol. 20 No. 2, 2019, Emerald Publishing Limited
  4. SolAbility, URL: <https://solability.com> (дата обращения: 26.02.2025).
  5. Выступление президента Армении, URL: [hraparak.am](http://hraparak.am) (дата обращения: 26.02.2025).
  6. Выступление премьер-министра Армении URL: <https://armenpress.am/ru/article/1210422> (дата обращения: 26.02.2025).
  7. Население Армении, численность в 2024 и 2023 | BDEX. URL: <https://statisticstimes.com/demographics/country/armenia-demographics.php>
  8. World Talent Ranking 2024 - IMD business school for management and leadership courses. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-talent-ranking/> (дата обращения: 26.02.2025).
  9. Global Talent Competitiveness Index 2023 – GeeksforGeeks. URL: <https://www.insead.edu/global-talent-competitiveness-index> (дата обращения: 26.02.2025).
  10. The average IQ in Armenia in 2025 - Worldwide IQ test. URL: [www.worldwide-iq-test.com/country/AM](http://www.worldwide-iq-test.com/country/AM) (дата обращения: 26.02.2025).

**Vaganyan Grigory Arshaluisovich**  
European University of Armenia, Yerevan,  
E-mail: [gregorv@mail.ru](mailto:gregorv@mail.ru)

## **Transformation of the management of the intellectual capital of Armenia**

**Abstract.** The purpose of the article is to propose a solution to the actual task of improving the quality and efficiency of public administration and to develop relevant practical recommendations based on the modeling of national intellectual capital and the methodology of sustainable competitiveness. The object of the study is the dynamics of the national intellectual capital index. The obtained research results determine the novelty of the article. They can serve as a guide for persons responsible for the development and implementation of Armenia's sustainable competitiveness development policy. In the basis of the policy it is necessary to consider the mechanism of feedback and increase the efficiency of management activities with the attraction of professionals and talents.

**Keywords:** constitutional management; policy goals of the state; national intellectual capital; system of balanced indicators of the effectiveness and quality of state management; feedback mechanism; sustainable competitiveness index; talent competitiveness index