

15 ПРИНЦИПОВ БУДУЩЕГО АРМЕНИИ

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

1. [Безотлагательность изменений – последний шанс](#)

с. 8

Девятого ноября исполнился ровно год со дня окончания 44-дневной войны в Арцахе. По армянским традициям это был год траура, когда мы чтим память погибших, и сейчас настал момент для всех думающих и неравнодушных людей сообща осмыслить события последних 30 лет, прошлого и текущего года и, проанализировав все ошибки и достижения, подвести некий итог. Пришла пора каждому из нас осознать наконец свою ответственность не только за собственное будущее и будущее своих близких, но и за будущее своей страны и нации.

Бесспорно, есть немало людей, считающих, что последнее их не касается, что у них всегда есть запасной план на случай, если дела в Армении пойдут совсем скверно. Поверьте, это иллюзия, точно такая же, какой тешили себя армяне Османской империи в 1915 году. Многие из них пребывали в уверенности, что смогут договориться с убийцами и откупиться от них, когда резня шла в соседней деревне. Способность армян легко адаптироваться к новым обстоятельствам и интегрироваться в новые сообщества всегда была нашим конкурентным преимуществом, но в той лёгкости, с какой армяне покидали и продолжают покидать родные земли в поисках лучшей доли, заключается и наша трагедия. Каждый спасает лишь себя вместо того, чтобы объединиться и общими усилиями спасти свою родину и свой народ, чья судьба не менее важна, чем судьба отдельно взятого армянина.

Я написал эту работу, чтобы поговорить именно об этом и о многом другом, в частности о личной ответственности. Лучше всего о ней, на мой взгляд, высказался известнейший противник нацизма, протестантский пастор Мартин Нимёллер (1892–1984): «Когда нацисты пришли за коммунистами, я молчал, я же не коммунист. Потом они пришли за социал-демократами, я молчал, я же не социал-демократ. Потом они пришли за профсоюзными деятелями, я молчал, я же не член профсоюза. Потом они пришли за евреями, я молчал, я же не еврей. А потом они пришли за мной, и уже не было никого, кто мог бы протестовать». Печально, что многие армяне руководствуются той же логикой: когда война грозит Сюнику, что мне за дело, ведь я живу в Тавуше; когда армянская община Ливана стоит на грани исчезновения, что мне за беда, ведь я не ливанский армянин; когда в Армении дети школьного возраста не имеют нормального доступа к образованию, это прискорбно, но моя семья благополучно устроена в Европе или США и дети посещают престижную школу и т. д.

Когда большинство армян (80%, по данным проведённых опросов) спокойно воспринимает поражение в войне и потерю большей части земель Арцаха, это говорит об утрате единства и чувства коллективной ответственности. Потеряв Арцах, мы можем столь же легко потерять и Сюник, а за ним и Тавушскую область и т. д. Разобщённость и безразличие – вот те опасные болезни нашего общества, которые нужно победить как можно скорее.

Всегда трудно встать на ноги после поражения, и всё же сильные духом не сдаются, а находят мужество понять и признать свои ошибки, собраться с силами и начать

кропотливую работу, чтобы не повторить этих ошибок впредь. И вот, спустя год после окончания войны пришло время понять, что мир мы сможем обеспечить лишь в том случае, если сами станем сильными, если будем едины и сможем показать это единство всему остальному миру. Нам ни в коем случае нельзя мириться с поражением, тем более что наш сосед не удовлетворён своей победой и рано или поздно возобновит агрессию. Это отнюдь не значит, что я призываю к реваншу – речь идёт о том, чтобы стать самодостаточными, поскольку постоянное ожидание помощи извне делает нас уязвимыми и зависимыми. Наша безопасность – дело наших собственных рук, мы сами должны создать её и научиться отстаивать, тогда и внешняя помощь не заставит себя ждать и окажется эффективной. Став сильными, мы сможем добиться мира на наших условиях, стать хозяевами своего будущего и достойными партнёрами нашим союзникам.

Главная мысль, которую я хотел бы донести в своей работе, – это моя убеждённость в том, что у Армении есть все возможности стать сильной страной, а у армян – успешной современной нацией, которая возродит свои традиционные ценности, опираясь на своё славное прошлое, но смотря в будущее. Для этого нам необходимо выйти из сонного, апатичного состояния, в котором мы пребываем, считая поражение в 44-дневной войне всего лишь печальным эпизодом прошлого, не имеющим отношения ни к кому лично, осознать, где мы сейчас находимся, и сделать шаг навстречу изменениям.

Осмысленный выбор вектора и модели развития, которые бы обеспечили гражданам Армении и армянам всего мира безопасность, процветание и сохранение национальной идентичности, должен стать одним из тех решительных действий, которые необходимо предпринять, чтобы пугающая перспектива окончательно потерять Арцах, а вместе с ним и Армению не стала реальностью. К счастью, в Армении и Армянском мире есть здоровые силы, готовые взять на себя ответственность и встать во главе тех позитивных преобразований, которые необходимы нам как воздух.

Тридцать лет назад, в начале 1990-х, становление молодой Республики Армения было крайне трудным. Мы оказались не готовы к независимости и не воспользовались в полной мере правом выбора своего пути. Более того, победив в войне за независимость Арцаха, мы так и не научились быть победителями и не заложили основы для крепкого мира в виде сильной и передовой армии и процветающего государства. Состояние, в котором Армения пребывала 24 года, нельзя назвать ни миром, ни войной.

За прошедшие 30 лет мы не сумели адаптировать колоссальное советское наследие к нуждам и возможностям нового государства и общества и создать такую форму жизнеустройства, которая привела бы армян к процветанию. Политическая и военная элита Армении посчитала, что победа в войне даёт ей право и легитимность монопольно управлять страной. Мы упустили возможность провести постепенные, эволюционные изменения. Начавшиеся после апрельской четырёхдневной войны 2016 года перемены, внушавшие оптимизм, к сожалению, не привели к глубинным реформам. Мы также не воспользовались окном возможностей, открывшимся в результате событий 2018 года. Элиты Армении и диаспоры не объединились, чтобы сообща построить страну и возродить нацию. Разразившийся в прошлом году

полномасштабный кризис и война в Арцахе дают нам последнюю возможность провести изменения, откладывая которые и дальше нельзя.

Прежде я не раз заявлял о том, что воздерживаюсь от прямого участия в политических процессах, однако нынешнее критическое положение дел не оставляет мне возможности не принимать участия в обсуждении важнейших политических и общественных вопросов: какую Армению мы строим и каким видим будущее армянской нации. В этом смысле я и мои партнёры вступаем на политическое поле. При этом я хочу подчеркнуть, что мы по-прежнему остаёмся общественными, а не политическими деятелями.

Известно, что развитие общества может достигаться двумя путями: *агрессия и конфликт, порождаемый борьбой за ограниченные ресурсы и блага, и эмпатия и взаимодействие ради совместного приумножения этих благ*. Выбор пути для меня очевиден, как очевидно и то, что для изменения сложившейся ситуации, не обязательно участвовать в борьбе политических партий и стремиться получить портфель премьер-министра. Всё, чего я хочу, – это сделать максимум, на что я способен, на благо своей Родины и своего народа и быть полезным им в любом подходящем для этого качестве.

Бесспорно, работа, которую я представляю вашему вниманию, – это лишь набросок, общий эскиз, который предстоит широко и открыто обсуждать, во многом уточнять и дорабатывать.

2. [Прежний социальный контракт](#)

с. 11

Лидеры начала 1990-х в обмен на гарантии безопасности, стабильности и удовлетворения социальных нужд получили возможность монополизировать власть и взять под контроль материальные активы и денежные потоки Армении.

Гарантия безопасности также была основой социального контракта между Арменией и Арцахом. И хотя Армения официально не признала его независимый статус, она взяла на себя решение всех вопросов, определявших его судьбу, фактически устранив самих арцахцев от участия в переговорном процессе, построении собственной системы безопасности и принятии других столь же важных и судьбоносных решений.

Что же касается диаспоры, то в обмен на благотворительную помощь и невмешательство во внутренние дела Армении она получала чувство «принадлежности к нации», радушие и гостеприимство соплеменников в Армении.

Негласное соглашение между властью и обществом, Арменией и диаспорой, Арменией и Арцахом не давало видимых сбоев вплоть до апреля 2016 года. Под воздействием внешних обстоятельств внутренняя политика начала меняться. Интеграция страны в мировое пространство, переход к большей открытости и прозрачности государственных структур были шагами в правильном направлении. Однако предпринятые действия были полумерами, не приводившими к глубинным преобразованиям, а главное – власть сохранила прежний полуавторитарный режим, в котором всё решает один человек.

Граждане выразили решительный протест против отказа власти пересмотреть условия нарушенного социального контракта и её попыток вернуть взаимоотношения в прежнее русло. Однако революции вовсе не обязательно достигают целей, которые ставят перед собой революционеры. Если сохранять и дальше привычную форму жизнеустройства, то победитель дракона со временем неизбежно превратится в нового дракона.

3. [Новый социальный контракт между властью и обществом](#) с. 15

После событий весны 2018 года был предложен новый социальный контракт: власть обязалась побороть коррупцию и проявлять больше уважения к гражданам. При этом новая властная верхушка, как и прежняя, считала своим правом монопольно управлять страной. Старый властный механизм не был ни разрушен, ни трансформирован, страна по-прежнему оставалась закрытой, а об обеспечении безопасности и стабильности говорить и вовсе не приходится.

Необходим новый социальный контракт, который должен основываться на достаточном консенсусе по следующим вопросам:

- безопасность; с. 15
- идентичность; с. 18
- процветание; с. 19
- коллективная ответственность наиболее активной части общества за будущее Армении и армянского народа и участие в управлении страной; с. 19
- баланс между иерархиями и сетями. с. 19

На мой взгляд, в основу построения нового общества должны лечь следующие принципы: с. 20

- прозрачность, меритократия, профессионализм, компетентность, единые правила для всех;
- последовательность;
- наличие институциональной основы для принятия решений и взаимодействия;
- внедрение механизмов регулярного измерения результатов развития;
- снабжение выстраиваемых институтов системой сдержек и противовесов;
- целостный подход к развитию;
- масштабность;
- изучение и внедрение передовых мировых практик;
- обучение на протяжении всей жизни;
- коллегиальность;
- уважение к людям и партнёрство;
- налаживание механизмов обратной связи;
- вовлечённость.

4. [Новый социальный контракт между Арменией и диаспорой](#) с. 22

Армения станет связующим элементом, который объединит Армянский мир, если предложит диаспоре многостороннее партнёрство, которое возможно при следующих условиях:

- принципиально иной формат взаимоотношений;
- переезд в Армению по крайней мере 50 000 семей;
- возможность участия в жизни страны и в принятии судьбоносных для Армении и армянского народа решений;
- возможность занимать высокие государственные посты.

5. [Концепция будущего: какой мы хотим видеть Армению?](#) с. 26

В зависимости от выбранной модели развития страны каждая наша проблема – будь то урегулирование ситуации вокруг Арцаха, международные отношения и даже отношения с собственной диаспорой – получит различные варианты долгосрочного решения. Вопросы, которые помогут определить наш выбор:

- Какое общество мы хотим построить – открытое или закрытое? Каковы плюсы и минусы каждой модели?
- Как мы хотим жить – по закону или «по понятиям»? Что означает каждый из вариантов? с. 27
- Какое место в современном армянском обществе занимает церковь? с. 29
- Как мы будем решать арцахский вопрос, строить отношения с Азербайджаном и обеспечивать свою безопасность? с. 29
- Как будут строиться наши взаимоотношения с Россией? с. 31
- Как мы готовимся к возможному открытию границы с Турцией? с. 32

6. [Как нам добиться лучшего будущего для Армении?](#) с. 34

Уже сейчас нам следует предпринять следующие шаги:

- прийти к общественному консенсусу относительно социально-экономической модели развития Армении;
- определиться с формой государственного правления и наладить систему государственного управления;
- провести полный аудит, инвентаризацию имеющихся у нас активов и аттестацию кадров не только государственного, но и общественного сектора;
- привлечь инвестиции, необходимые для перезапуска всей системы Армении;
- привлечь высокопрофессиональные управленческие и экспертные кадры;
- определить степень необходимой цифровой трансформации;

- создать на территории Армении свободную экономическую и научно-технологическую зону;
- модернизировать горно-металлургическую промышленность;
- реформировать систему образования, начиная с дошкольного образования, ориентируясь на лучшие международные стандарты;
- вовлечь молодёжь (25–35+);
- предоставить женщинам больше возможностей участия в общественной и экономической жизни, а также в управлении государством;
- возродить уважение к институту семьи и семейному наследию;
- избавиться от мифов о самих себе и о мире в целом.

7. [Инициатива The Future Armenian и её цели](#)

с. 42

В апреле 2021 года я и мои партнёры объявили о старте нашей новой общественной инициативы The FUTURE ARMENIAN, чтобы в ходе открытой дискуссии выработать единое для всех армян, а также армянских организаций и институтов представление об устойчивом развитии нашей страны и нации. Любой желающий может поддержать нашу инициативу и стать её соавтором, посетив сайт futurearmenian.com.

Я убеждён, что те, кто сегодня пришёл к власти, получают полноценную легитимацию, если наладят постоянный диалог с общественностью. Иными словами, мандат доверия, полученный от общества, отнюдь не означает монополии на принятие решений. Источником легитимности новой власти станет новый социальный контракт между нею и обществом.

15 целей инициативы The FUTURE ARMENIAN:

с. 44

- Формулировка концепции
- Гарантия суверенитета
- Историческая ответственность
- Свободный Арцах
- Единство Армении и диаспоры
- Сильная диаспора
- Эффективные партнёрства
- Опережающий рост
- Рост численности населения
- Превосходство в образовании
- Примат науки, технологий и креативности
- Надлежащее управление

- Справедливое общество и сокращение неравенства
- Сохранение наследия
- Принятие обоснованных решений

Эти цели должны обсуждаться представителями разных слоёв общества сегодняшней Армении и армянской диаспоры. Важнейшая миссия инициативы The FUTURE ARMENIAN – строительство государства и нации в условиях жесточайшего кризиса доверия во всём мире и нависшей над многими народами опасности потери идентичности. Если нам удастся в этих условиях найти оптимальную модель развития, сочетающую в себе безопасность, процветание и сохранение идентичности, основанную на балансе между сетями и иерархиями и использующую в качестве инструмента взаимодействия формат частно-государственного партнёрства, то последствия будут благотворны не только для нас, но и для всего человечества.

Безотлагательность изменений – последний шанс

В этом году Армения отметила 30-летие своей независимости. Суверенное армянское государство существует уже около трети века, и это важный рубеж, требующий серьёзного разговора о том, что мы имеем на сегодняшний день, что нам удалось построить и как нынешнее положение дел определяет нашу историческую судьбу. Потеря существенной части территорий Арцаха, за чью независимость было пролито столько крови в конце прошлого века, стала для меня лично и для многих людей, принимающих судьбу Армении и армян близко к сердцу, той красной линией, той последней чертой, перейдя которую мы попросту обязаны начать действовать решительно, чтобы пугающая перспектива окончательно потерять Арцах, а вместе с ним и Армению не стала реальностью. Экзистенциальная угроза, которую мы испытали, вновь заставляет переосмыслить нынешнюю форму нашего жизнеустройства и диктует необходимость выбрать вектор и модель развития, которые бы обеспечили гражданам Армении и армянам всего мира безопасность, процветание и сохранение национальной идентичности, вернули бы им чувство собственного достоинства и гордости за свою страну и нацию.

В тысячелетней истории армян бывали периоды, когда мы подолгу были лишены собственной государственности – положение, крайне уязвимое в ситуации постоянно ускоряющегося цивилизационного развития, не дающее шансов сохранить значимое место в глобальном контексте, и потому армянский народ, несмотря на свою малочисленность, постоянно находил в себе силы бороться за восстановление собственной государственности в пределах исторической территории. В конце прошлого века всеобщая мечта армян сбылась – в 1991 году на небольшой части территории исторической Армении возникла независимая Армения. Парадокс, однако, заключается в том, что самостоятельное армянское государство появилось на карте мира не в результате продуманных и целенаправленных совместных действий элиты и многочисленных попыток народа дипломатическим и военным путём отстоять своё право на суверенитет, а вследствие распада Советского Союза. Иначе обстояло дело с независимостью Арцаха: все слои общества объединились, чтобы отстоять её с оружием в руках, и заплатили за неё высокую цену.

В тот решающий момент, когда Армения обрела наконец суверенитет, внутренняя и диаспоральная элиты не объединились, чтобы совместно выбрать вектор развития как для страны, так и для нации в целом, не выработали общую повестку, которая определила бы портфель необходимых реформ.

Становление молодой Республики Армения было крайне трудным: страна ещё не оправилась от последствий катастрофического землетрясения 1988 года, последовала территориальная блокада и война в Арцахе. В этих условиях политическая элита Армении была занята проблемами выживания, и вопросы долгосрочной стратегии развития не были для неё приоритетом. К большому сожалению, в тот решающий момент, когда Армения обрела наконец суверенитет, внутренняя и диаспоральная элиты не объединились, чтобы совместно выбрать дальнейшую модель и вектор развития как для страны, так и для нации в целом, не выработали общую повестку, которая определила бы портфель необходимых реформ. Мы оказались не готовы к независимости, о которой так долго мечтали, не воспользовались в полной мере правом выбора

своего пути и в результате – а также в силу многих других предпосылок – как бы по инерции переняли рентную экономическую модель и государствоцентричную форму жизнеустройства.

Разумеется, армяне всего мира испытали гордость в связи с появлением собственного государства. Есть немало замечательных примеров, когда диаспора не только помогала воюющей Армении экономически (известны случаи, когда армяне диаспоры вступали добровольцами в республиканскую армию и проявляли истинный героизм), но и вкладывала деньги в будущее страны, строя в ней объекты инфраструктуры и создавая современные образовательные учреждения. К сожалению, эта помощь в целом не имела системного характера. Политическая и военная элита Армении посчитала, что победа в войне достигнута преимущественно собственными силами и благодаря внутренним ресурсам, и это даёт ей право и легитимность монополюно управлять страной. По этой причине она не привлекла элиту диаспоры к участию в решении принципиальных вопросов модернизации государственных и экономических институтов, и та заняла по большей части позицию стороннего наблюдателя. Более того, в условиях «дикого» капитализма начала 1990-х лидеры страны использовали открывшиеся возможности для личного обогащения, а не для того, чтобы заложить основы будущего процветания Армении.

Несмотря на явный положительный эффект, который имело создание собственного национального государства и победа в войне за независимость Арцаха, нельзя сказать, что армяне обрели реальную основу для национального объединения. В молодую независимую Армению не переезжали, как в 20–30-е годы XX века, представители творческой интеллигенции, учёные, талантливые руководители, военные и инженеры. Напротив, новейшую, постсоветскую диаспору составили те, кто покинул и продолжает покидать родину после обретения независимости. Катастрофические последствия для молодого суверенного государства имела эмиграция интеллектуальной элиты, особенно усилившаяся в первые десять лет после распада СССР. Общество практически утратило моральных лидеров, в условиях «дикого» капитализма произошло смещение нравственных ориентиров: грубая сила восторжествовала над образованностью и интеллигентностью, а ловкость и умение легко обогатиться – над уважением к труду и профессиональной репутации, традиционной ценностью армян.

Спустя недолгое время эмоциональный подъём, вызванный обретением суверенитета и победой в войне, сменился разочарованием. В наследство от рухнувшей империи нам досталась обширная жёсткая и мягкая инфраструктура – промышленные объекты и связывающие их транспортные магистрали, НИИ и академии наук, культурные институции и организации здравоохранения. Сегодня в это трудно поверить, но в конце 1980-х Армянская ССР была центром инновационных технологий могущественной державы и стояла в одном ряду с самыми развитыми государствами своего времени, такими как Южная Корея, Сингапур и Израиль. Однако доставшаяся нам жёсткая инфраструктура с распадом СССР оказалась во многом невостребованной и даже избыточной, а источники её финансирования иссякли. Многие элементы прежней мягкой инфраструктуры тоже стали непозволительной роскошью для небольшой страны с ограниченными ресурсами. Мы не смогли понять, что колоссальное советское наследие – это не только залог будущего процветания, но и бремя ответственности, и адаптировать его должным образом к нуждам и возможностям нового государства и общества.

70% жителей Армении удовлетворены нынешним положением вещей.

Я вынужден с сожалением констатировать, что за прошедшие 30 лет мы не сумели создать такую форму жизнеустройства, которая привела бы армян к процветанию, и не воспользовались возможностью провести постепенные, эволюционные изменения. Мечта об Анках Айастан, собственном государстве на библейской земле, безопасной и цветущей Родине для всех армян, слишком резко контрастирует с реальной современной Арменией. С одной стороны, этот контраст стал источником постоянного разочарования, которое заставляет жителей Армении рассеиваться по свету в поисках лучшей доли, обескровливая свою Родину, а диаспору – ограничиваться ролью благотворителя, периодически помогающего Армении. С другой стороны, он породил во многих чувство апатии и безразличия. Проведённые недавно социологические опросы показали, что 70% респондентов удовлетворены нынешним положением вещей. Налицо непреодолимый разрыв между приземлённостью выживания и мечтами о недостижимом процветании, который лишает людей воли и веры в то, что они способны своими силами добиться изменений к лучшему.

Как все мы помним, после апрельской четырёхдневной войны 2016 года внутри- и внешнеполитическая ситуация в Республике Армения заметно обострилась. Однако начавшиеся в ответ на это перемены, внушавшие оптимизм многим людям в стране и в диаспоре, к сожалению, не привели к глубинным реформам, направленным на принципиальное изменение действующей системы.

Бесспорно, события весны 2018 года стали следствием общественного недовольства, вызванного не имеющей перспектив формой жизнеустройства, безнаказанностью коррупционеров, засильем криминала, мачизмом, хамством в публичной сфере и т. п. Важнейшим результатом тех событий можно считать то, что протестное движение сплотило людей с разными представлениями о том, как должна развиваться страна. Само по себе подобное единение, побуждающее представителей разных социальных страт к активному участию в обновлении государства, – это неоценимый фундамент, на котором можно сообща строить будущее.

Новое правительство повторило ту же фатальную ошибку – посчитало, что победа революции и её бескровный характер даёт право монополизировать власть в стране.

Отставка прежнего руководства страны тем не менее не означает автоматической смены модели развития. Новым лидерам оказалось легко критиковать своих предшественников, однако многое из того, что ими декларировалось, на деле было невероятно сложно реализовать. Даже объявленная новой властью беспощадная борьба с коррупцией в итоге была проведена несистемно и по этой причине не принесла ощутимых результатов. Как уже сказано, чувство единения во многом упрощало проведение системных реформ, которые могли бы быть значительно более успешными и результативными, если бы удалось консолидировать национальную элиту и общими усилиями выработать концепцию нашего будущего. Тем не менее, к моему большому сожалению, мы не воспользовались открывшимся окном возможностей, элиты Армении и диаспоры не объединились, чтобы сообща построить страну и возродить нацию. Напротив, общество раскололось на сторонников новой власти и тех, кто поддерживает прежнее руководство. Новое правительство повторило ту же фатальную ошибку, которую допустили его предшественники в начале 1990-х, – посчитало себя вправе монополизировать власть в стране. В результате команда тех, кому предстояло осуществить столь необходимые реформы, была

сформирована из преданных новой власти кадров без привлечения лучших умов, высококлассных специалистов и управленцев как из Армении, так и из-за рубежа.

Как уже было сказано, обретая независимость в 1991 году, Республика Армения как бы по инерции переняла от Советского Союза экстрактивную (то есть рентную) политическую и экономическую модель. Это означает, что все наши материальные и нематериальные активы используются не для созидательной деятельности, а по преимуществу экстрактивным образом, для извлечения ренты. Такая модель позволяла стране отражать агрессивные действия Азербайджана на всём протяжении нашей границы, а также в Арцахе, но не давала возможности обеспечить такой уровень обороноспособности, который не допускал даже мысли о посягательстве на наши границы. За 30 лет страна не смогла создать благоприятствующую внутренним и внешним инвестициям среду, обеспечивавшую такой уровень инновационной обороноспособности, при котором любые попытки применения военной силы против Армении и Арцаха были бы бессмысленны. Для Азербайджана же уроки поражения в войне за независимость Арцаха не прошли даром – все эти годы он копил силы, чтобы напасть на нас, и нашей величайшей ошибкой было закрывать на это глаза, пребывая в иллюзии собственной непобедимости.

Трудно проводить системные реформы в состоянии стабильности и благополучия, пусть и мнимых, особенно если само общество, по сути, не готово к изменениям. Подавляющее большинство жителей Армении никогда не выезжало за пределы страны и не имеет реального представления о том, как меняется мир, как живут в других странах и что следует избрать в качестве ориентиров и стандартов при построении собственного будущего. Разразившийся в прошлом году полномасштабный кризис – пандемия и её последствия, война в Арцахе, раскол в обществе, политические пертурбации – даёт нам последнюю возможность провести изменения, откладывая которые и дальше нельзя. Если даже это не побудит нас к объединению и действию, если мы и на этот раз упустим шанс сообща осмыслить наше положение и договориться о том, куда идти, если будем и дальше, боясь перемен, топтаться на месте, то Армению ждёт полная потеря независимости, если не формальная, то фактическая, а армяне, хоть и смогут избежать тотальной ассимиляции, перестанут существовать как единая национально-гражданская общность и превратятся в рассеянных по миру представителей древнего этноса.

Прежний социальный контракт

Любые реформы и преобразования получают полноценную легитимацию только в том случае, когда опираются на социальный контракт. Под социальным контрактом я понимаю своего рода обмен ожиданиями между властью и обществом, Арменией и диаспорой, Арменией и Арцахом. Иными словами, для того чтобы избежать социальных катаклизмов и проводить изменения, способствующие развитию, необходимо, чтобы принятый формат взаимоотношений и распределение ролей устраивали все стороны, а те в свою очередь выполняли взятые на себя обязательства.

Патернализм власти приучил граждан к иждивенчеству, уклонению от личной ответственности и вере во всемогущий Центр, способный обеспечить доступ к ресурсам.

Лидеры, приведшие армян к победе в войне за независимость Арцаха в начале 1990-х, в обмен на гарантии безопасности, стабильности и удовлетворения социальных нужд получили возможность монополизировать власть и взять под контроль материальные активы и денежные потоки Армении. В построенной за четверть века структуре наличие «доброе барина» было удобно и власти, и большей части общества: патернализм¹ власти приучил граждан к иждивенчеству, уклонению от личной ответственности и вере во всемогущий Центр, способный обеспечить доступ к ресурсам.

Гарантия безопасности также была основой социального контракта между Арменией и Арцахом. Согласно неписаному договору Арцах считался неотъемлемой частью Армянского мира, Армения обеспечивала его безопасность в обмен на то, чтобы армяне продолжали жить и сохранять своё многовековое наследие и уникальную культуру на земле Арцаха. И хотя Армения официально не признала его независимый статус, она взяла на себя решение всех вопросов, определявших его судьбу, фактически устранив самих арцахцев от участия в переговорном процессе, построении собственной системы безопасности и принятии других столь же важных и судьбоносных решений.

Финансовая помощь диаспоры в большинстве случаев не приняла форму инвестиций в проекты развития и лишь поощряет общий иждивенческий настрой.

Что же касается диаспоры, то в обмен на благотворительную помощь и невмешательство во внутренние дела Армении она получала чувство «принадлежности к нации», радушие и гостеприимство соплеменников, живущих на исторических землях. Как следствие, финансовая помощь диаспоры в большинстве случаев не приняла форму последовательных материальных и духовных инвестиций в проекты развития и не создавала добавленную стоимость, оставаясь источником лёгких денег и лишь поощряя потребительское отношение к ней граждан Армении, общий иждивенческий настрой. Вовлечённость диаспоры в дела Армении носила и носит нерегулярный, волнообразный характер и усиливается, как правило, лишь в связи с трагическими событиями в жизни Армении и Арцаха. И нельзя в этом винить только диаспору, ведь любое сближение требует движения навстречу друг другу.

Показательный пример неинклюзивного характера политических институтов Армении – обязательное наличие гражданства Республики Армения и/или многолетнего опыта работы на государственной службе, а также знание армянского языка для тех, кто хочет занять сколь-либо ответственную должность. Надо сознавать, что три четверти нации составляет диаспора, – и когда мы вводим подобные ограничения даже на среднем управленческом уровне, то отказываемся от возможности привлечь лучшие умы к работе на благо страны. Безусловно, должны быть созданы все необходимые механизмы обеспечения национальной безопасности и защиты национальных интересов, если значимые государственные посты занимают лица, имеющие не только гражданство Армении, равно как и процедуры обучения их армянскому языку и знакомства с

¹ Патернализм (от лат. *paternus* — «отцовский, отеческий») — система отношений, при которой власти обеспечивают базовые потребности граждан, а граждане в обмен на это позволяют властям диктовать модели своего поведения, как публичного, так и частного характера.

культурой, историей и традициями страны. Примеры таких практик мы видим в странах, имеющих разный геополитический вес, – в Израиле, странах Балтии, Великобритании и других.

Негласное соглашение между властью и обществом, Арменией и диаспорой, Арменией и Арцахом не давало видимых сбоев, за исключением единичных всплесков недовольства. Неопределённое положение ни мира, ни войны, в котором пребывала страна, казалось бы, всех устраивало, и вплоть до апреля 2016 года система государственного управления казалась, при всей своей непрозрачности и коррумпированности, надёжной и устойчивой. Четырёхдневная война наглядно показала анахроничность и шаткость этой системы, обнажила массу нерешённых проблем в экономике, в общественной жизни, в армии. И элита, и граждане убедились, что существующая форма жизнеустройства не способна обеспечить самое важное для большинства армян – безопасность Арцаха, а раз так, то все жертвы, принесённые нацией на протяжении четверти века, могут оказаться бессмысленными. Ситуация не оставляла надежд на то, что у Армении есть сколько-либо ощутимый запас времени, позволяющий и дальше плыть по течению. Как ни парадоксально, в этот момент даже противостоящие друг другу политические акторы поняли, что модель развития страны нуждается в кардинальных изменениях.

Под воздействием внешних обстоятельств (четырёхдневной войны и вооружённого протеста группы «Сасна црер») внутренняя политика начала меняться. Пытаясь сохранить баланс между разными политическими силами и успешно пройти сложный этап смены власти, президент Серж Саргсян влил в правящие круги свежую кровь, команда исполнительной власти обновилась, приобрела больший динамизм. Экономика стала набирать обороты, был дан старт реформам в сельском хозяйстве и во взаимоотношениях с регионами, власть начала движение к более современным способам управления и коммуникации с гражданами. Важным достижением, показывающим, что страна взяла курс на интеграцию в мировые экономические процессы, стало подписание в 2017 году соглашения о всеобъемлющем и расширенном партнёрстве между Арменией и ЕС; одновременно наращивались обороты экономического взаимодействия с Евразийским союзом и, особенно, с Россией. Впрочем, все изменения проводились в рамках существующей системы, модифицируя, но не трансформируя её на принципиально иных началах.

Важно подвести черту под прошлым, что не означает «списания всех долгов», перестать искать виноватых и вместо этого хладнокровно проанализировать ошибки и извлечь из них уроки на будущее.

Безусловно, самое простое – критиковать власть. Дать взвешенную оценку её решений и действий руководства страны в последние десять лет можно будет лишь спустя годы, поскольку положительные и отрицательные последствия деятельности любого правительства обнаруживаются далеко не сразу. В настоящий момент важно подвести черту под прошлым, что отнюдь не означает простого «списания всех долгов», и смотреть вперёд, перестать искать виноватых и вместо этого хладнокровно проанализировать наиболее очевидные ошибки, допущенные всеми, кто когда-либо был у власти в Третьей республике, и извлечь из них уроки на будущее.

Можно лишь утверждать, что интеграция страны в мировое пространство, переход к большей открытости и прозрачности государственных структур были шагами в правильном направлении. Всё же я полагаю, что предпринятые действия были полумерами, приводившими скорее к

поверхностным улучшениям, а не к глубинному преобразованию формы жизнеустройства. Движение вперёд было несистемным, точечным и, что существенно, не затрагивало нравственных аспектов жизни общества, которое не ощущало серьёзных изменений к лучшему. Ещё огорчительнее было то, что власть одержала победу на парламентских выборах, но сохранила прежний полуавторитарный режим, в котором всё решает один человек.

Власть сохранила прежний полуавторитарный режим, в котором всё решает один человек.

Элита, стремящаяся сохранить своё положение, располагает ограниченным выбором сценариев, которые хотя бы внешне не выходят за рамки *легального* поля. Глава страны может либо осуществить конституционную или структурную реформу, которая оставит его у руля правления на законных основаниях, либо обеспечить преемственность власти, передав её преемнику (группе преемников), либо найти способ контролировать властные механизмы неформальным образом, не занимая официальный государственный пост. Как любой лидер полуавторитарного режима, президент Саргсян после переизбрания на второй срок, будучи опытным политиком, не мог не продумывать эти варианты удержания власти, но не спешил делать окончательный выбор, оставляя максимальное пространство для манёвра. В стране была проведена конституционная реформа и осуществлён переход к парламентской республике. В качестве возможных преемников президент рассматривал более консервативного и более прогрессивного кандидата. Тем не менее в последний момент он принял решение выдвинуть на пост премьер-министра собственную кандидатуру – другими словами, избрал первый из названных сценариев, довольно типичных для полуавторитарных и авторитарных режимов, где отсутствуют прозрачные и эффективные механизмы обратной связи между властью и обществом, а окружение лидера, обычно включающее его близких родственников, настойчиво внушает ему мысль, что гарантом стабильности способен быть только он и никто другой. Следует при этом отметить, что экс-президентом, по его словам, двигало стремление решить арцахский вопрос, прежде чем передать власть преемнику.

Формально назначение бывшего президента премьер-министром было совершенно законным, но этот акт, осуществлённый правящей партией, противоречил обещанию, данному ранее. Граждане сочли этот шаг проявлением неуважения и выразили решительный протест против отказа власти пересмотреть условия нарушенного социального контракта и её попыток вернуть взаимоотношения в прежнее русло. Люди вышли на улицы и участвовали в протестах весной 2018 года не столько по политическим, сколько по ценностным, нравственным причинам.

Происходящее в Армении всколыхнуло диаспору, особенно тех, кто уехал уже из независимой Армении. Большая часть «новой» диаспоры активно поддержала протестующих, и это доказывает, что в критических ситуациях мы способны мобилизоваться. К сожалению, большинство институтов традиционной диаспоры – особенно партийных и благотворительных – обнаружили свою негибкость, архаичность и остались в стороне от событий весны 2018 года, лишней раз показав, что и они нуждаются в глубоких преобразованиях.

Если сохранять и дальше привычную форму жизнеустройства, то победитель дракона со временем неизбежно превратится в нового дракона.

Революции вовсе не обязательно достигают целей, которые ставят перед собой революционеры. И Великая французская революция, и буржуазная революция в России обернулись террором, войнами и миллионами жертв, хотя и привели в конечном счёте к радикальному изменению государственного и общественного строя. Единственный способ избежать негативных сценариев – исторически быстро создать инклюзивные политические, экономические, общественные и культурные институты, систему сдержек и противовесов, эффективный парламент, представляющий интересы всех общественных страт, привлечь к работе в правительстве высококвалифицированных специалистов, разработать платформы для частно-государственного партнёрства во всех областях, где это можно сделать. Если же сохранять и дальше привычную форму жизнеустройства, то, как не раз показывал исторический опыт, победитель дракона со временем неизбежно превратится в нового дракона, выступающего в роли тоталитарного «отца нации» или популиста, «добротного барина».

Новый социальный контракт между властью и обществом

Новыми лидерами, пришедшими к власти на волне событий весны 2018 года, был предложен новый социальный контракт: власть обязалась побороть коррупцию и проявлять больше уважения к гражданам. И действительно, атмосфера в обществе стала меняться к лучшему. Граждане почувствовали себя свободнее и увереннее, избавившись от навязанного им прежней властью уклада.

Однако при этом, как уже было сказано, новая властная верхушка считала своим правом монополично управлять страной, не привлекая ни общество, ни диаспору к участию в процессе реформ. Правительство было сформировано не по меритократическому принципу, с привлечением лучших управленцев и наиболее квалифицированных и опытных специалистов, а по принципу преданности новым лидерам и их идеям. Старый властный механизм не был ни разрушен, ни трансформирован и в отсутствие коррупционной смазки, обеспечивавшей прежде относительную плавность хода, начал давать сбои, тормозя все процессы. Страна по-прежнему оставалась закрытой. Об обеспечении безопасности и стабильности – ключевых пунктах прежнего договора – говорить и вовсе не приходится.

Нам необходим новый, опирающийся на общие представления о будущем нации, договор между властью и обществом, который позволит большему количеству акторов влиять на политические процессы.

Совершенно очевидно, что нам необходим новый, опирающийся на общие представления о будущем нации, договор между властью и обществом, который позволит большему количеству акторов прямо или косвенно влиять на политические процессы, повышая тем самым инклюзивность политических и экономических институтов государства. Именно инклюзивные институты создают стимулы развития, позволяют вознаграждать таланты и творческие идеи и, следовательно, делают более вероятным устойчивое и длительное процветание нации.

На мой взгляд, новый социальный контракт должен основываться на достаточном консенсусе по следующим вопросам:

- **Безопасность.** После распада СССР множество советских офицеров-армян переехало в Армению и Арцах и поспособствовало нашей победе. К сожалению, мы не создали школу для подготовки новых поколений кадровых военных. Следует признать, что служба в армии не стала делом чести ни для юношей, ни тем более для девушек. Притом что создание профессиональной армии – постоянная тема для обсуждения, в обществе недостаёт понимания, что готовность служить Родине – важнейший элемент патриотического воспитания молодёжи. Я с сожалением констатирую, что единения армии с народом не произошло.

Для обеспечения нашей обороноспособности профессиональной армии недостаточно – нужна поддержка граждан, готовность молодёжи отдать долг Родине, нужны добровольцы и союзники.

Армения – небольшая по территории, малонаселённая страна с ограниченными ресурсами, окружённая недружественно настроенными соседями. Памятуя об этом, необходимо перестроить весь наш жизненный уклад: гражданское население должно быть отлично подготовлено к жизни в условиях постоянной угрозы военного конфликта, как, например, население Израиля. Для этого необходимо наладить постоянный диалог общества и государства о стоящих перед страной вызовах и понять, что для обеспечения нашей обороноспособности профессиональной армии недостаточно – нужна поддержка граждан, готовность молодёжи отдать долг Родине, нужны добровольцы и союзники – словом, хорошо скоординированный механизм.

Важно, однако, понимать, что безопасность не ограничивается высокой обороноспособностью, которая никому не позволит даже помыслить о военных действиях против суверенной страны и её граждан. Речь идёт о *безопасной среде* – более широком и всеобъемлющем понятии. Безопасность означает, что граждане не беспокоятся за детей на улицах городов и за жизни наших сыновей и дочерей на границах, не боятся произвола во всех областях жизни. *Здоровье нации* также принадлежит к числу вопросов национальной безопасности. Нужно не только эффективно излечивать заболевших, но и минимизировать, а по возможности предотвращать заболеваемость, проводя регулярную бесплатную диспансеризацию населения. Отмечу, что в дополнение к уже имеющемуся набору платформ для реализации проектов, о которых речь пойдёт ниже, мы с партнёрами создали ещё одну – здравоохранительную. Надеюсь, что реализация различных инициатив на этой платформе, таких как создание центра профилактики и лечения сахарного диабета или оздоровительного медицинского центра долголетия в Дилижане, и многих других позволит обеспечить жителям страны доступ к качественным медицинским услугам и будет способствовать превращению Армении в один из ключевых мировых центров медицинского туризма.

На первый план выходит *строгое соблюдение стандартов качества* в отношении импортных и местных продуктов питания, а также медикаментов, *доступность чистой питьевой воды и высокий уровень санитарии. Состояние жилищного фонда, сохранение биосферы, недопустимость варварских методов эксплуатации природных ресурсов, здоровая городская среда, безопасная транспортная и строительная инфраструктура, отсутствие*

вредных производств – всё это необходимые условия обеспечения здоровья нации наряду с физической безопасностью граждан. На платформе Climate Uturn в рамках программы продовольственной безопасности ведётся разработка системы стандартов продуктов питания. Одновременно с этим готовится программа по выявлению, изъятию и утилизации фальсифицированных и просроченных лекарственных средств, продающиеся в аптеках и представляющих поистине серьёзную угрозу здоровью людей.

О том, чтобы покинуть страну, сегодня задумывается более 30% населения Армении, и две трети из них уже приняли решение эмигрировать.

Безопасность напрямую связана с процветанием: чем сильнее экономика, тем больше возможностей у страны привлекать значимые инвестиции не только на защиту своих границ, но и на обеспечение безопасности в широком понимании, а безопасная и стимулирующая развитие среда в свою очередь способствует росту благосостояния.

Ещё один важнейший аспект безопасности – *миграционная убыль населения*. Сегодняшний порядок вещей ставит под угрозу безопасность страны и нации в целом, выталкивая людей в эмиграцию, заставляя их искать более безопасного пристанища. По данным социологических опросов, о том, чтобы покинуть страну, сегодня задумывается более 30% населения Армении, то есть практически треть её жителей, и две трети из них уже приняли решение эмигрировать.

Миграция из сельской местности в крупные города, преимущественно в столицу, также создаёт угрозу безопасности, внося дисбаланс в развитие. В ситуации, когда треть населения страны проживает в столице, а число жителей в следующем по величине городе в десять раз меньше, говорить о равенстве возможностей не приходится. Тем более что ещё одна треть населения живёт в сельской местности. Необходимо равномерное развитие регионов, которое будет постепенно сглаживать различия. С этой целью я и мои партнёры выделили несколько опорных зон, в которых концентрируются наши якорные проекты:

1. Татев – Горис
3. Дилижан – Севан
4. Гюмри – Ани
5. Ереван – Эчмиадзин

Выбор был основан на глубинном анализе тех скрытых активов, которые мы считаем необходимым развивать. Каждый приоритетный регион имеет свою специфику: «Татев – Горис» – культурное наследие, туризм; «Дилижан – Севан» – образование, медицина, международные отношения; «Ереван – Эчмиадзин» – культура, урбанистика, туризм, высокие технологии, банковский сектор; «Гюмри – Ани» – туризм, культура, высокие технологии, ремёсла и т. д.

Не менее важны и *иммиграционный и демографический аспекты безопасности*.

Индикатором неустойчивости нашего положения может служить не только убыль населения, но и его средний возраст. Численность населения Армении, по данным CIA World Factbook, составляет 3 011 609 человек. Показатель среднего возраста в Армении – 36,6 года, тогда как в Азербайджане и Турции он ниже (32,6–32,2 года соответственно)¹. Убывающее и стареющее

население ограничивает возможности развития государства, поскольку рынок труда упирается в демографический лимит. Одновременно растут государственные расходы на социальные нужды и пенсионные выплаты. А это делает страну менее привлекательной для международных институтов развития, институциональных инвесторов и развитых государств-доноров.

Важно обеспечить приток в страну тех категории мигрантов, которые обеспечивают концентрацию капитала и таланта в тех местах, куда направляются их потоки.

Что же касается иммиграционного аспекта, то мотивы, которые движут добровольными мигрантами, преобладающими в глобальном потоке, могут быть различными: желание людей обеспечить для себя и своих семей более высокий уровень жизни и стабильные условия существования, стремление к самореализации, желание состоятельных людей оптимизировать налогообложение или найти страну с более привлекательным инвестиционным климатом. Важно обеспечить приток в страну категории мигрантов, состоящей из квалифицированных специалистов. Интересен пример Швейцарии, которая на протяжении десятилетий была мировым финансовым центром, но в последние годы привлекла из разных стран мира лучших специалистов в сфере высоких технологий и совершила в ней гигантский рывок. Мы нередко узнаём из новостей об очередной знаменитой фигуре из мира бизнеса или культуры, решившей сменить страну проживания. Довольно часто покидают родину пожилые люди, которые по той или иной причине предпочитают провести остаток жизни в другой стране. Численно эта категория незначительна, но подобные перемещения приводят к концентрации капитала в тех местах, куда они направлены, и это, без сомнений, позитивно сказывается на экономике соответствующей страны или агломерации. Ниже я ещё раз вернусь к вопросу иммиграции.

- **Идентичность.** В осознании своей идентичности мы должны уходить от комплекса нации-жертвы, изменять наше самовосприятие, возвращая себе чувство достоинства и спокойной гордости. Никто не может вычеркнуть из истории славные страницы армянского прошлого, но нельзя не признать, что наше настоящее не может быть предметом общей гордости. Нам необходимо создать в ближайшем будущем новые символы идентичности, которые побуждали бы армян, живущих в Армении и в диаспоральных общинах по всему миру, к сближению, вызывали бы у них желание ассоциироваться с нацией, отвергшей амплуа жертвы и избравшей активную роль в современном мире.

Необходимо создать новые символы идентичности, которые вызывали бы у армян желание ассоциироваться с нацией.

Наряду с любовью к родной земле и страхом её потерять мощным мотивирующим фактором должно стать для армян здоровое честолюбие, гордость своими свершениями, успехами своих детей, своим городом, страной и нацией – словом, всем, что может внушать уважение окружающим. Такая гордость не имеет ничего общего с гордыней – возвышением себя и принижением других.

Важно и другое: впервые в своей истории мы стали жить в мононациональной стране, где титульная нация составляет около 98% населения. Армяне всегда были частью больших империй, и моноэтничность сегодняшней Армении – серьезный вызов для народа, который веками жил на стыках цивилизаций и культур. Мы отвыкли жить бок о бок с «другими», стали высокомерными и, как ни парадоксально, склонны к дискриминации меньшинств. Готовы ли мы принимать у себя на родине людей иной национальности, вероисповедания, сексуальной ориентации и т. п.? Как нам сохранить традиционные опоры нашей идентичности, такие как христианская вера и церковь, семья и армянский язык, и в то же время уберечь их от консервации и закостенения? Как найти тонкую грань между вседозволенностью и нетерпимостью, не скатившись ни в ту, ни в другую крайность? Эти темы крайне важны для открытого обсуждения в моноэтничном замкнутом социуме, который с особой чуткостью реагирует на любые вопросы, касающиеся национальной идентичности.

Многие из наших проблем коренятся в нашем сознании. Однако менять сознание – сложнейшая задача. Она требует времени и невероятных усилий, воли и решимости. Кроме того, необходимо терпение, чтобы люди поверили в возможность перемен к лучшему. Иногда политика способствует этому процессу, иногда политики и введения мер регулирования недостаточно, и тогда необходима последовательность в исполнении принятых законов и нормативов, а главное – изменение понимания того, что приемлемо в нашем обществе, а что нет.

- **Процветание.** Известно, что развитие общества может достигаться двумя путями: агрессия и конфликт, порождаемый борьбой за ограниченные ресурсы и блага, и эмпатия и взаимодействие ради совместного приумножения этих благ. Выбор пути для меня очевиден, и потому партнёрство лежит в основе всех моих проектов. На мой взгляд, для процветания нации, где бы ни жили её представители, должны соединиться несколько элементов: рост благосостояния, гармоничная среда обитания, высокое культурное развитие и укрепление идентичности. Никакой из этих элементов не может преобладать, искусственно обеспечиваться за счёт других: достижение процветания невозможно без их гармонического баланса. Движение от модуса сохранения к модусу процветания невозможно без возрождения нации на основе достаточного консенсуса относительно путей её развития.
- **Коллективная ответственность наиболее активной части общества за будущее Армении и армянского народа и участие в управлении страной.** Не стоит ожидать, что лидер страны и его команда в одночасье решат все накопившиеся проблемы. Это не под силу сделать в одиночку небольшой группе людей, даже если она состоит из самых опытных профессионалов. Мы не должны снимать с себя ответственность за страну и нацию – это наша общая задача, и я хотел бы это подчеркнуть. Вполне реально создать условия, при которых все неравнодушные люди – будь то армяне или друзья Армении, где бы они ни жили, – смогли принять участие в процессе наших реформ. Для этого требуется привлечение значимых профессиональных и финансовых ресурсов, создание механизмов, обеспечивающих беспрецедентную прозрачность и честный системный диалог между властью и обществом.

Решить все накопившиеся проблемы не под силу в одиночку даже самым опытным профессионалам.

Как уже было сказано, мы упустили момент, когда на волне всеобщего эмоционального подъёма можно было изменить парадигму развития Армении. Теперь нужно, чтобы страх за её судьбу и судьбу армянского народа перерос в плодотворное сетевое взаимодействие ради достижения общей мечты.

- **Баланс между иерархиями и сетями.** В последние 200 лет в условиях борьбы за доступ к ресурсам в устройстве общества доминировали институты, построенные по принципу иерархии. Однако в XXI веке, когда основным ресурсом становится человек и его талант, соотношение иерархий и сетей начинает меняться. Технологические платформы, позволившие создать множество социальных сетей, уже сейчас начинают объединять человечество. Виртуальное общение всё чаще используется не только для обмена информацией, но и для совместного участия множества людей в решении проблем, которое трудно даётся традиционным институтам, – от финансирования культурных и экологических проектов до совместного обсуждения ключевых политических документов.

Надеюсь, что Армения найдёт уникальную формулу взаимодействия между государством, институтами и глобальной диаспоральной сетью.

В то время как доверие к традиционным институтам (государству, бизнесу, НКО и медиа) находится на исторически низком уровне, доверие к людям, которых мы знаем лично – хотя бы как участников сетей, – возрастает и будет расти в дальнейшем. Это, разумеется, не означает, что сети полностью вытеснят иерархии. Скорее можно ожидать параллельных процессов: реформирования иерархических структур и одновременного становления различных форм сетевого взаимодействия. Я убеждён, что сбалансированное сочетание иерархий и сетей, равно как и частно-государственное партнёрство, дающее возможность должным образом использовать институциональную мощь государства наряду с гибкостью и ресурсами сообществ, позволят находить адекватные ответы на локальные и глобальные вызовы. Основой для эффективных сетевых отношений между людьми, а также между государственными институтами и социумом должно стать доверие. Надеюсь, что Армения сможет стать для всего мира уникальным примером страны, которой удалось преодолеть свои проблемы благодаря найденной формуле взаимодействия между государством, институтами и глобальной диаспоральной сетью.

Ниже сформулирован ряд принципов, которые, на мой взгляд, должны лечь в основу построения нового общества. Как показывает мировая практика, следование этим принципам позволяет успешно управлять группами людей, объединённых общей целью, будь то коммерческая компания, команда, реализующая масштабный проект развития, или даже государство:

- Обеспечение как в отношениях между общественными структурами и институтами, так и внутри них самих *прозрачности, меритократических принципов, профессионализма, компетентности, единых правил для всех* – и в конечном счёте максимальное расширение круга социального доверия. Разумеется, нет правил без исключений, однако таковых не может быть много, а их наличие (либо отсутствие) должно быть чётко и аргументированно обосновано.

- *Последовательность.* Этот принцип великолепно сформулировал творец «сингапурского чуда» Ли Куан Ю, чья политическая деятельность является примером успешного выстраивания отношений между властью и обществом. «Хуже всего три вещи, – писал он. – Первая – это метания, желание угодить всем и каждому. Вторая – незавершённые проекты. Даже если ты ошибся, доведи начатое до конца. Третья – несоблюдение правил игры. Если правила объявлены, они не могут действовать выборочно или меняться по ходу дела».
- *Наличие институциональной основы* для принятия решений и взаимодействия. Речь идёт о реально работающих институтах гражданского общества, которые контролируют действия правительства и лидера страны, не позволяя скатываться в режим ручного управления государством.
- *Запуск механизмов регулярного измерения результатов* развития. Как известно, тем, что нельзя измерить, нельзя и управлять. Без налаженной работы независимых исследовательских центров, которые должны проводить постоянный мониторинг ситуации в обществе, анализировать информацию, следить за тем, как принятые решения воплощаются в жизнь, и предлагать качественные экспертные оценки, не удастся придать диалогу между властью и обществом системный характер. (Пока что инициативы в этом направлении исходят от частного сектора: фондом «Армения-2041» на сегодняшний день проведено пять опросов общественного мнения с целью выявления реакции армян на текущую ситуацию, действия и решения властей, а также определения наиболее острых проблем. В ходе одного из опросов выяснилось, что жителей Еревана, Гюмри и Дилижана более всего после вопросов безопасности волнует то, что в этих городах расплодилось невероятное количество бездомных собак. Для решения этой проблемы мы начали разработку специальной программы.)
- *Снабжение выстраиваемых институтов определённой системой сдержек и противовесов.* Следует заранее прописывать правила управления и принятия решений, уделяя специальное внимание тому, чтобы создаваемые структуры не выродились, не превратились со временем в традиционную иерархию, в бесконтрольных бюрократических монстров.
- *Целостный подход* к развитию: важно, чтобы все реализуемые инициативы были взаимосвязаны и постепенно складывались в *единую систему изменений*.
- *Масштабность* и стремление к широким горизонтам деятельности: нам необходимо сосредоточиться на реализации *стратегических якорных проектов*, запускающих целый ряд новых инициатив развития, которые в совокупности меняют реальность.
- Интерес к тому, что происходит за пределами страны, изучение и последовательное внедрение *передовых мировых практик*.
- Поощрение возможности *обучения на протяжении всей жизни для всех*, как гласит одна из 17 целей устойчивого развития ООН.
- Признание факта, что наши сегодняшние проблемы могут решаться лишь *коллективно*, и развитие навыков решения комплексных задач *в команде*.

- *Уважение к людям* и отказ от архаичных моделей управления и взаимодействия с гражданами в пользу новых, *партнёрских отношений*.
- *Налаживание механизмов обратной связи* – как для обеспечения подотчётности и эффективности государственных структур, так и для вовлечения как можно большего количества граждан в процессы государственного и национального строительства.
- *Вовлечённость*. Позволю себе ещё раз процитировать Ли Куан Ю: «Невозможно чего-то добиться, если не любишь предмет своих занятий и не готов пожертвовать всем остальным ради успеха». Иными словами, мечта о сильной и процветающей Армении осуществится лишь при условии, что вокруг неё объединятся неравнодушные люди, любящие свою страну и свой народ и ставящие их благополучие превыше всего.

Нужно перестать разделять в нашем сознании граждан Армении и армян диаспоры.

Новый социальный контракт между Арменией и диаспорой

Армения сможет достойно выполнить историческую роль центрирующего и связующего элемента, который объединит Армянский мир, лишь в том случае, если предложит диаспоре многостороннее творческое партнёрство, которое откроет путь к плодотворному синтезу разобщённых частей нации. Наладить такое партнёрство, на мой взгляд, можно при следующих условиях:

- *Принципиально иной формат взаимоотношений*. Нужно прежде всего перестать разделять в нашем сознании граждан Армении и армян диаспоры. Диаспора, переживающая глубочайший кризис, нуждается в процветающей Армении ничуть не меньше, чем Армения в крепкой диаспоре. Мы должны совместно найти оптимальный баланс для конструкции «сетевая нация – сильная страна». Иначе говоря, нужно перестроить взаимоотношения и между армянскими общинами разных стран и между армянской диаспорой в целом и современной Арменией. А это предполагает интенсивный диалог и поиск компромиссов. Задача нашей элиты – наладить содержательное и продуктивное взаимодействие фрагментов разрозненной нации, преодолевая при этом характерный индивидуализм армян. В этом залог будущего успеха нации в целом. Отношения между диаспорой и Арменией должны стать двусторонними. Диаспора будет по-настоящему поддерживать Армению лишь в том случае, если Армения будет поддерживать диаспору.

В настоящий момент крупнейшие предприниматели армянского происхождения, совокупное состояние которых в несколько раз превышает ВВП Армении, жертвуют средства на благотворительность, но не инвестируют их в будущее страны. Надо смотреть правде в глаза: 200–300 миллионов долларов прямых иностранных инвестиций за последние два года, существенная часть которых – средства армянской диаспоры, выглядят жалкими на фоне ежегодного объёма денежных переводов от родственников на содержание их семей в Армении, составляющего 2,3 миллиарда долларов. Эта более чем скромная цифра показывает, что Армения за 30 лет независимости не стала средоточием жизненных интересов диаспоры. К счастью, ситуация начала меняться – бизнесмены диаспоры запускают в Армении

инвестиционные программы, и я верю, что недалёк тот день, когда на 2 миллиарда долларов помощи будет приходиться 20 миллиардов долларов инвестиций.

Совместные проекты, реализуемые сегодня в Армении гражданами страны и диаспоральными армянами, наиболее успешны, но они всё ещё составляют редкое исключение. Необходим переход от разовой благотворительности к системным инвестициям, ускоряющим развитие страны на основе социального предпринимательства. Однако для того, чтобы повысить привлекательность страны для институциональных инвесторов, необходимо наличие у государственной власти отчётливого представления о будущем.

- *Переезд в Армению по крайней мере 50 000 семей (150 000+ человек).* Армения должна стать центром притяжения для лучших умов, которые, соединяя усилия и обмениваясь опытом, смогут генерировать свежие идеи. В первую очередь речь идёт о представителях нашей диаспоры, но можно ожидать, что эти талантливые люди, используя свои обширные контакты в разных странах мира, потянут за собой и других.

Это отнюдь не фантазии: за последние сто лет было несколько волн переселений в Армению, и с каждой из них армянское общество заметно менялось. В 20–30-х годах XX века в Армянскую ССР прибыли более 16 тысяч армян, в основном из Европы и России. Несмотря на идеологические разногласия, часть мировой армянской элиты также решила переселиться в Советскую Армению по приглашению советского правительства и Армянской апостольской церкви. В 40-х годах в результате целенаправленной сталинской политики репатриации в АССР переселились около 150 тысяч армян из Греции, Сирии, Египта, Ирана, Франции и США. В конце 80 – начале 90-х пришла волна переселенцев из Азербайджана. В 2000-х уже в независимую Армению приехало около 30 000 сирийских армян, и примерно столько же беженцев из Арцаха наша страна приняла с конца прошлого года.

Для Армении, испытывающей демографический кризис, первым шагом в достижении высоких темпов роста численности населения должна стать разработка современной иммиграционной политики.

Разумеется, массовое переселение не проходит гладко: несмотря на то, что в Армению переезжали армяне, они попадали в иной социальный и культурный контекст, что неизбежно создавало трения между ними и местными жителями. Не обходилось без неприятия с обеих сторон. Некоторые репатрианты, так и не сумев адаптироваться и испытав разочарование, уезжали обратно, для кого-то Армения стала транзитным пунктом на пути в другие страны. Так, например, мы не смогли воспользоваться преимуществами волны переселений конца 1980 – начала 1990-х и не создали условий для того, чтобы в Армении остались жить и работать наиболее образованные и трудолюбивые из переселенцев, как это было в первой половине XX века, когда из репатриантов во многом сложилась интеллектуальная элита Советской Армении. То были примеры взаимного обогащения: репатрианты разнообразили социальную и культурную жизнь, принесли с собой знание иностранных языков, джаз, уют уличных кафе, национальную кухню стран рассеяния и многое другое.

Очевидно, что для Армении, испытывающей жесточайший демографический кризис, первым шагом в достижении высоких темпов роста численности населения должна стать разработка

современной иммиграционной политики. И разрабатывать её необходимо, опираясь на опыт предыдущих волн репатриации. Мы должны тщательно исследовать каждую из них, провести работу над ошибками, проанализировать все плюсы и минусы, дабы не наступать на те же грабли и избежать массовых оттоков разочарованных репатриантов. Кроме того, необходимо изучать опыт репатриации, имеющийся у других стран, причём не только у Израиля. Такая работа, разумеется, потребует серьёзных усилий.

Какие механизмы нужно создать, чтобы людям было легче иммигрировать и адаптироваться? Должны ли это быть упрощённые процессы получения вида на жительство и гражданства, как минимум два языка международного общения в качестве рабочих, специальные обучающие программы для детей, государственно-частные агентства, ведающие этими вопросами вместо неэффективных министерств и ведомств? Что ещё? При этом не только государство должно стать инициатором преобразований – обществу тоже необходимо приложить усилия для интеграции своих новых членов. Всё это важно обсуждать прямо сейчас, если мы хотим воспользоваться уникальным потенциалом диаспоры, которая действительно способна в довольно короткие сроки трансформировать наше общество и тем самым помочь Армении добиться взрывного экономического роста. Тем не менее мы уже начали разработку комплекса мер, способствующих переезду, интеграции и адаптации в Армении 50 000 армянских семей из других стран.

Вот уже 20 лет я вместе с моими партнёрами реализую инициативы, направленные на развитие Армении и Армянского мира. Мы вложили в эти проекты в общей сложности более 700 миллионов долларов, и большая часть этих инвестиций – 350 миллионов долларов – это средства моей семьи. Однако до недавнего времени я оставался гражданином Российской Федерации, и это, как ни странно, позволяло избегать многих сложностей работы в Армении. Ещё в начале 2000-х мы с партнёрами предприняли попытку инициировать общественное обсуждение будущего Армении и армянского народа в рамках проекта «Армения-2020». Призывая армян диаспоры переселиться в Армению, чтобы совместно с её коренными жителями строить общее армянское государство, и сохраняя убеждённость в том, что мы сами должны создавать будущее нашей мечты, я получил гражданство Республики Армения.

- *Возможность участия в жизни страны и в принятии судьбоносных для Армении и армянского народа решений.* Республика Армения – редкий в современном мире пример моноэтничной страны, имеющей глобальную мультикультурную диаспору примерно в 100 странах мира. В условиях мощного нарастания миграционных потоков вопросы взаимоотношений суверенного государства и диаспоры становятся чрезвычайно актуальными, и определение оптимальных моделей взаимодействия между суверенным центром и диаспоральными общинами может быть исключительно полезным не только для них самих, но и для стран их проживания. Представителям разных армянских общин по всему миру, желающим более активно вовлекаться в дела Армении, необходимо определить приемлемый для них формат участия в жизни страны и её развитии:
 - переехать в Армению, не став при этом её налоговым резидентом, продолжать вести бизнес за её пределами и выплачивать фиксированную часть своего дохода (как это принято, например, в Швейцарии) или поддерживать экономику страны как потребитель её продуктов и услуг;

- создать свой бизнес в Армении и стать её налоговым резидентом;
- остаться жить на прежнем месте, но работать в Армении удалённо, внося интеллектуальный и финансовый вклад в её развитие;
- отчислять 10% своего дохода в фонд развития Армении;
- продолжать оказывать благотворительную поддержку Армении время от времени, как и прежде.

Необходимо создать все условия для привлечения к работе на благо страны людей, сделавших осознанный выбор быть армянами – Armenian by Choice.

Армянская диаспора, оставаясь фактически финансовым донором для многих граждан страны, практически не интегрирована в реальную жизнь современной Армении и не имеет рычагов влияния на происходящие в ней изменения. В последние годы гражданское общество Армении и некоторые круги диаспоры обсуждают вопросы о предоставлении гражданства представителям диаспоры и об избирательных правах граждан страны, не являющихся её резидентами. Речь идёт о вовлечении диаспоры в жизнь Армении, с одной стороны, и обеспечении принципа инклюзии для её граждан, с другой. Предлагаем поставить проблему шире: готова ли Республика Армения создать прозрачные технологичные механизмы, которые позволят гражданам, живущим за рубежом, и диаспоральным армянам участвовать в референдумах, решающих определённые проблемы развития страны и нации? В условиях дефицита доверия к власти нужно искать новые способы обеспечения национального консенсуса. Тем не менее следует помнить, что право участия в решении жизненно важных для страны и народа вопросах влечёт за собой и определённые обязательства.

Отдельного упоминания достойна тема самоидентификации с Армянским миром как осознанного выбора. Очень многие из тех, кто является армянами по крови и гражданству, не придают этому особого значения. В то же время немало людей, принадлежащих к армянскому этносу лишь на 1/8 или вовсе не принадлежащих, принимает судьбу Армении близко к сердцу и делает для неё всё, что в их силах. Такие люди сделали осознанный выбор быть армянами – Armenian by Choice, – и необходимо создать все условия для их привлечения к работе на благо страны.

Важно идентифицировать выдающихся представителей диаспоры, таких как нобелевский лауреат Ардем Патапутян, и мотивировать их к личному участию в развитии страны.

- *Возможность занимать высокие государственные посты.* Выше уже говорилось о том, что, вводя ограничения на занятие ответственных постов в армянских государственных структурах, мы лишаем себя преимущества привлечь лучшие умы диаспоры к работе на благо Армении. Показателен пример Израиля: на протяжении всей его истории диаспора была мощным источником идей, финансов, талантливых и энергичных людей, которые постоянно подпитывали страну и содействовали её развитию. К счастью, активная часть армянской

диаспоры не утратила интереса к Армении. Именно сейчас, по моему мнению, важно предпринять совместные усилия, чтобы сконструировать механизмы, в частности специальные программы, позволяющие идентифицировать 20–30 выдающихся представителей диаспоры (таких, например, как молекулярный биолог Ардем Патапутян, получивший в 2021 году Нобелевскую премию в области медицины), создать условия для их постоянной или временной работы в Армении и мотивировать их к личному участию в развитии страны, поставив свои знания, профессиональный и управленческий опыт в таких ключевых сферах, как образование, здравоохранение, наука и технологии и т. д. на службу государству.

Концепция будущего: какой мы хотим видеть Армению?

Я убеждён, что после поражения в недавней войне вопрос о том, какими мы хотим видеть Армению и армян в XXI веке, стал чрезвычайно актуальным. В зависимости от выбранной модели развития страны каждая наша проблема – будь то урегулирование ситуации вокруг Арцаха, международные отношения и даже отношения с собственной диаспорой – получит различные варианты долгосрочного решения. По моему мнению, разговор о нашем будущем будет беспочвенным и непродуктивным без ответов на ряд вопросов:

- Какое общество мы хотим построить – открытое или закрытое? Каковы плюсы и минусы каждой модели?

Сегодняшняя Армения как государство-капсула переживает упадок. В отсутствие щедрого «спонсора» нам не удастся осуществить прорыв.

Преобладающую сейчас в Армении форму существования можно определить как «капсулу» – закрытую страну, минимально встроенную в мировое сообщество и сосредоточенную на собственной консервации (чаще всего в результате сознательного выбора политических элит). Армения представляет собой капсулу, поддерживаемую Россией. Впрочем, с подписанием в 2017 году договора о всеобъемлющем и расширенном партнёрстве Армении и Европейского Союза перед нами открылись новые перспективы. Капсула (соотносится с вектором изоляции) безусловно способствует сохранению национальной идентичности и моноэтнического состава населения и может быть успешной, если удаётся выстроить надёжную систему безопасности, самостоятельно привлекать необходимые материальные ресурсы и создать благоприятную среду для обеспечения экономического и социального процветания.

Сегодняшняя Армения как государство-капсула переживает упадок. В отсутствие богатого и щедрого «спонсора» нам не удастся его преодолеть и тем более осуществить прорыв. Возникают два вопроса: во-первых, можем ли мы выстроить отношения с нашим нынешним «спонсором» (Россией) так, чтобы сделать капсулу процветающей и безопасной изолированной и закрытой страной для этнических армян, страной, из которой армянину не захочется уезжать в поисках лучшей доли и которая, напротив, сможет стать местом притяжения для диаспоры; во-вторых, может ли у нашей капсулы быть другой или ещё один спонсор? Кстати, спонсором капсулы может быть не только другое государство: скажем, спонсором Израиля наряду с США является мировая еврейская диаспора.

Я и мои единомышленники вполне осознанно предпочитаем модель хаба и глокальный вектор развития Армении, то есть её полноценную, хотя и не безоглядную интеграцию в

мировое пространство. Страна-хаб – государство с небольшой территорией и малочисленным населением, но благодаря искусному выбору направления развития и накоплению особых компетенций и навыков сумевшее заручиться колоссальным созидательным потенциалом. Государствам, избравшим в своё время модель хаба, удавалось совершить значительный прорыв в своём развитии, догнать и даже обойти развитые страны. Так произошло, например, с Сингапуром, превратившимся из бедного портового города в одну из передовых экономик мира.

Я предпочитаю модель хаба, но она, как и любая другая модель, имеет свои недостатки.

Как и любая другая, модель хаба имеет свои преимущества и недостатки. Глубокая вовлечённость в глобальные процессы ускорит движение к процветанию, открывая доступ не только к ресурсам диаспоры, но и к прямым иностранным инвестициям. Существуют и опасности, связанные с этой моделью. Во многом они объясняются как раз вхождением в мировое сообщество, которое сделает глобальные проблемы ещё более актуальными. Нужно отдавать себе отчёт и в том, что отказ от изоляции неизбежно предполагает ужесточение конкуренции, к чему мы пока не готовы. Параллельно, причём ускоренными темпами, должны развиваться институты гражданского общества. Ясно, что такой переход будет непростым. Рост благосостояния, который он сулит, кажется решающим фактором, однако нужно помнить и о безопасности, причём не только на границах, но и внутри страны. Важно также учитывать императив сохранения этнокультурной общности в условиях открытости Армении внешнему миру и стараться минимизировать возникающие риски. Гордиться собой, знать свою историю и культуру – это хорошо, но мы также должны научиться принимать другие культуры, представители которых захотят приехать в Армению, чтобы жить здесь и вести бизнес бок о бок с нами, подобно езидским и русским общинам в нашей стране.

Подробнее о преимуществах и ограничениях различных моделей и векторов развития можно узнать из рукописи [«На перекрёстке: приглашение к диалогу»](#), написанной мной в соавторстве с Нунэ Алесян.

- Как мы хотим жить – по закону или «по понятиям»? Что означает каждый из вариантов?

Крайне чувствительный аспект любой формы жизнеустройства – представления о справедливости, то есть писанные и неписанные законы, определяющие нормы поведения в обществе, а также формальные и неформальные институты, обеспечивающие следование этим законам. История знает примеры сообществ, которые успешно существовали и развивались вне политических институтов. Однако вовсе без судебной системы, правовых регуляторов и общепринятых норм поведения человеческое сообщество существовать не может.

Многовековое существование в неправовых государствах укоренило в нас привычку жить не по действующим законам, а по законам неписанным.

В начале 1990-х многие в Республике Армения, как в других постсоветских государствах, считали, что многопартийная система и всеобщее избирательное право автоматически обеспечат верховенство закона и справедливый суд. В это время прилагались огромные усилия для создания нормативно-правовой базы молодого государства. Однако мы столкнулись с двумя неожиданностями. Во-первых, формальное закрепление демократических принципов государственности и всеобщего избирательного права, как и наличие новой нормативно-правовой базы, само по себе не приводит к верховенству закона в общественной жизни. Во-вторых, многовековое существование в неправовых государствах укоренило в нас классическое двоемыслие: привычку жить не по Конституции и действующим законам, а по законам иным, неписаным. Отсюда и теперешнее преобладание в обществе криминального и полукриминального кодекса жизни «по понятиям». Стоит упомянуть ещё один фактор: поскольку имперские законы (османские, российские, а потом и советские) воспринимались как чуждые, навязанные извне, умение обходить их считалось своего рода доблестью, признаком ума и сообразительности. Изжить этот стереотип в новых условиях независимой Армении оказалось довольно трудным.

Неизбежное следствие жизни «по понятиям» – так называемая бытовая коррупция. В нашей памяти ещё свежи воспоминания о том времени, когда в Армении мы сталкивались с ней практически повсеместно. Любой служащий, наделённый какими-либо полномочиями, – от чиновника и полицейского до врача и учителя – мог потребовать дополнительного материального поощрения за свои услуги. Более того, граждане зачастую сами готовы были предложить «вознаграждение» за оперативное решение важной для них проблемы или минимизацию наказания в случае незначительных правонарушений.

Базис коррупции размывается, если совершенствовать законодательство и законодательную базу, регулирующие функционирование государственного аппарата, повышать его прозрачность и поместить взаимодействие между государственными служащими и обществом в институциональные рамки. Важно помнить, что победить коррупцию только законами и усилиями правоохранительных органов невозможно: необходимо менять экстрактивную систему, которая находит надёжную поддержку в «невидимых институтах» – культурных и поведенческих стереотипах, в запретительных установках, одобряемых большинством.

Сегодняшнему армянскому обществу необходимы чёткие моральные ориентиры, и ролевыми моделями вновь должны стать учитель, врач, военный, варапет.

Трудно сказать, предопределяет ли культура характер политико-экономических институтов – экстрактивный или инклюзивный – или, напротив, устоявшиеся институты изменяют культурные матрицы. Так или иначе, можно с уверенностью утверждать, что институт культуры и другие общественные институты влияют друг на друга и эволюционируют совместно. Вот почему необходимо изжить реликты постимперской культурной матрицы, о которых говорилось выше, восстановить значение личной репутации, вернуть уважение к образованности, труду, профессионализму. Сегодняшнему армянскому обществу необходимы

чёткие моральные ориентиры, и ролевыми моделями вновь должны стать учитель, врач, военный, варпет (мастер-виртуоз).

Верховенство закона имеет прямое отношение к вопросам безопасности: в правовом государстве граждане не боятся произвола во всех областях жизни. Однако для этого недостаточно наличия эффективных силовых структур и независимой судебной-правовой системы. Закон должен применяться не избирательно, в интересах элиты, а одинаково для всех граждан. Человек болезненно относится к несправедливости, особенно если дело идёт о его собственности и гражданских правах. Законное насилие – необходимое условие существования любого государства, но легитимность самого государства должна обеспечиваться инклюзивностью его институтов и общим пониманием, что в нём нет места дискриминации граждан, не принадлежащих к элите или от неё далеких.

Легитимность государства должна обеспечиваться общим пониманием, что в нём нет места дискриминации граждан, не принадлежащих к элите.

- Какое место в современном армянском обществе занимает церковь?

Не отрицая надэтническую природу христианства, армяне сумели создать самостоятельную церковь. Армянская апостольская церковь стала нравственным стержнем национальных общин, хранилищем и источником знаний, очагом просвещения и образования. Наша церковь веками оставалась единственным устойчивым институтом, на который нация могла безусловно опереться в своём развитии. В длительные периоды отсутствия у армян собственной государственности церковь выполняла некоторые функции государства, осуществляя, в частности, и внешнеполитическое руководство, но всё же она не могла заменить государство в качестве полноценного института, обеспечивающего консенсус элит. Церковь позволяла армянам не ассимилироваться, и её культурное значение трудно переоценить. Сегодня она по-прежнему должна выполнять функции центра национальной духовности и консолидирующего стержня, однако с этим церковь, очевидно, не справляется.

Перед нами встаёт серьёзный вызов: как защитить наши религиозные традиции в условиях продолжающейся глобальной секуляризации?

- Как мы будем решать арцахский вопрос, строить отношения с Азербайджаном и обеспечивать свою безопасность?

После победы в войне за независимость Арцаха в 1994 году положение Армении тем не менее оставалось неопределённым: с одной стороны, она не вела полномасштабных военных действий, с другой – на её границах происходили вооружённые столкновения и продолжали гибнуть солдаты и мирные граждане. Всё это время выпады со стороны Азербайджана, в том числе и четырёхдневная война 2016 года, были своего рода проверкой на прочность. Окрепнув, объединившись с сильным союзником и воспользовавшись открывшимся окном возможностей, Азербайджан втянул нас в 44-дневную войну в Арцахе, в которой мы понесли серьёзные человеческие потери, а Арцах лишился существенной части своих территорий.

Так получилось, что утром 27 сентября 2020 года я прилетел в Ереван, а оттуда отправился в Арцах, застав таким образом начало войны. Я видел самоотверженность людей, шедших в бой за Родину, и общий эмоциональный подъём в первые дни сражений. При этом нельзя было не заметить царящей повсюду неорганизованности, отсутствия чёткого плана действий, нашей неподготовленности к войне ни в армии, ни среди гражданского населения.

Сегодня мы по-прежнему пребываем в ситуации ни войны, ни мира, и этот неопределённый статус не позволяет нам прийти к пониманию, в каком направлении двигаться дальше, как выстраивать отношения с соседом, который получил территориальное преимущество и разыгрывает эту карту наиболее выигрышным для себя образом. Несомненно, многие из нас справедливо опасаются возобновления вооружённого конфликта в недалёком будущем, поэтому необходимо в кратчайшие сроки не только проанализировать ошибки, приведшие к поражению в войне, но и сделать правильные выводы и провести глубинные изменения как в армии, так и в обществе в целом.

Перед нами стоит целый ряд непростых задач: преодолеть тяжкие последствия войны, восстановить подорванную экономику, трансформировать нашу систему безопасности не только с точки зрения военной, но и экономической мощи, чтобы она обеспечила нам полноценную защиту на десятилетия вперёд, урегулировать вопросы границ, наладить разрушенные транспортные коммуникации и инфраструктуру, помочь семьям погибших и раненых, вернуть военнопленных и беженцев домой. Наконец, нужно заручиться поддержкой союзников в этом стратегически важном регионе (таковым может стать, например, Иран; кроме того, нужно развивать партнёрство с Индией и Китаем), сделав дальнейшее проявление агрессии по отношению к нам если не невозможным, то максимально сложным.

В то же время мы должны двигаться по пути мирного решения арцахского вопроса, как бы трудно это ни было. Однако мирное соглашение вовсе не означает установление мира на любых условиях. Переговоры должны вестись не между проигравшим и победителем, слабым и сильным противниками, а между двумя в равной степени сильными сторонами, которые могут договориться исходя из понимания выгоды мира для них обеих.

Задача армянской элиты – продлить пребывание российских миротворцев в Арцахе на более длительный срок и добиться решения арцахского вопроса в рамках Минской группы ОБСЕ на принципах уважения права народа Арцаха на самоопределение.

Разумеется, для того чтобы стать сильными, требуются время и инвестиции, исчисляемые миллиардами долларов, на восполнение понесённых потерь, восстановление и модернизацию армии и подготовку кадровых офицеров в кратчайшие сроки. Необходимы «умные» деньги и интеллектуальные ресурсы, направленные на развитие науки и технологий, создание оборонных предприятий, технологического кластера, позволяющего проводить разработки и испытания в области искусственного интеллекта (в том числе российскими компаниями), налаживание производства в этой сфере. К счастью, у нас есть молодые талантливые учёные, основатели успешных стартапов, которые могут поспособствовать развитию научно-технологической отрасли своим опытом и знаниями.

Мы должны построить мощную экономику, которая не позволит Азербайджану и Турции развязать новую войну с Арменией. Для этого нам необходим сильный партнёр, который даст нам чувство защищённости и возможность сосредоточиться на осуществлении прорыва в развитии. Таким партнёром для нас, очевидно, является Россия, но при этом следует выстраивать отношения и с другими странами. Партнёрство предполагает двустороннее соглашение. Нельзя требовать от могущественных держав защиты и ожидать, что они помогут нам из чистого альтруизма. Это процесс взаимного обмена, поэтому прежде чем понять, кто наши союзники, нам необходимо знать, чем мы располагаем и что можем им предложить.

Сегодня российские миротворцы играют ключевую роль в создании так называемого пояса безопасности Нагорного Карабаха и, что ещё важнее, в сохранении Арцаха как территории, на которой жили, живут и будут жить армяне. На мой взгляд, наиважнейшая задача армянской элиты – объединиться и приложить все усилия к тому, чтобы продлить пребывание миротворческого контингента России в Арцахе на более длительный срок, детально прописать и формализовать его мандат, добиться решения арцахского вопроса в рамках Минской группы ОБСЕ на принципах уважения права народа Арцаха на самоопределение и с пониманием того, что этот вопрос выходит за рамки интересов отдельных государств и касается будущего всего Южного Кавказа.

- Как будут строиться наши взаимоотношения с Россией?

Реальность такова, что Российская Федерация – основной стратегический партнёр и один из основных кредиторов Армении, важнейший экспортный рынок для наших товаров и услуг, а также рынок труда, притягивающий мигрантов из нашей страны. Россия – ведущий внешнеполитический и военно-стратегический партнёр Армении, поставщик вооружений. Российские вооружённые силы, охраняющие наши границы, – гарант нашей территориальной целостности.

Необходимо выстроить такую модель взаимоотношений с Россией, в рамках которой Армения при выполнении своих партнёрских обязательств получит возможность экономического развития, сохраняя при этом свою идентичность и международное позиционирование, каким бы ни был её статус – независимое суверенное государство, государство-член Евразийского экономического союза или страна-участница Союзного государства. Вне зависимости от выбранного формата отношения Армении и России должны строиться на полном доверии и принципах взаимовыгодного сотрудничества. В противном случае Армения рискует превратиться в сателлит России, страну с малочисленным населением и значительным присутствием российских военных баз, что сделает её ещё более зависимой от России и уязвимой в экономическом и социальном плане.

России опасна слабая Армения и нужна Армения сильная и процветающая.

Однако слабая Армения крайне невыгодна России как партнёр, постоянно рассчитывающий на помощь более сильного. Ослабленная Армения становится мишенью для манипуляций со стороны недружественных России сил, сулящих более существенную поддержку. Для того чтобы Россия смогла сохранить свою роль интегратора южнокавказских стран в единое

экономико-социальное пространство, ей нужна другая Армения – не малонаселённое государство-капсула, существующее в основном благодаря поддержке государства-спонсора, а сильный стратегический партнёр.

Несмотря на то что вот уже 30 лет Армения является независимым государством, её все же нельзя считать частью внешнего периметра сферы влияния России. За последние три десятилетия социально-экономическая связь между Арменией и Россией приобрела многогранный характер. Это выражается и в постоянном перетекании трудовых ресурсов между двумя странами, и в наличии в России одной из крупнейших армянских общин, сохраняющей связь со своей малой родиной, и в представленности армян в российской элите. Всё, что происходит в армянской экономике, политике и социальной сфере, неизбежно находит отражение в соответствующих сферах жизни России. Поэтому очевидно, что всё происходящее в Армении оказывается в сфере не только внешней, но и внутренней политики Российской Федерации. Вот почему – подчеркну это ещё раз – России опасна слабая Армения и нужна Армения сильная и процветающая.

- Как мы готовимся к возможному открытию границы с Турцией?

С тех пор как почти 30 лет назад была закрыта граница с Турцией, мы привыкли к отсутствию экономических и культурных связей с нашим соседом, и многих такое положение дел вполне устраивает. Сегодня открытие границы по-прежнему представляется маловероятным. Тем не менее нам следует быть максимально готовыми к такому повороту событий, и ответственность элиты заключается в детальной проработке плана на случай открытия границы, чтобы это произошло на условиях, приемлемых для армян, живущих в Армении, а также в других странах мира. В связи с этим важно принимать во внимание ряд факторов.

Во-первых, разрыв между турецкой и армянской экономиками существенно сократился. Если в 1993 году ВВП на душу населения Турции превышал аналогичный показатель Армении в десять раз, то сегодня превышает лишь вдвое: 8 538,2 и 4 267,5 доллара США соответственноⁱⁱ. Во-вторых, население (преимущественно курдское и амшенское) практически всех граничащих с Арменией провинций Турции беднее населения Армении. В-третьих, за десятки лет обе экономики сумели адаптироваться к тому негативному воздействию, которое оказало на них закрытие границы и блокирование транспортных артерий, и сегодня турецкая экономика не оказывает на экономику Армении практически никакого воздействия, что означает отсутствие у Турции возможностей сколь-либо влиять на ситуацию в нашей стране.

Очевидно, что открытие границы будет способствовать экономическому развитию обеих стран благодаря свободному перемещению товаров, капитала и людей. У армян, которые до сих пор во множестве живут в Турции, например амшенцев, появится наконец возможность посещать Армению, что, несомненно, будет способствовать культурному обмену между армянскими субэтносами и их постепенному «сшиванию». Интенсификация туристических потоков стимулирует рост благосостояния в беднейших приграничных районах, что, с одной стороны, укрепит их связь с Арменией, а с другой – ещё более ослабит их экономическую и политическую зависимость от Турции.

Есть два пути: ничего не предпринимать, страшась прихода в Армению турок, или действовать проактивно, чтобы максимально подготовиться к открытию границы.

Открытость, тем не менее, создаёт не только новые возможности, но и новые вызовы – в первую очередь для безопасности в регионе из-за появления дополнительного канала переброски террористов в Закавказье. Очевидным и скорейшим следствием открытия границы станет наводнение армянского рынка турецкой продукцией, которая и сегодня, при закрытых границах, стабильно присутствует в стране благодаря поставкам через третьи страны, например Грузию и Иран. Бесспорно, под угрозой окажется и сельское хозяйство Армении, поскольку своими размерами оно значительно уступает соответствующему сектору турецкой экономики. Кроме того, существенно повышаются требования к конкурентоспособности местного населения, а также риски перехода ключевых армянских активов под контроль турецких инвесторов и предпринимателей, обладающих большим капиталом. И, наконец, открытие границы станет настоящим стресс-тестом для нашей идентичности, которая и без того испытывает на себе сильное влияние турецкой и арабской культуры, в частности музыкальной. На мерах, необходимых для поддержания армянского языка и культуры, я остановлюсь позже.

Обговаривая условия, на которых будут строиться наши отношения с Турцией, следует оставить в стороне эмоции, сколь бы сильной ни была боль от пережитой нами в прошлом трагедии и сколь бы справедливым ни был гнев на тех, кто причинил нам непоправимый вред и страдания, и руководствоваться здравым смыслом, трезвым прагматизмом и отчётливым пониманием собственных интересов. Необходимо учесть все возникающие вызовы, заранее проработать правила и процедуры, регулирующие обмен товарами и миграцию между двумя странами, временное или постоянное проживание граждан Турции на территории Армении и наоборот; прописать правовые вопросы, касающиеся бизнеса, собственности, налогообложения для иностранцев; продумать условия доступа к турецким портам и многое другое. Стоит отдельно упомянуть, о важности обеспечения защиты интересов армян Арцаха в случае открытия границы с Турцией. При этом интересы Армении в Арцахе ни в коем случае не должны приноситься в жертву.

Сегодня у нас есть два пути. Первый – ничего не предпринимать, пассивно ожидая и страшась прихода в Армению турок. Второй – действовать проактивно и системно, чтобы максимально подготовиться к открытию границы. Я и мои партнёры и единомышленники выбираем второй путь. Одной из наших инициатив в этом направлении будет создание фонда объёмом 1 миллиард долларов для инвестирования в развитие территорий исторической Западной Армении. Фактически это крайне важное начинание требует намного более крупной суммы. При этом оно непременно должно быть частью общего масштабного и амбициозного плана развития Армении, Армянского мира и Арцаха, который, помимо прочего, будет включать в себя создание современной системы безопасности, и потребует инвестиций в размере 15–20 миллиардов долларов в ближайшие 5–10 лет.

Создание упомянутого фонда – это мироощущенческий проект. Земли, о которых идёт речь, являются домом предков для миллионов диаспоральных армян – потомков тех, кто бежал от

Геноцида в Османской империи. Мы не хотим мириться с «мерзостью запустения на месте святом», как сказано у Матфея, и считаем важным восстановить своё присутствие на земле наших дедов и прадедов, возродить там свою культуру и традиции.

Ещё раз подчеркну, что мы говорим о развитии не только Армении, но и Армянского мира в целом. Следует помнить не только о том наследии, которое тысячелетиями накоплено в Армении, но и о том, что армяне оставили по всему миру – в Иерусалиме, Венеции, Париже, Вене, Тбилиси, а также в Сирии, Польше, Сингапуре и во многих других местах.

Сейчас преждевременно говорить о конкретных деталях. Но ясно одно: откроются ли границы через 5, 10 или 15 лет – готовиться к этому следует заранее. Я понимаю, что такой проект будет интересен не всем, но я уверен, что найдутся люди, которые оценят его важность, объединятся вокруг этой идеи и будут готовы потратить на её воплощение больше денег, времени и сил. Нам необходимо прежде всего договориться об общем видении развития этих территорий, составить базу данных того, что необходимо восстановить и какого рода бизнес стоит там развивать, сформировать экспертную группу – иными словами, понять, где мы находимся сейчас, куда хотим прийти, что нам для этого нужно и что из необходимого у нас уже имеется.

Подводя итог вышесказанному, отмечу, что нам необходимо подвергнуть глубокому и беспристрастному анализу сильные и слабые стороны нашего соседа и перенять его искусство управления государством, заключающееся в том, чтобы обеспечивать эффективное функционирование этого института вне зависимости от того, в чьих руках находится власть.

Как нам добиться лучшего будущего для Армении?

Бесспорно, все мы хотим видеть Армению процветающей, однако для большинства процветающая Армения – это абстракция. О процветании страны говорится много, но на деле мало кто способен выйти за пределы личных интересов и заботы о благополучии собственной семьи, близких друзей и родственников. Начиная с 2001 года мы с партнёрами предпринимаем попытки инициировать широкую общественную дискуссию о будущем страны и народа и постоянно сталкиваемся с нежеланием большинства вовлекаться в эту интеллектуальную работу. Кроме того, одна из неприятных особенностей нашей общественной жизни заключается в том, что мы не всегда готовы терпеливо дискутировать о сложных и болезненных темах, и нам ещё предстоит научиться искусству диалога. Однако без подобных обсуждений невозможно прийти к общественному консенсусу, который должен лечь в основу принятия конкретных решений о будущем Армении и армянского народа.

О процветании страны говорится много, но на деле мало кто способен выйти за пределы личных интересов и заботы о благополучии семьи, близких друзей и родственников.

Каждый из нас имеет определённые воззрения, систему ценностей, приоритеты, критерии успеха, а следовательно – свой, более или менее широкий, взгляд на вещи и свой горизонт планирования. Для кого-то процветание Армении – это стабильность экономического роста и безопасность государственных границ, для кого-то – её роль в мировой политике. Кто-то ставит выше всего

благополучие граждан, кто-то – способность страны быть центром Армянского мира. Кто-то мыслит в среднесрочной перспективе, кто-то озабочен будущим своих детей, кто-то думает о нескольких будущих поколениях армян. Нашему видению будущего армянской нации – моему и моих партнёров и единомышленников – посвящена заключительная глава рукописи [«На перекрёстке: приглашение к диалогу»](#). Ниже изложены мои идеи о том, какие шаги нам следует предпринять уже сейчас.

- *Прийти к общественному консенсусу относительно социально-экономической модели развития Армении.* Выбирать путь непросто. Было бы упрощением делить модели развития на «хорошие» и «плохие»: правильнее говорить об оптимальности той или иной модели для конкретной страны и нации, о способности обеспечить *наилучшие условия с точки зрения процветания, безопасности, сохранения идентичности и её развития* в новой реальности. Выбор оптимальной модели должен происходить осознанно в результате консенсуса прагматичной и в то же время ответственной, самоотверженной элиты, поддержанной наиболее активными и достаточно широкими общественными кругами. Вызовы, с которыми нам при этом предстоит справиться, – это обеспечение прозрачности обсуждений на всех их стадиях и процесса принятия решений, а также последующее претворение этих решений в жизнь.
- *Определиться с формой государственного правления и наладить систему государственного управления.* Речь идёт о выстраивании системы сдержек и противовесов, о чём уже упоминалось выше, которая не допустила бы концентрации власти в одних руках, будь то президент или премьер-министр, обеспечила разделение основных ветвей власти и подотчётность их гражданам, позволила бы повысить прозрачность и расширить инклюзивность процессов принятия важных для страны и народа решений, чтоб снизить вероятность влияния на эти процессы групп, представляющих определённые интересы. Удачный исторический пример такой системы мы можем видеть в политической системе Венецианской республики, просуществовавшей более тысячи лет.

Многие по-прежнему питают патерналистские иллюзии, связывая надежды на лучшее будущее с привычной моделью сильного, даже авторитарного индустриального государства.

На мой взгляд, необходимо вернуться к обсуждению распределения ролей президента и премьер-министра, их полномочий и обязанностей. Это же касается и глав органов местного самоуправления в связи с укрупнением общин. Мы разрабатываем обучающие и мотивационные программы, которые помогут руководителям на местах более эффективно привлекать частные инвестиции в региональное развитие и управлять проектами. Помимо этого необходимы изменения в законодательстве, которые позволят общинам направлять полученный от инвестиций доход на собственные нужды и дальнейшее развитие.

Сегодня всё чаще ставится под сомнение будущее национальных государств как основы миропорядка. На мой взгляд, речь скорее идёт о переосмыслении их роли и принципов функционирования, а также о поиске новых механизмов взаимодействия с социумом. К сожалению, большинство из нас по-прежнему питают патерналистские иллюзии, связывая надежды на лучшее будущее с привычной моделью сильного, даже авторитарного

индустриального государства, которое отечески заботится о своих гражданах. Эти представления о государстве становятся всё более анахроничными. Сейчас речь идёт не только о том, чтобы повысить эффективность государственных институтов, – нужно понять, какими должны быть их роль и функции в XXI веке, чтобы создать гармоничную и безопасную среду для раскрытия творческого потенциала человека.

- *Провести полный аудит, инвентаризацию имеющихся у нас активов и аттестацию кадров не только государственного, но и общественного сектора.* Для осмысленного движения нужно чётко представлять начальную и конечную точку маршрута: понять, где мы находимся, куда хотим прийти и какими материальными и нематериальными ресурсами располагает страна и глобальная сетевая нация. Отдельный вопрос – это анализ эффективности госаппарата Республики Армения: необходимо оценить количество служащих в государственных учреждениях, их цели и задачи, провести их аттестацию, выявить позиции, которые можно сократить за ненадобностью, или, напротив, необходимо ввести, разработать и внедрить системы мотивации и оценки деятельности, позволяющие повысить результативность и ответственность.
- *Привлечь инвестиции, необходимые для перезапуска всей системы Армении.* Правительство республики планирует до 2026 года обеспечить минимальный рост ВВП на уровне 7%. Разумеется, ВВП не может быть единственным показателем благосостояния нации, и всё же я считаю, что Армения должна идти гораздо дальше в своих устремлениях и стараться не только удвоить, а и утроить этот показатель. Кроме того, восстановление послевоенной экономики и гражданской инфраструктуры требует привлечения серьёзных капиталовложений. Как уже было сказано, я оцениваю объём необходимых инвестиций в 15–20 миллиардов долларов. Мне представляется возможным создать для этих целей систему фондов, которые стали бы примером частно-государственного партнёрства.

Якорным в этой системе станет фонд прямых инвестиций в развитие объёмом от 3 до 5 миллиардов долларов с горизонтом планирования до 10 лет. При этом важно не только привлечь необходимые средства, но и грамотно их инвестировать. Фонд развития Армении сыграет важнейшую роль в изменении всей структуры инвестирования в проекты в нашей стране. Для его успеха необходимы четыре составляющие: 1) средства армянской диаспоры; 2) участие правительства Армении; 3) инвестиции международных институтов развития и владельцев стратегических активов в Армении (в первую очередь из России); 4) привлечение международного капитала.

ВВП не может быть единственным показателем благосостояния нации, и всё же Армения должна стараться не только удвоить, а и утроить этот показатель.

Во-вторых, необходимо учредить фонд объёмом 1 миллиард долларов, нацеленный на создание различных предприятий и привлечение инвестиций на территории бывшей Западной Армении, о чём уже говорилось выше.

В-третьих, важно учредить фонд поддержки и развития армянского языка и культуры. Одновременно с повышением собственной языковой культуры нам нужно расширять

изучение иностранных языков – как европейских, так и восточных: в первую очередь русского, английского и французского, а также фарси, турецкого, арабского и, возможно, китайского. Мы должны быть нацией-полиглотом, чтобы иметь преимущество перед нашими соседями.

Сотрудничество разных акторов – государства, частных инвесторов, институтов развития, НКО и других – может быть продуктивным лишь при наличии определённой институциональной основы, отвечающей высшим мировым стандартам, которые иногда приходится разрабатывать самим. Такую основу создаёт набор платформ. Платформа – это реальный или виртуальный фундамент для взаимодействия, обеспечивающий концентрацию ресурсов, координацию и катализацию процессов. Набор платформ – невидимая часть айсберга, без них невозможно перейти от идеи к реализации. Они позволяют организовать и объединить участников, производить необходимые расчёты, осуществлять текущее управление и т. д. Важная функция платформ – минимизация издержек. На базе одной и той же платформы можно реализовать и масштабные, и малоформатные проекты, которые смогут воспользоваться уже существующими сервисами.

Платформа – это институциональный фундамент для взаимодействия, обеспечивающий концентрацию ресурсов, координацию и катализацию процессов.

Все проекты, которые я и мои партнёры реализуем в Армении, создают единое пространство, преследуют общую цель и опираются на несколько платформ: технологическую (Фонд науки и технологий Армении, FAST), гуманитарную (Гуманитарная инициатива «Аврора»), образовательную (благотворительный фонд Scholae Mundi), здравоохранительную (Tree of Life), экологическую (Climate Uturn), культурную (Ani), финансовую (Ameria Group), туристическую и урбанистическую (Фонд туризма и урбанистики, TUF) а также платформу для социального предпринимательства (IDeA). Наши партнёры, фонд «Арар», создали платформу для реализации проектов в области безопасности. Для полноты охвата необходимы также сельскохозяйственная, горно-металлургическая и экспортно-импортная платформы.

- *Привлечь высокопрофессиональные управленческие и экспертные кадры.* За 20 лет реализации различных проектов в Армении я столкнулся с четырьмя основными вызовами: нехватка квалифицированных управляющих, нехватка масштабных многоцелевых проектов, которые вызывали бы цепную реакцию позитивных изменений, нехватка денег на реализацию таких проектов и отсутствие благоприятной и стимулирующей среды для их появления и осуществления. Все эти вызовы связаны между собой, но главный из них, на мой взгляд, – это первый, и если мы сможем найти на него ответ, то это послужит ключом к решению и всех остальных проблем. Институциональные и частные инвесторы, а также институты развития будут более охотно выделять деньги на проекты, зная, что их реализацией будут заниматься профессионалы мирового уровня, имеющие, с одной стороны, опыт управления подобными специфическими институциями, а с другой – хорошо знакомые с Арменией и её особенностями. Отличительная черта масштабных многоцелевых проектов в том, что они разрастаются, подобно грибнице, и способствуют появлению новых инициатив, формируя тем самым необходимую нам среду.

Взаимодействие всё больше переходит в формат онлайн, и это даёт нам возможность значительно усилить наши компетенции, задействовав требуемых специалистов в любой точке мира. Для того чтобы в полной мере воспользоваться этим преимуществом, необходимо снять ряд внутренних ограничений в системе управления страной и создать базу данных экспертов, готовых посвятить своё время – частично или полностью – работе над проектами развития Армении, которые реализуются в государственном и частном секторе. В этой связи потребуются также создание «банка времени» и условий для дистанционной работы или, напротив, переезда в Армению специалистов разных возрастов.

- *Определить степень необходимой цифровой трансформации.* Современные технологии меняют характер инфраструктуры, рынков, продуктов, структуру бизнеса и организацию производства. Из-за связанных с пандемией ограничений существенная часть взаимодействия, как уже сказано, переместилась в виртуальное пространство, что поспособствовало взрывному росту технологических компаний, которые многократно увеличили свои экономические и финансовые показатели, в том числе капитализацию. При этом множество других отраслей оказалось в крайне тяжёлом положении. Я убеждён, что рецессию преодолеют те, кто сможет наилучшим образом адаптироваться к новой реальности. Пример Airbnb показывает, как компания, которая, казалось, была обречена, смогла перестроиться, кардинально поменять свою бизнес-модель и предложить пользователям удобный сервис, связавший на сегодняшний день более 4 миллионов собственников жилья и более миллиарда путешественников практически во всех странах мираⁱⁱⁱ.

Личные данные превращаются в товар в новой экономической формации – шпионящем капитализме.

Разумеется, нужно ясно осознавать, что достижения новой технологической революции могут в равной степени использоваться во благо и во вред. Границы частного всё больше размываются. Личные данные превращаются в товар и становятся самым ценным ресурсом на земле в новой экономической формации – так называемом шпионящем капитализме (surveillance capitalism). В то же время компании, остающиеся вне процессов цифровой трансформации, станут невидимыми для клиентов и партнёров и постепенно прекратят существование.

«Человечество стоит перед выбором: свобода или счастье, и для подавляющего большинства счастье – лучше», – читаем мы в романе Оруэлла «1984». На одном полюсе оказываются те, кто выбирает комфорт и защищённость, которые может обеспечить искусственный интеллект, и добровольно предоставляет системе и крупным корпорациям информацию о себе, на другом — маргиналы, сопротивляющиеся цифровому тоталитаризму. В этом смысле важен поиск правильного баланса, для того чтобы превратить цифровые платформы в платформы взаимодействия, инструмент выражения доверия и закрепления репутации.

- *Создать на территории Армении свободную экономическую и научно-технологическую зону.* Как член ЕАЭС, с одной стороны, и как страна, подписавшая Соглашение о всеобъемлющем и расширенном партнерстве с ЕС, с другой, Армения в долгосрочной перспективе может стать пространством, где будет налажено производство оборудования и технологий, необходимых для модернизации экономики не только Армении, но и других

стран, например России. Это позволит, во-первых, привлечь инвестиции международных (прежде всего европейских) компаний, заинтересованных в сотрудничестве с российскими партнёрами, но имеющих ограничения по взаимодействию; во-вторых, создать в Армении технологический хаб, основываясь на частично сохранившемся, но нуждающемся в развитии научно-технологическом наследии времён СССР и ресурсе высокообразованных армянских специалистов; и в-третьих, снизить уровень безработицы и трудовой миграции, создав область прорывного развития.

- *Модернизировать горно-металлургическую промышленность.* Одновременно с добычей и обработкой камня эта отрасль не менее важна, чем технологии и альтернативная энергетика, сельское хозяйство и переработка сельскохозяйственной продукции, а также туризм и финансовые услуги, для достижения качественного экономического роста, опирающегося на повышение производительности труда и, одновременно, создание новых рабочих мест. Модернизация отрасли потребует отказа от методов разработки месторождений полезных ископаемых, наносящих непоправимый урон окружающей среде и здоровью людей, модернизации технологических процессов и применения цифровых технологий, разработки и внедрения экологических стандартов, рекультивации земель и восстановления водных объектов, пересмотра системы налогообложения с учётом как актуальных тенденций, влияющих на мировой горнодобывающий сектор в целом, так и местной специфики, привлечения инвестиций.
- *Реформировать систему образования, начиная с дошкольного образования, ориентируясь на лучшие международные стандарты.* Ещё 20 лет назад, в рамках проекта «Армения-2020» мы определили образование в числе сфер деятельности, приоритетных для движения Армении в сторону модели хаба. С одной стороны, образование – крупнейшая современная индустрия, где наблюдается постоянный рост спроса, опережающего предложение, что обеспечивает существенный вклад этой индустрии в экономику. С другой стороны, это та сфера, которая создаёт условия для развития всех прочих отраслей – в этом смысле кадры действительно решают всё.

От 8% до 10% детей по всей Армении не идут в начальную школу по достижению соответствующего возраста.

В настоящей работе я не буду останавливаться на проблемах дошкольного и школьного образования, скажу лишь, что от 8% до 10% детей по всей Армении не идут в начальную школу по достижению соответствующего возраста – ситуация совершенно немыслимая в стране, где общее среднее образование является обязательным.

На мой взгляд, ориентирами в процессе реформирования высших учебных заведений может стать, во-первых, присутствие армянских вузов в верхних строчках престижных мировых образовательных рейтингов и, во-вторых, увеличение экспорта образовательных услуг за счёт привлечения большего числа иностранных студентов. Для этого необходимо объявить международные конкурсы среди учёных с мировым именем на посты ректоров ведущих армянских университетов, создать попечительские советы и пригласить видных учёных на посты деканов различных факультетов. К примеру, среди ректоров российских вузов восемь имеют армянские корни.

Нуждается в реформировании и доставшаяся нам в наследство с советских времён модель, в которой центры научных исследований отделены от центров высшего образования. Практика показала, что такая модель менее успешна, чем та, что была создана в англо-саксонском мире.

Очевидно, что из-за увеличения продолжительности жизни и туманных перспектив пенсионного обеспечения людям придётся как можно дольше оставаться на рынке труда, а значит, учиться на протяжении всей жизни. Вероятно, высшее образование в его нынешнем виде подходит для этого не лучшим образом, а значит, необходимо в дополнение к вузам создавать в Армении центры дополнительного образования, профессионального и личностного роста и обучения навыкам лидерства. Один из таких центров – международная школа лидерства и профессионального развития «Матена» – создаётся в партнёрстве с Московской школой управления СКОЛКОВО, в ближайшее время в ней будет запущена первая программа – Executive MBA, рассчитанная на руководителей высшего звена и собственников бизнеса.

- *Вовлечь молодёжь (25–35+).* Мы видим, как в развивающихся странах состояния, накопленные за последние тридцать лет бурного экономического развития, переходят в руки поколения сегодняшних 20–30-летних, которые, не достигнув даже среднего возраста, становятся обладателями гигантских финансовых ресурсов. Бизнес значительно помолодел: вступление в активную экономическую жизнь зачастую начинается уже в 15 лет благодаря возможностям, открываемым цифровой экономикой. Кажется, впервые в истории человечества мы столкнулись с тем, что передача знаний и навыков происходит не от старшего поколения младшему, а наоборот. Свежесть взглядов и дерзость суждений молодых людей побуждают нас по-новому оценить многие особенности современной ситуации.

К сожалению, тридцать лет независимости, о которой столетиями мечтали наши предки, не превратили Армению в страну, способную удержать от эмиграции молодых и талантливых граждан. Большая часть армянской молодёжи в настоящее время не участвует в происходящих в стране политических процессах и не состоит в каких-либо политических партиях главным образом потому, что ни одна из ныне действующих в Армении политических сил не предлагает идеологической платформы, вокруг которой объединились бы люди. Мы должны приложить все усилия, чтобы сохранить в Армении и Армянском мире мыслящую, решительную, настойчивую молодёжь, которая обладает воображением и способностями к самовыражению. Для этого нужно позволить ей возглавить процесс изменений.

- *Предоставить женщинам больше возможностей участия в общественной и экономической жизни, а также в управлении государством.* По словам бывшего Генерального секретаря ООН Кофи Аннана, «нет более эффективного инструмента развития, чем расширение прав и возможностей женщин». Поднимая вопрос о большей политической и экономической представленности женщин, я, конечно же, имею в виду не квотирование, а утверждение принципов меритократии. Исследование, проведённое в 2011 году в Норвежской бизнес-школе под руководством профессора Мартинсена^{iv} и основанное на изучении личности и характеристик 3000 управленцев из разных сфер деятельности, показало, что лидеры-женщины превосходят мужчин в четырёх из пяти категорий: инициатива и чёткость

коммуникации, открытость и способность к инновациям, общительность и готовность оказать поддержку, системность управления и постановка целей.

Женщины в Армении обычно загружены работой больше, чем мужчины, и при этом по большей части остаются бесправными и забытыми.

Во всём мире происходят процессы, меняющие традиционное распределение ролей в семье, когда мужчина выступает добытчиком и защитником, а женщина – хранительницей домашнего очага. Эти процессы не обходят стороной и Армению, тем более что в силу сложившихся обстоятельств – тяжёлая политическая, экономическая и социальная обстановка 1990-х, высокий уровень безработицы, вынужденная трудовая миграция и пр. – роль мужчин в армянских семьях кардинально изменилась. Они чувствуют неуверенность в будущем, боятся потерять возможность обеспечивать семью, утратить общественный статус. Зачастую это порождает внутреннюю фрустрацию, которая порой проявляется в компенсаторных реакциях – агрессии и нетерпимости. Как я уже упоминал, большой проблемой Армении, особенно в политической сфере, является сложившаяся атмосфера полублатного макизма, когда любое общение сводится к утверждению собственного превосходства в глазах окружающих, а не к попыткам наладить диалог и найти совместные решения проблем.

Женщина же выступает в роли своеобразного социального стабилизатора, сглаживая острые углы и обеспечивая следование неписаным правилам поведения в обществе. К сожалению, сегодня женщины в Армении обычно загружены работой больше, чем мужчины: именно на женщин ложится бремя неоплачиваемого труда по уходу за семьёй, детьми, больными и престарелыми. При этом по большей части они остаются бесправными и забытыми: терпят домашнее насилие, страдают от отсутствия доступа к достойной работе, сталкиваются с профессиональной сегрегацией и гендерным разрывом в уровне заработной платы.

Важно, однако, принять во внимание, что образование начинается в семье и ведущая роль в этом, как правило, принадлежит матери. Сегодня почти любую домашнюю работу можно автоматизировать, но только мать может дать ребёнку энергию и любовь, которые формируют его личность и дают ему возможность развиваться. Я полагаю, что нахождение гармоничного баланса между сохранением традиционной семьи с её ценностями и созданием условий для расширения прав и возможностей женщин, их самореализации и большего вовлечения в социальную, политическую и экономическую жизнь будет способствовать решению многих проблем и достижению большей устойчивости местных сообществ и страны в целом. Изменения должны коснуться и мужчин: их роль в обществе будет меняться благодаря принятию на себя гендерно нетрадиционных функций, таких как, например, воспитание детей.

Изменения необходимо проводить на разных уровнях, в том числе и на уровне «невидимых институтов», в частности запретительных установок, давая сигнал о недопустимости таких практик, как селективные аборты по гендерному принципу, пагубных для страны, которая переживает демографический кризис.

- *Возродить уважение к институту семьи и семейному наследию.* Залог успеха любой нации и любого государства, по словам Конфуция, – крепкая семья, наличие системы ценностей, традиций и правил, а также лидер с благородными и высокими целями. По моему глубокому

убеждению, семья и род являются одной из опор идентичности, благодаря которым армяне, где бы они ни жили, на протяжении веков составляли и продолжают составлять единый этнос. К сожалению, в XX веке, когда усилилась роль государства и его учреждений, семья и род стали утрачивать функцию института, служащего передаче традиций и знаний. Необходимо заново, в современном контексте, осмыслить роль и место семьи, найти гармоничный баланс в распределении функций между семьёй и государством, восстановить значение личной и семейной репутации, вернуть уважение к фамилии исходя из вклада семьи (династии) в развитие страны и общества.

- *Избавиться от мифов о самих себе и о мире в целом.* Мифы и легенды – неотъемлемая часть культурной матрицы каждого народа. Здесь же речь идёт об ослепляющих и опасных иллюзиях, подменяющих собой реальность и мешающих нам принимать решения, адекватные тем вызовам и угрозам, которые в действительности стоят перед нами. Как уже было сказано, пребывая в эйфории победы и в иллюзии собственной непобедимости, мы не смогли обеспечить безопасность Арцаха, да и безопасность самой Армении оказалась под угрозой. Нам необходим беспристрастный анализ нашего прошлого и настоящего с опорой на факты, чтобы понять, в чём наши сильные и слабые стороны, и сообща решить, как построить страну, которую мы хотим оставить нашим детям, эффективно используя свои преимущества и умело обходя ограничения. Для выполнения поставленных задач потребуются создание открытого информационного поля и разработка системы действенных мер борьбы с «фейками».

Бесспорно, это лишь набросок, общий эскиз, который предстоит широко и открыто обсуждать, во многом уточнять и дорабатывать.

Инициатива The Future Armenian и её цели

В 2041 году Республике Армения предстоит отметить 50 лет независимости, и нам уже сейчас нужно делать всё, чтобы эта дата стала настоящим праздником, а не поводом для разочарования. Всё это делает дебаты о возможных сценариях нашего развития в высшей степени актуальными. Поэтому в конце апреля 2021 года я и мои партнёры объявили о старте нашей новой общественной инициативы The FUTURE ARMENIAN.

Наиважнейшая причина, по которой мы запускаем эту инициативу, – желание выработать единое для всех армян, а также армянских организаций и институтов представление об устойчивом развитии нашей страны и нации. Любой желающий может поддержать нашу инициативу и стать её соавтором, посетив сайт futurearmenian.com. Мы приглашаем всех людей с активной жизненной позицией – граждан Армении, армян диаспоры и друзей нашей страны – принять участие в предстоящих дискуссиях о том, каким должно быть будущее Армении и армянского народа и как его достичь, а также внести свой вклад в совместное планирование конкретных шагов.

Нынешнее критическое положение дел не оставляет мне возможности не принимать участия в обсуждении важнейших политических и общественных вопросов.

Несмотря на то, что по времени начало нашей информационной кампании совпало с кампанией, предвещающей парламентские выборы в Армении, инициатива The FUTURE ARMENIAN не имеет политических устремлений и не преследует политических целей. Прежде я не раз заявлял о том, что воздерживаюсь от прямого участия в политических процессах, однако нынешнее критическое положение дел не оставляет мне возможности не принимать участия в обсуждении важнейших политических и общественных вопросов: какую Армению мы строим и каким видим будущее армянской нации. С точки зрения большинства, ближайший и наиболее очевидный путь для человека, пытающегося сообразовать свою жизненную стратегию с предвосхищением будущего, – это изменение сложившейся ситуации через активное участие в общественной жизни, борьбе партий, политических сил, институтов гражданского общества. Но это не единственный путь, есть и другие. Сегодняшний кризис не ограничивается лишь сферой политики, и я не вижу какой-либо политической силы, способной вывести из него страну. Я считаю необходимым создать общественный совет, состоящий из лучших представителей глобальной армянской элиты, который решал бы вопросы устойчивого развития Армянского мира, неотделимые в нынешних условиях от вопросов государственного устройства Армении. Правительство республики – важный участник этого процесса, но всё же не единственный.

Я не вижу какой-либо политической силы, способной вывести страну из кризиса.

В этом смысле я и мои партнёры вступаем на политическое поле. При этом я хочу подчеркнуть, что мы по-прежнему остаёмся общественными, а не политическими деятелями. Наша задача – содействовать трансформации, расширению и разнообразию современного политического поля Армении, профессионализации политической полемики и уходу от сложившейся практики, когда избиратели голосуют не столько за программу той или иной партии, сколько за её лицо – лидера, которому удалось приобрести известность и влияние благодаря СМИ. Следует отметить, что подобное характерно не только для Армении. «Всё, что имеет отношение к политике, теперь проходит на условиях СМИ. Прежние носители стандартов выборной демократии нынче совершенно беспомощны и только и могут, что играть по правилам, которые устанавливают для них их новые властители. Политическое событие, которое не привлекает внимание СМИ, не является таковым по определению. Это в буквальном смысле означает, что всякий политик теперь не более чем участник постановки, сценарий которой написан в коридорах медиаимперий, при этом недоверие и презрение к политикам есть основная идея этого аттракциона», – пишут шведские философы и социологи Александр Бард и Ян Зодерквист в своей книге «Netократия», вышедшей в свет более 20 лет назад – в 2001 году⁹.

Мандат доверия, полученный от общества, не означает монополии на принятие решений.

Армения выбрала своих представителей, теперь ей необходимо в ходе открытых дебатов с участием широкой общественности *выбрать модель будущего*, которая привлечёт и объединит силы армян в самой стране и во всём мире, и наша инициатива призвана максимально содействовать этому процессу. Я убеждён, что те, кто сегодня пришёл к власти на волне желания общества лучше понимать происходящее, получают полноценную легитимацию лишь в том случае, если признают и проанализируют допущенные в прошлом ошибки, дадут ответ гражданам о том,

что они собираются предпринять во избежание подобных провалов в будущем, и наладят постоянный диалог с общественностью, используя различные инструменты – от опросов общественного мнения до референдумов по различным вопросам общественной жизни. Иными словами, мандат доверия, полученный от общества, отнюдь не означает монополии на принятие решений. Источником легитимности новой власти станет новый социальный контракт между нею и обществом. Только на таких условиях можно консолидировать армян и начать общими силами восстанавливать страну.

На сегодняшний день сообщество The FUTURE ARMENIAN включает в себя более 100 000 человек из более чем 100 стран, что свидетельствует о неравнодушии большого количества армян и друзей Армении к будущему страны и нации и даёт нам возможность реально обсуждать и формировать будущую повестку, легитимизировать её в нашем обществе. Очевидно, что в создавшихся условиях власть больше не может игнорировать активную часть общества, поэтому важно выработать новые механизмы конструктивного взаимодействия, целью которого станет борьба не *против* чего-либо или кого-либо, а *за* наше общее будущее.

15 целей инициативы The FUTURE ARMENIAN:

1. *Формулировка концепции*: вместе спланировать будущее Армении и нести ответственность за его создание. Для этого нам необходимо со всей прагматичностью поставить реалистичные цели и задачи и проложить путь к их достижению.
2. *Гарантия суверенитета*: признать существующую угрозу суверенитету Армении и создать более эффективную и перспективную систему обороны и безопасности. Задачи в этом направлении таковы: гарантировать неприкосновенность границ Армении и физическую безопасность её граждан, чтобы они могли мирно жить и трудиться на земле своих предков; превратить вооружённые силы Армении в современную армию, поставив ей на службу последние научно-технологические достижения, искусство управления и военной разведки; активно развивать ВПК, подспорьем которому должно стать развитие всех прочих отраслей.
3. *Историческая ответственность*: чтить память жертв Геноцида армян, а также выживших и их спасителей, ведя международную просветительскую и гуманитарную деятельность для предотвращения преступлений против человечности, преодоления последствий насилия и для искоренения его в будущем. Для этого наша общая боль и опыт прошлых поколений должны стать силой добра. Наша миссия – способствовать торжеству гуманизма и поддерживать любые усилия по искоренению насилия в мире. Мы продолжим повышать осведомлённость о Геноциде армян и его страшных последствиях, а также будем искать оптимальные средства для того, чтобы рассказать миру об Армении и её опыте.
4. *Свободный Арцах*: гарантировать физическую безопасность Арцаха и определить его правовой статус. Арцах в восприятии армян должен стать неотъемлемой частью их родины, и наша задача – добиться его процветания, чтобы люди вновь захотели там жить. Для этого необходимо разработать чёткий план и найти союзников, готовых вместе с нами обеспечить безопасность Арцаха и его жителей.

5. *Единство Армении и диаспоры*: трансформировать отношения между Арменией и диаспорой на основе принципа взаимности и доверия. С этой целью нам нужно найти оптимальную модель взаимодействия государства и сетевой нации. Государство должно стать узловым центром этой сети, чтобы получить ключ к колоссальному потенциалу Армянского мира. Залогом эффективности такой модели будет привлечение диаспоры к постановке национальных целей и приоритетов, с одной стороны, и её ответственное участие в национальном и государственном строительстве – с другой. Армения и диаспора должны объединить усилия, потому что только сообща можно добиться процветания нации. Создание прозрачных и понятных механизмов взаимодействия, вызывающих доверие у обеих сторон, будет способствовать углублению взаимопонимания между ними и укреплению их партнёрства.
6. *Сильная диаспора*: реформировать и усилить диаспоральные институты и структуры для обеспечения их жизнеспособности и сохранения армянского наследия во всём мире. Традиционные диаспоральные институты необходимо модернизировать, чтобы развернуть тренд эмиграции из диаспоры и наладить прочные связи внутри глобальной армянской сети. Необходимо усилить присутствие армян в стратегически важных региональных центрах, таких как Иерусалим (армянский квартал), Грузия, Турция, Иран и др.
7. *Эффективные партнёрства*: добиться выхода из изоляции и обрести значимость благодаря региональному и глобальному стратегическому взаимодействию. Армения должна постепенно повышать свой статус в глазах собственных граждан, соседей в регионе и на международном уровне, инвестируя в наращивание мягкой силы и выстраивая риторику о возрождении армян как актуальной для мира и смотрящей вперёд глобальной нации.
8. *Опережающий рост*: создать конкурентную экономическую модель, в равной степени привлекательную для человека и капитала. Первоочерёдными задачами являются повышение производительности труда и поиск прорывных, адаптивных и децентрализованных бизнес-моделей, способных обеспечить устойчивый рост в таких секторах, как информационные технологии, энергетика, производство продуктов питания, транспорт и производство строительных материалов.
9. *Рост численности населения*: гарантировать будущее Армении, сконцентрировавшись на решении демографической проблемы за счёт стимулирования роста численности населения, репатриации и привлечения в страну квалифицированных кадров. Необходимо приложить максимум усилий, чтобы развернуть вспять эмиграционный поток и прекратить отток населения из социально неблагополучных общин, а также разработать дружественную иммиграционную политику.
10. *Превосходство в образовании*: сделать образование приоритетом и главной социальной ценностью для армянского народа во всём мире. Образование должно стать ключевой составляющей государственной политики как на местном, так и на общенациональном уровне. Одновременно с привлечением инвестиций в развитие этой сферы необходимо повышать заработную плату учителям, вернуть престиж профессии учителя и уважение к ней в обществе.

11. *Примат науки, технологий и креативности:* инвестировать в науку, технологии и творческую деятельность, чтобы стимулировать развитие инновационной экономики, обеспечивающей здоровую и экологически безопасную жизнь. Армения должна стать международным хабом инноваций. Это означает, что расходы (государства и частного сектора) на прикладную науку и технологии должны быть сопоставимы с таковыми в странах с наиболее передовой экономикой. Кроме того, это подразумевает открытие в стране исследовательских институтов и налаживание партнёрства с международными организациями.
12. *Надлежащее управление:* создать эффективные и подотчётные в своей деятельности институты, сделать профессионализм и стремление к совершенству основополагающими принципами в государственных структурах и в обществе в целом. Необходимо провести реформу государственного сектора, улучшить стандарты допуска к государственной службе, одновременно с этим повысить заработную плату чиновникам.
13. *Справедливое общество и сокращение неравенства:* преодолеть бедность, построить открытое и честное общество. Справедливое общество означает равные возможности доступа к социальным благам для всех его членов, поэтому важно обеспечить поддержку и вовлечение в экономическую и социальную жизнь наиболее уязвимых групп – пожилых людей и людей с инвалидностью, женщин и ветеранов войны, для чего следует помочь им в приобретении новых социально полезных навыков.
14. *Сохранение наследия:* опираться на уникальную идентичность армянского народа и исторический опыт, вдохновляться ими и ориентироваться на них, создавая будущее. Наши задачи в этом направлении – сохранять и развивать армянский язык и культуру, обеспечить их доступность и привлекательность для молодых поколений армян; возродить традиционные армянские ценности и адаптировать их к реалиям современного мира; вернуть Армянской апостольской церкви её связующую роль в армянском обществе и Армянском мире.
15. *Принятие обоснованных решений:* требовать от руководства страны и общества, чтобы судьбоносные для Армении решения основывались на фактах, а не на иллюзиях. Этому будет способствовать налаживание прозрачной коммуникации между всеми участниками – властью, обществом и диаспорой, а также создание основанной на чётких правилах системы, поощряющей инновации и обеспечивающей перераспределение богатства и защиту граждан.

Как мы предполагаем, эти цели должны обсуждаться представителями разных слоёв общества сегодняшней Армении и армянской диаспоры, стать предметом дискуссии для интеллектуальной, политической, деловой и военной элиты, привлечь внимание людей всех возрастов, особенно молодёжи, которая сейчас вступает в жизнь.

Мы должны почувствовать ответственность за будущее нашей страны и стать его хозяевами.

Совместно размышляя над нашим прошлым, настоящим и будущим, мы сможем приблизиться к выходу из сложившейся ситуации, определить механизмы и способы нашего

взаимодействия. Мы не ожидаем идеального согласия по всем пунктам, но уверены, что откровенный разговор поможет многое прояснить. Как уже было сказано, люди, наделённые правом принятия решений о будущем страны и нации, должны опираться на общественный консенсус, который без подобного обсуждения попросту недостижим.

Я верю в партнёрство государства с частным сектором, работающим в Армении, с диаспорой и общественными организациями. Создание сильной и эффективной сети возможно. Это непросто и требует иных подходов, но в этой области у нас есть конкурентное преимущество, основанное на нашем историческом опыте. Важнейшая миссия инициативы The FUTURE ARMENIAN – строительство государства и нации в условиях жесточайшего кризиса доверия во всём мире и нависшей над многими народами опасности потери идентичности – ключевой угрозы нового тысячелетия. Армяне, как и жители других стран, испытывают недоверие к власти, особенно после недавних потрясений в стране. Люди не верят в собственное будущее и будущее своих детей на родной земле, и мы должны переломить эту тенденцию в кратчайшие сроки. Для этого мы должны почувствовать ответственность за будущее нашей страны и стать его хозяевами, должны поверить, что будущее в наших руках – в руках каждого из нас.

Поиски оптимальной модели развития, гармонично сочетающей в себе три ключевых элемента – безопасность, процветание, сохранение идентичности и её развитие в новых реалиях, – основанной на балансе между сетями и иерархиями и использующей в качестве инструмента взаимодействия формат частно-государственного партнёрства, предполагают эксперимент. Если нам удастся в условиях системного хаоса и высокого уровня недоверия ко всему и вся найти такую модель и претворить её в жизнь, вовлечь в этот эксперимент интересных и ярких людей с нетоннельным мышлением, живущих в разных точках мира, но готовых разделить наши ценности и работать вместе с нами, последствия, безусловно, будут благотворны не только для нас, но и для всего человечества.

Невозможное возможно, если множество людей поверит в мечту и объединит свои усилия ради её воплощения в жизнь.

За 30 лет, на протяжении которых мы с партнёрами реализуем масштабные проекты, объединяющие людей с различным бэкграундом, опытом и возможностями, мне неоднократно приходилось слышать, что то, за что мы берёмся, попросту невозможно. Невозможно создать в России инвестиционный банк по лучшим международным стандартам, который станет лидером финансового рынка, или построить на частные средства национальную бизнес-школу, которая попадёт в престижные мировые рейтинги. Невозможно сделать так, чтобы в Армению приезжали учиться подростки из разных стран, а канатная дорога, ведущая к древнему монастырю, побила мировые рекорды и дала импульс к возрождению целого региона. Тем не менее и «Тройка Диалог», и бизнес-школа СКОЛКОВО, и школа UWC Dilijan с канатной дорогой «Крылья Татева», и многие другие наши проекты – наглядные примеры того, что невозможное возможно, если множество людей поверит в мечту и объединит свои усилия ради её воплощения в жизнь.

Я остаюсь оптимистом, верящим в наш народ. Не сомневаюсь, что он способен сплотиться, преодолеть трудности опасного исторического периода, заложить основы для процветания

новых поколений и сделать нелёгкий, но единственно правильный выбор на очередном историческом перекрёстке, ведущем к достойному будущему.

ⁱ Данные CIA World Factbook по состоянию на 09.09.2021. URL: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/> (дата обращения: 15.09.2021).

ⁱⁱ Данные Всемирного банка: GDP per capita (current US\$) – Armenia, 2020; GDP per capita (current US\$) – Turkey, 2020. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=AM> (дата обращения: 11.10.2021).

ⁱⁱⁱ Airbnb: Fast facts. URL: <https://news.airbnb.com/about-us/> (дата обращения: 12.10.2021).

^{iv} Øyvind L. Martinsen. Personality for Leadership // BI Norwegian Business School. – 20.03.2014. URL: <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2014/03/personality-for-leadership/> (дата обращения: 22.09.2021).

^v Цит. по: Бард Александр, Зодерквист Ян. Нетократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. С. 72.