

АРМЕНИЯ НА 91 – ОМ МЕСТЕ В ГЛОБАЛЬНОМ В РЕЙТИНГЕ НАЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА В 2023г.

докт. экон. наук, канд. техн. наук, проф. Ваганян Г.А.

Аннотация

Западные традиционные модели публичного управления не релевантны целям, особенностям и условиям Армении. **Цель** статьи - найти решение актуальной **задачи** армянской управленческой науки - повысить качество и эффективность государственного управления и **предложить** соответствующие практические рекомендации.

Уточняется содержание понятий "качество государственного управления", "результативность, экономичность и эффективность государственного управления" в парадигме концепции устойчивого развития. Обосновываются закономерности изменения показателей **индекса устойчивой конкурентоспособности** Армении, в котором доминирующим фактором является **национальный интеллектуальный капитал**. В совокупности полученные результаты определяют **новизну** статьи.

Полученные **результаты** формируют **новые знания** и могут служить **руководством** для лиц, ответственных за разработку политики развития устойчивой конкурентоспособности Армении на основе развития **механизма обратной связи**, а также для бизнес-лидеров по стимулированию управленческой активности. **Выводы и рекомендации** помогут обеспечить рост качества государственного управления, результативность, экономичность и эффективность управленческих решений, доступ к аналитическому источнику адекватных данных для разработки реформ, обеспечивающих благосостояние и безопасность страны путем раскрытия потенциала граждан, национального интеллектуального капитала и инноваций, коммерциализации знаний и экономики интеллектуальной собственности.

Ключевые слова: конституционный менеджмент, цели политики государства, система сбалансированных показателей эффективности и качества управления, индекс устойчивой конкурентоспособности и национального интеллектуального капитала, инновации, механизм обратной связи.

Введение

Западные традиционные концепции *New Public Management, Good Governance*, включая индикативные инструменты Группы Всемирного банка¹ с традиционной интерпретацией понятия “качество государственного управления” в целом не пригодны для Армении. Об этом свидетельствует система показателей государственного управления стран, которая десятки лет имплементирует указанные выше инструменты. Однако устойчивый рост показателей качества, эффективности и результативности управления не достигнут.

Армения в 2015г. приняла концепцию перехода от полупрезидентской к парламентской форме правления. Традиционные западные управленческие инструменты не были приспособлены к переходу к этой модели и не смогли учесть изменения, а главное, не приняли во внимание ключевую национальную особенность Армении, зависимость показателей управления от уровня формирования и развития национального интеллектуального капитала.

Качество государственного управления в западных концепциях понимается как **совокупность традиций и институтов, посредством которых реализуется функция власти в отдельной стране**. Эффективное государственное управление предусматривает **свободу выбора и подотчётность власти, политическую стабильность, эффективность правительства, эффективную регуляторную политику, верховенство закона и контроль над коррупцией**. Именно по этим показателям определяется качество государственного управления. В то же время понятия “качество государственного управления” и “эффективность государственного управления” совершенно разные как по содержанию, так и по определению.

Функции власти в каждой стране определяются содержанием ее национальной Конституции, очевидно, что они не могут быть идентичны. Более того, под термином “власть” в управленческой парадигме понимается право принятия решения и принуждения реализации решения. Поэтому в основе государственного управления де факто лежит **“принятие и исполнение управленческих решений”**. Следовательно, качество и эффективность **“принятия и исполнения управленческих решений”**

¹ Показатели качества государственного управления (Worldwide Governance Indicators) — комплексное исследование Группы Всемирного банка (World Bank Group), которое измеряет достижения стран мира в области качества и эффективности государственного управления, <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>

зависят, в первую очередь, от интеллекта и профессионализма руководителей, должностных лиц, принимающих подобные решения. Стратегические цели, лежащие в основе принятия управленческих решений, определены Конституцией РА и не зависят от той или иной политической партии, которая набрала большинство голосов на выборах или от Национального собрания либо правительства. И в этом контексте “качество государственного управления” нельзя путать с “качеством органов власти или политических партий”, с качеством Правительства, Национального Собрания, судебной власти или Президента.

С учетом вышеизложенного следует принять, что **“качество государственного управления”** определяется качеством принятия и исполнения управленческих решений во всех ветвях власти, которые обязаны реализовать стратегические цели и задачи, изложенные в основном законе. Отсюда доминирующим фактором для измерения и оценки показателей госуправления выступает **качество достижения стратегических целей либо основных целей политики государства**, то есть насколько принимаемые и исполняемые управленческие решения способствуют достижению **конституционных, национальных, стратегических целей**. А для этого необходим действующий **механизм обратной связи** и парадигма непрерывного определения (измерения) соотношения между показателями цели с результатами исполнения принятого решения. И чем больше результат управленческого решения будет способствовать достижению стратегических целей, тем более качественным и эффективным будет управление. К сожалению, в аналитических исследованиях, в отчетах и записках, представляемых руководству страны, докладах и рейтингах Группы Всемирного банка не учитывается **концепция устойчивой конкурентоспособности государства (не путать с индексом конкурентоспособности)**, а ее рейтинговые показатели не становятся объектом исследований и анализа.

В работе автор предлагает универсальный понятийный аппарат **целеполагания** с системой сбалансированных показателей измерения и оценки эффективности и качества государственного управления (**конституционного менеджмента**) с учетом формирования и развития **национального интеллектуального капитала**, которые коррелируются с **концепцией устойчивой конкурентоспособности государства, разработанной SolAbility** (совместным швейцарско-корейским предприятием). Рейтинговые показатели **SolAbility** публикуются с 2012г.

Целеполагание

Система целей включает: общенациональные цели; стратегические цели; основные цели политики государства; основные цели правительства и других органов власти и местного самоуправления. Каждая из них отображается индикаторами: **устойчивого развития, устойчивой конкурентоспособности, качества, результативности, экономичности и эффективности госуправления** (таблица 1).

Таблица. 1. Структура индикаторов целеполагания и системы сбалансированных показателей (индикаторов)

Цели		Восстановление (развитие) суверенного государства, укрепление могущества и процветание Родины, создание демократического, правового общества (Преамбула Конституции)	Показатели
	Общенациональные цели		Устойчивое развитие
	Стратегические цели	Обеспечение свободы поколений, общего благосостояния, гражданского согласия (Преамбула Конституции)	Устойчивая конкурентоспособность
	Основные цели политики государства	Основные цели политики государства в экономической, социальной и культурной сферах (статья 86 Конституции)	Качество, результативность, экономичность, эффективность государственного управления (индекс национального интеллектуального капитала и индекс экономической устойчивости)
	Основные цели Правительства и других органов власти, органов местного самоуправления и должностных лиц	Реализация стратегических целей и целей установленных статьей 86 Конституции	

После расчета и комплексного анализа индикаторов определяются: динамика показателей, их скорость и ускорение, а также цена управления. На основе полученных результатов выделяются симптомы и ставится результирующий диагноз. Далее разрабатываются и осуществляются корректирующие воздействия на процессы принятия ответственных решений, например, в виде корректировок Программ Правительства и других органов власти и территориального самоуправления.

Система показателей Армении в глобальном индексе устойчивой конкурентоспособности в 2023г.

Результаты сравнительного анализа **рейтинга глобального индекса устойчивой конкурентоспособности (ГИУК) наций**, по данным SolAbility в 2023г.², свидетельствуют, что показатели **Армении относительно неконкурентоспособны**. Среди 180 стран мира **Армения в 2023г. заняла 69-ое место**, для сравнения в 2022г. - **78-ое место, в 2015г. – 64-ое** (таблица 2). Грузия в 2015г. заняло 56-ое место, в 2022г. – 65-ое, в 2023г. - 61-ое, Азербайджан в 2015г. - 118-ое место, в 2022г. - 137-ое, в 2023г. - 138-ое. Таким образом, за период с **2015 по 2023гг.** позиция **Армении в рейтинге снизилась с 64-го на 69-ое место, хотя по сравнению с 2022г. она выросла на 8 позиций**.

В глобальном рейтинге **подиндекса национального интеллектуального капитала (НИК SolAbility)** из 180 стран в **2023г. Армения заняла 91-ое место**, в 2022г. - **105-ое, в 2015г. - 58-ое**. Грузия в 2023г. - 74-ое, в 2022г. – 73-ое, в 2015г. – 59-ое. Азербайджан в 2023г. - 69-ое, в 2022г. - 79-ое, в 2015г. - 124-ое. Падение позиции Армении по подиндексу НИК за **8 лет составило 33 ступени** (с **58-го** она опустилась на **91-ое место**, что свидетельствует о крайне низком уровне качества и эффективности, а также результативности принимаемых решений в государственном управлении. Для сравнения, Азербайджану за тот же период удалось подняться с 124-го на 69-ое место. Грузия опустилась с 59-го на 74-ое место.

В 2023г. по подиндексу НИК Армения отстала и от Азербайджана, и от Грузии. Однако в 2015г. она опережала эти страны.

Результаты комплексного сравнительного анализа динамики показателей ГИУК Армении позволили выявить следующую закономерность: переход на парламентскую

² <https://solability.com>

модель управления в Армении характеризуется **заметным падением показателя подиндекса НИК**, что, в целом привело к снижению других **показателей глобального индекса устойчивой конкурентоспособности** (см. таблицы 2 и 3), которые привели к замедлению и застою в росте глобального индекса устойчивой конкурентоспособности.

Таблица 2. Индекс устойчивой конкурентоспособности Армении, Грузии и Азербайджана за 2015, 2022 и 2023гг.

Индекс устойчивой конкурентоспособности			
Страны/годы	2015	2022	2023
Армения	64	78	69
Грузия	56	65	61
Азербайджан	118	137	138

Таблица 3. Динамика показателей глобального индекса устойчивой конкурентоспособности Армении, 2015-2023гг.

Рейтинги Армении по показателям глобального индекса ГИУК 2015-2023гг.									
Показатели/годы	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Устойчивая конкурентоспособность³	64	75	84	84	88	71	63	78	69
Эффективность управления	65	49	86	86	68	35	28	55	52
Интеллектуальный капитал	58	92	71	71	92	85	103	105	91
Социальный капитал	43	53	52	52	33	45	39	13	10
Природный капитал	113	124	118	122	128	146	104	133	128
Эффективность использования ресурсов	58	71	130	130	132	103	113	142	167
Экономическая устойчивость / устойчивость бизнеса	119 (2022)								119

³ <https://solability.com/theglobalsustainablecompetitivenessindex/theindex>

ГИУК основан на оценках следующих подиндексов. **Природный капитал:** это природная среда, включая наличие ресурсов и уровень истощения этих ресурсов. **Социальный капитал:** социальные нормы, социальные связи, доверие, здоровье, безопасность, свобода, равенство и удовлетворенность жизнью внутри страны. **Ресурсоэффективность:** эффективность использования имеющихся ресурсов как мера оперативной конкурентоспособности в мире с ограниченными ресурсами. **Интеллектуальный капитал:** способность генерировать богатство и рабочие места за счет инноваций и отраслей с добавленной стоимостью на рынках. Он является основой инновационного потенциала и устойчивого экономического развития и роста конкурентоспособности. **Эффективность управления:** результаты инвестиций, инфраструктура, рынок и структура занятости, обеспечение условий для устойчивого создания богатства. **Экономическая устойчивость/устойчивость бизнеса** отражают способность генерировать богатство посредством устойчивого экономического развития.

Результаты сравнительного анализа показателей подиндексов **национального интеллектуального капитала и экономической устойчивости (устойчивости бизнеса)**, а также **эффективности использования ресурсов** Армении свидетельствуют о том, что ситуация в целом **неудовлетворительная** (см. таблицу 3, рис. 2-4).

Анализ диаграмм (рис. 2-4) показывает, что существует **противоречие между показателями высокого уровня социального капитала и низкого уровня устойчивой конкурентоспособности, между показателями высокого уровня социального капитала и низкого уровня интеллектуального капитала, показателями высокого уровня социального капитала и низкого уровня эффективности использования ресурсов, а также показателями высокого уровня социального капитала и низкого уровня устойчивости бизнеса.**

Вызывает беспокойство характер динамики показателя подиндекса эффективности использования ресурсов. Армения спустилась с 58-го на 167-ое место (таблица 3). Показатель подиндекса природного капитала также снижается, Армения упала с 113-го на 128-ое место. Однако показатель подиндекса эффективности управления за тот же период времени незначительно вырос, с 65-го на 52-ое место, однако такой рост не отразился на тенденции снижения показателя глобального индекса устойчивой конкурентоспособности, который упал с 64-го на 69-ое место.

Армения по подиндексу экономической устойчивости (таблица 3) занимает 119-ое место в мире, США и Турция делят 20-ое и 21-ое места, Россия - 42-ое, Грузия - 60-ое,

Азербайджан - 164-ое. Таким образом полученная картина свидетельствует, что **социальный капитал** фактически не удастся „капитализировать“. Управление формированием и развитием **национального интеллектуального капитала** крайне не эффективное, что сигнализирует о том, что **падение ГИУК в будущем продолжится**.

О понятиях качества, результативности, экономичности и эффективности государственного управления

Понятие **качество** управления отличается от понятий **результативность, экономичность и эффективность**. Результативность и эффективность, и экономичность зависят от качества управления. Управление качественное, если объект управления достигает желаемого состояния. Разница между результативностью и качеством управления заключается в том, что понятие результативности относится к оценке реализации принятых и исполненных решений и соотносит результаты с поставленными задачами, а качество управления соотносит результаты с закрепленными, конституционными, национальными, стратегическими целями и целями политики государства. Поэтому зачастую при высокой результативности управления, экономической активности, при росте товарооборота, производительности труда или инвестиций на практике наблюдается низкое качество управления.

Например, в Конституции среди основных целей политики государства - **“развитие фундаментальной и прикладной науки”**. Однако для развития фундаментальной и прикладной науки на практике задачи, вытекающие из цели, не разрабатываются. Цели реализует и контролирует их достижение один и тот же субъект управления. Кто же и как должен объективно измерять и оценивать результаты реализации этой цели политики государства? Если государство является заказчиком, а министерство (Комитет по высшему образованию и науке) - исполнителем, то заказчик обязан дать конечную результирующую оценку. На практике грани между показателями фундаментальной и прикладной науки, между НИОКР и инновациями, между коммерциализацией результатов научного труда и экономикой интеллектуальной собственности размыты, они строго не определены, следовательно, не измеряются и не оцениваются.

Другие цели политики государства это **“развитие бесплатного высшего и иного профессионального образования”**, **“развитие физкультуры и спорта”**; **“стимулирование участия молодежи в политической, экономической и культурной**

жизни”. Таким образом из 16 основных целей политики государства **4** переданы **одному министерству**. Причем, две из них - одному Комитету высшего образования и науки, в организационной структуре которого ответственность за сбалансированное развитие фундаментальной и прикладной науки не определена.

Понятие **качества управления** может рассматриваться с двух сторон – с прикладной точки зрения и с институциональной⁴. Управленческий аспект качества управления, как было отмечено выше, характеризуют результаты: насколько результаты управленческой деятельности соответствуют конституционным целям, целям политики и задачам государства. Таким образом, **качество управления** является измеримой мерой этого соответствия. С институциональной точки зрения качество управления – это **качество органа власти**, это **способность** правительства, министерств и ведомств и других органов управления **формулировать адекватные целям задачи**, кроме того, **измерять и оценивать степень их достижения по конкретным показателям**. Отсюда возникает необходимость оценки **качества задач**.

Резюмируя вышесказанное, следует подчеркнуть, что качество целей политики зависит от того, насколько они соответствуют конституционным, стратегическим целям. А качество задач государственных органов зависит, в свою очередь, от качества целей политики государства. Именно подобная парадигма используется в целом при измерении и оценке глобального **индекса устойчивой конкурентоспособности**.

Структура сбалансированных индикаторов госуправления для слежения за соблюдением Конституции

На рис. 1 представлена структура системы взаимосвязей ключевых сбалансированных индикаторов госуправления и слежения за соблюдением Конституции. Президент РА как глава государства является главным бенефициаром этой системы. Премьер-министр после своего назначения/избрания представляет Программу правительства Национальному собранию, которое может **одобрить** либо **не одобрить** Программу. Следовательно, для обоснования выбора решения Национальное собрание должно руководствоваться оценками показателей **качества Программы**.

⁴ Братченко С.А. Качество государственного управления: содержание понятия. Вестник Института экономики РАН, No 6. 2020, С. 80–94. Ваганян Г.А. Почему Президент РА не следит за соблюдением Конституции. Ереван, Монография. Авторское издание, 2023г. -100 с.

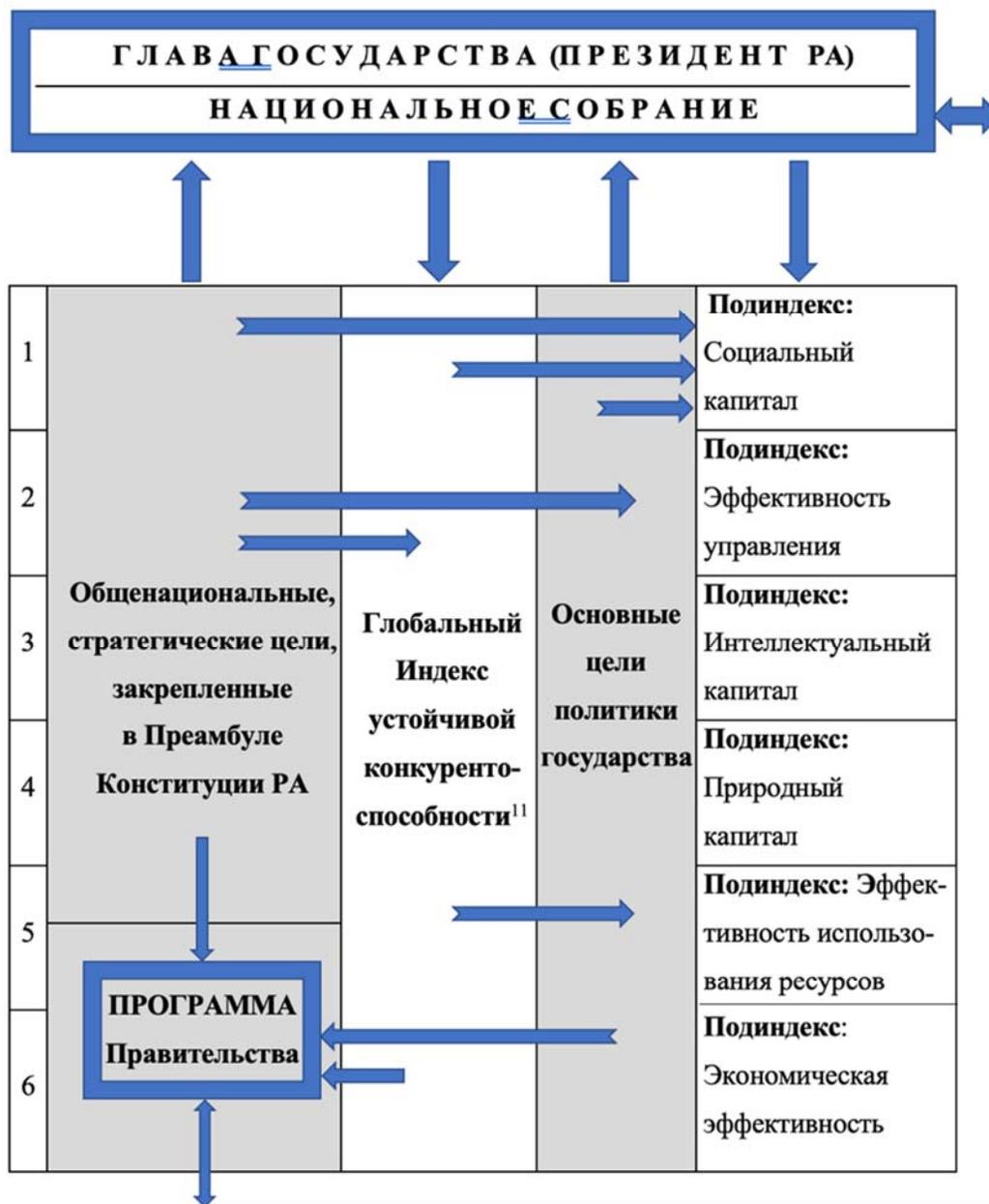


Рис. 1. Система взаимосвязей ключевых сбалансированных индикаторов слежения за соблюдением Конституции

Президент РА в рамках своих полномочий в соответствии со вторым пунктом 123-ей статьи Конституции РА обязан следить не только за соблюдением Конституции, но и за соблюдением **Программы правительства**. Он обязан оценивать не только **качество и эффективность Программы**, но и **качество и эффективность ее исполнения**, в том числе показатели качества и эффективности результатов. Он несет конечную ответственность за качественное и эффективное исполнение **основных**

целей политики государства, которые могут быть оценены с помощью системы сбалансированных показателей (рис. 1). Результаты президентской оценки должны быть опубликованы и доступны народу-законодателю, который следит за качеством и эффективностью деятельности главы государства. Иначе не будет реализации механизма обратной связи. Национальное собрание также обязано измерять показатели **качества и эффективности Программы правительства, держать под контролем процесс ее исполнения и оценивать достигнутые результаты.**

Согласно Конституции, Президент может обращаться с посланием к Национальному собранию по вопросам, входящим в его компетенцию, а значит и по вопросам, связанным с выполнением стратегических целей государства, основных целей политики государства. Следовательно, необходимость измерения и оценки показателей качества и эффективности Программы правительства, хода ее исполнения, вытекает из требований статьи 87-ой Конституции⁵. Таким образом, Правительство, органы местного самоуправления, все без исключения институты власти, в том числе Центральный банк, должны отчитываться о результатах выполнения требований Конституции и представлять гражданам страны **показатели качества, результативности, экономичности и эффективности исполнения Программы правительства.** Хотя правительство в рамках доклада, предусмотренного статьей 156-ой⁶ Конституции, обязано представлять информацию в докладе Национальному собранию о ходе и об итогах реализации целей, установленных статьей 86-ой Конституции, однако практика показывает, что это требование Конституции остается на бумаге.

Отсутствие механизма обратной связи, системы оценок и корректирующих управленческих воздействий не позволяет Национальному собранию, Президенту, гражданам страны осуществить контроль за деятельности не только высшего органа

⁵ Статья 87. «Государственные органы и органы местного самоуправления в пределах своих полномочий и возможностей обязаны реализовывать цели, установленные статьей 86 Конституции». Политические должности или должностные лица в государственных органах и органах местного самоуправления не могут сами устанавливать пределы своих полномочий и возможностей. То есть от их умственных, личностных и деловых качеств на самом деле зависит качество и эффективность принимаемых управленческих решений. Таким образом и «дурак» может в свое оправдание сказать: я все сделал, что мог в пределах своих полномочий и возможностей, им же «дураком» определенных.

⁶ Статья 156. «Правительство представляет в Национальное Собрание доклад о ходе и об итогах выполнения своей программы за каждый год».

исполнительной власти, но также судебной и законодательной ветвей власти. Фактически, никто не помогает Правительству корректировать свою деятельность.

Сложившаяся на практике модель парламентского управления не соответствует требованиям системотехники конституционного менеджмента. Без механизма обратной управленческой связи она не эффективна. Анализ данных рейтинговых оценок Всемирного Банка (рис. 2-4) позволяет утверждать, что качество и эффективность государственного управления в Армении в настоящее время приближается к качеству и эффективности государственного управления страны 1995г.

Качество и эффективность государственного управления по данным Всемирного банка

На рис. 2 представлены в сравнении данные Всемирного Банка (**Worldwide Governance Indicators**) для Армении, Грузии, Азербайджана, России, Турции, Китая, Ирана и США за 2021-2022гг. Анализ этих данных показывает, что по показателю эффективности госуправления Азербайджан и Турция опережают Армению. Только Россия отстает от Армении.



Рис. 2. Показатели индекса эффективности госуправления Армении, Азербайджана, Китая, России, Турции и США в сравнении (2021 - 2022гг.)

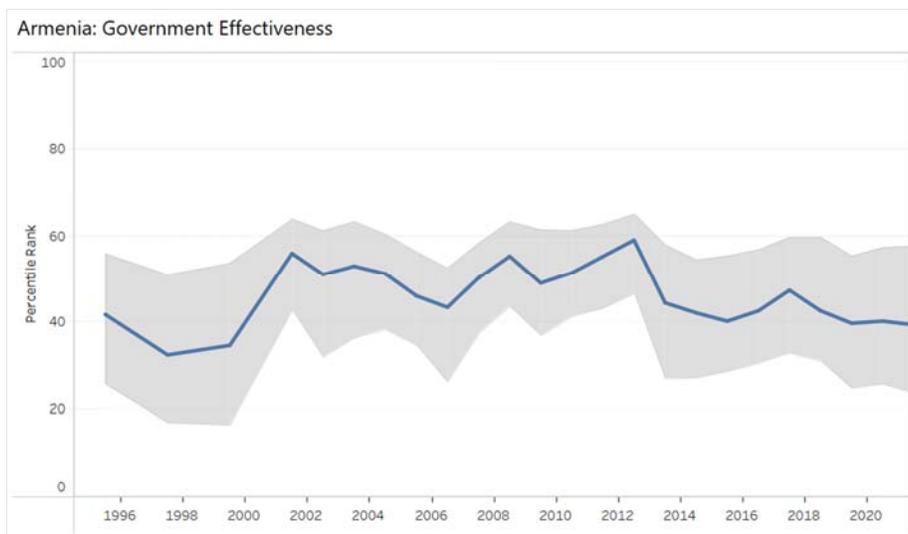


Рис. 3. Индекс эффективности госуправления Армении (1995 - 2022гг., ВБ)

Анализ диаграммы (рис. 3) показывает, что Армения в 2021г. по показателю индекса эффективности госуправления приблизилась к уровню 1995г. В то же время Азербайджан существенно улучшил свою позицию, утроив показатель 1995г. (рис. 4). Для сравнения на рис. 5 приведены показатели индекса эффективности госуправления России, Грузии и Турции за 1995-2022гг.

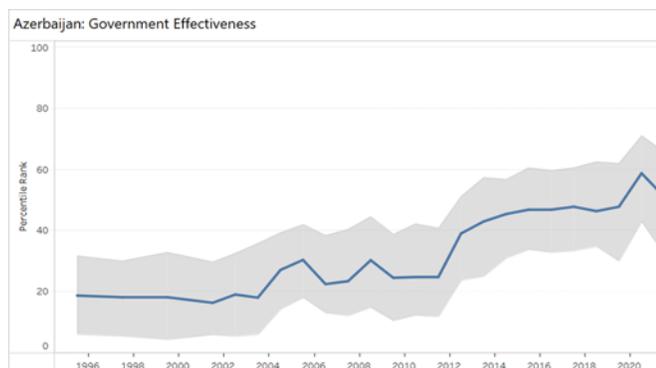


Рис. 4. Индекс эффективности госуправления Азербайджана (1995- 2022гг., ВБ)

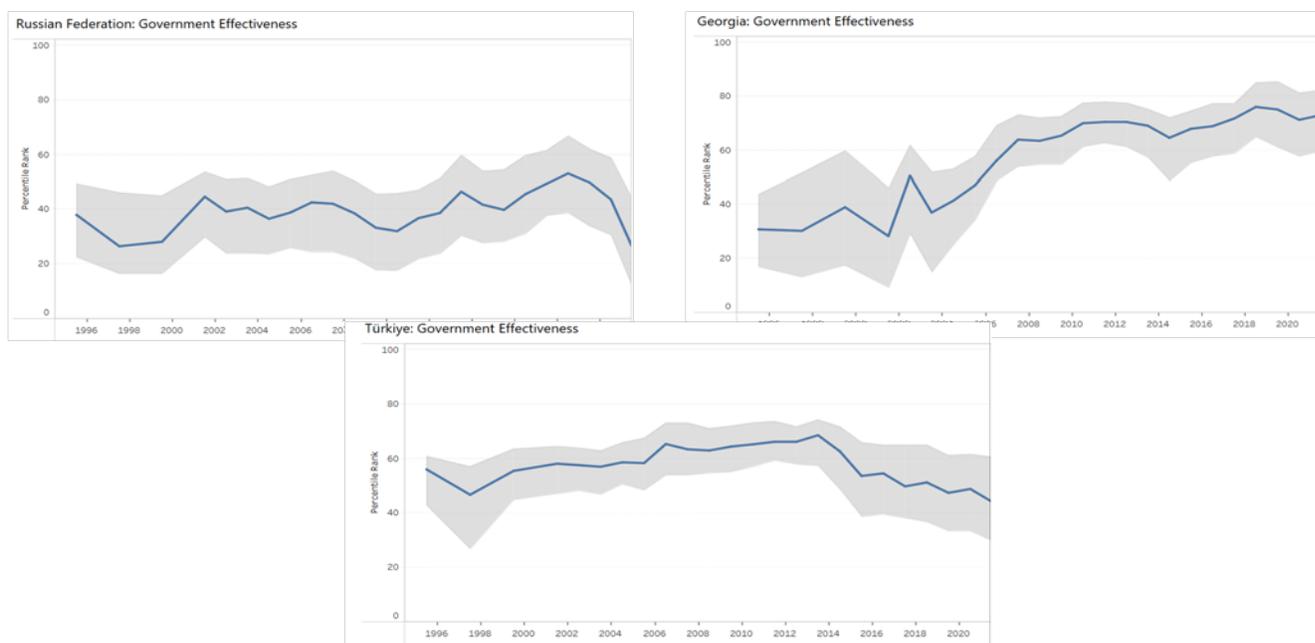


Рис. 5. Россия, Грузия и Турция по индексу эффективности госуправления (1995- 2022г., ВБ)

Результаты сравнительного анализа диаграмм показывает рост индекса эффективности госуправления Грузии и Азербайджана (по сравнению с 2020г. показатель снижается). В Турции и России наблюдается устойчивое снижение индекса эффективности госуправления.

Сравнение показателей госуправления по данным Группы Всемирного Банка и глобального индекса устойчивой конкурентоспособности SolAbility свидетельствует, что данные глобального индекса устойчивой конкурентоспособности в концептуальном плане более информативны и информоемки, позволяют доступно и проще выделять критические места в государственном управлении и содержат сведения, которые отражают картину будущего.

Заключение

1. Система механизма обратной связи в государственном управлении Армении не функционирует.

2. Глава государства, Национальное собрание не следят строго за соблюдением Конституции по конкретным сбалансированным показателям эффективности и качества госуправления и устойчивой конкурентоспособности государства.
3. Программы правительства, ход ее выполнения и достигнутые результаты не являются объектом ответственной результирующей оценки. В итоге необходимые и корректирующие воздействия в процессах госуправления не принимаются.
4. Парадигма модели парламентского управления не соответствует современным требованиям. Общество отстранено от оценки эффективности и качества госуправления и не влияет на принимаемые управленческие решения, следовательно, не влияет на конечные результаты.
5. Существует противоречие между низкими показателями индекса устойчивой конкурентоспособности и высокими показателями индекса социального капитала. Правительство не может “капитализировать” это преимущество, потому что не функционирует механизм обратной связи.
6. Армения должна построить такую стратегию формирования и развития системы государственного управления, где основным локомотивом будет национальный интеллектуальный капитал, имеющий огромный потенциал роста. Требуются инвестиции, в первую очередь, в его развитие. Эффективное управление НИК приведет к повышению устойчивой конкурентоспособности и привлечению инвестиций, ускоренному развитию экономики, росту благосостояния и показателей качества и эффективности государственного управления.
7. Для обеспечения управленческого механизма обратной связи Президенту РА при слежении за соблюдением Конституции предлагается использовать показатели ГИУК, в том числе, для оценки деятельности Парламента. Он должен периодически представлять результаты оценки обществу. Парламент, в свою очередь, должен подвергать детальному анализу отчеты Правительства и других органов государственной власти по показателям ГИУК, непрерывно осуществлять мониторинг достижения целей политики государства, а в случае необходимости выработать рекомендации и меры по корректировке их Программ.

Литература

1. 2022 Governance Efficiency Ranking, [<https://solability.com/theglobalsustainablecompetitivenessindex/theindex/governancecapital>].

2. <https://solability.com/theglobalsustainablecompetitivenessindex/theindex>.
3. The World Bank. Worldwide Governance Indicators [govindicators.org].
4. Vahanyan G. Rating of Virtual Intellectual Capital of Electronic Representations of Armenian Culture and the Arts. The international scientific-practical conference on “The Armenian World on the Internet” is organized by the RA Ministry of Diaspora and the Institute for Armenian Studies at Yerevan State University, in association with the State Committee on Science of the RA Ministry of Education and Science. 25-26 August, 2016, Erevan, Armenia.
5. Vahanyan G.A. Constitutional principles (Armenia), XVII Congress of the Conference of European Constitutional Courts, Council of Europe Publishing, Venice Commission (Constitutional Justice). Strasbourg. 2018, 509 p., pp. 20-33.
6. Vahanyan G.A. Virtual intellectual capital, global e-democracy and e-justice. The article was prepared for the 19-th Annual International Legal Conference, Washington, USA, May, 2016.
7. Vahanyan G.A., Vahanyan H.G. Virtual Management (Virtual Intellectual Capital, E-government, Digital Economy, Edemocracy, Elaw and Elearning). Monograph. European University, IIDF. Yerevan, 2018, 184 pages.
8. Vahanyan H.G. A Virtual Tool for Intellectual Capital Management. European Conference on Intellectual Capital. INHolland University of Applied Sciences, Haarlem, the Netherlands, 28-29 April, 2009.
9. Vahanyan, G.A., Vahanyan, H.G. and Ghazaryan, M.E. (2019). Interactive innovative tool for early diagnosis of global precrisis processes (based on measurement and assessment of the virtual intellectual capital), pp. 190-207. Journal of Intellectual Capital, Vol. 20 No. 2, 2019, Emerald Publishing Limited (индексирован в базе Скопус), 2018.
10. Алескеров Ф.Т., Головщинский К.И., Клименко А.В. Оценки качества государственного управления. М.: ГУ ВШЭ, 2006.
11. Ваганян Г.А. Наука и практика управления без науки управления. 113-124 стр. Сборник трудов Международной научной конференции «Современные проблемы управления», Академия государственного управления РА, Ереван. 2019г., 560 стр.
12. Ваганян Г.А. Азбука целенаправленного управления. Монография. Ереван. Авторское издание, 2022, – 660 с.
13. Ваганян Г.А. Благополучие Армении зависит от соотношения коэффициента умственного развития руководителей в сфере управления экономикой к коэффициенту умственного развития населения. 160-169 стр. Научный журнал "Пуб-

- личное управление". Академия государственного управления РА, Ереван, N34, 2017 г. – 560с.
14. Ваганян Г.А. Конституционный менеджмент. Монография. Европейская региональная образовательная академия. Фонд инновационного и промышленного развития. Ереван, 2017г. 156 стр.
 15. Ваганян Г.А. Концепция человеческого развития и благосостояние России, Ежегодник "Россия: тенденции и перспективы развития", Вып. 13. Часть I. РАН. ИНИОН РАН, М., 2018, 1114 с., с. 12-21.
 16. Ваганян Г.А. Методология разработки и использования диалоговых графических моделей в управлении социально-экономическими процессами. Автореферат докторской диссертации, АОН при ЦК КПСС, Москва, 1991г.
 17. Ваганян Г.А. Наука Армении и России без науки управления. «Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество». Ежегодник. 470-476 стр. Вып. 2. Часть 1, РАН. ИНИОН РАН, Москва, 2019 г., 636 стр.
 18. Ваганян Г.А. Наука, технологии и образование в России и Турции (партнерство, сотрудничество, соперничество, конкуренция или угроза), Россия: Тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 16: Материалы XX Национальной научной конференции с международным участием «Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения» / РАН. ИНИОН. М., 2021. – Ч. 1. – 1143 с., стр. 781-785.
 19. Ваганян Г.А. Наука, технологии и образование в России и Турции (партнерство, сотрудничество, соперничество, конкуренция или угроза). Стр. 781-785. Россия: Тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 16: Материалы XX Национальной научной конференции «Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения» / РАН. ИНИОН. М., 2021, Ч. 1. – 1143 с.
 20. Ваганян Г.А. О проблемах подготовки и образования управленцев высшей квалификации в Армении. Стр. 40-48. Материалы Международной Конференции «Современные проблемы и вызовы образования», 8 ноябрь 2022, Ереван), Европейский университет Армении, Ереван, 2023.
 21. Ваганян Г.А. Оценка качества управления образованием, инновационным и научно-технологическим развитием (на примере Армении). Стр. 442-446. Россия: Тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 15. Ч. 2 / РАН. ИНИОН. Отд. науч. Сотрудничества; Отв. ред. В.И. Герасимов. – М., 2020. – 1002 с.

22. Ваганян Г.А. Парадигма некомпетентности и дилетантизма в управлении наукой и высшим образованием в Армении, Հայաստանի Covid – 19-ի պայմաններում և արգելիչի պատերազմից հետո: Գիտական աշխատածրոյի նյութեր, Եր.: «ԵՆ» հրատ., 2021, 120 էջ, стр. 7-15.
23. Ваганян Г.А. Почему нет качественного управления в Армении? Материалы Пятой международной научно-практической конференции: «Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество». Ежегодник. Стр. 257–261, - М.: ИНИОН РАН, 2023. - Вып. 6, ч. 2. - 369 с.
24. Ваганян Г.А. Почему Президент РА не следит за соблюдением Конституции. Ереван: Монография. Авторское издание, 2023.- 100 с.
25. Ваганян Г.А. Проблемы кадровой политики в науке управления (на примере Армении). «Россия: Тенденции и перспективы развития». Ежегодник. Вып. 17: Материалы XIII Международной научно-практической конференции «Регионы России: стратегии развития и механизмы реализации приоритетных национальных и региональных проектов и программ». Ч. 3, Стр. 248 – 252. / РАН. ИНИОН. Отд. науч. Сотрудничества; отв. ред. В.И. Герасимов. – М., 2022. – Ч. 3. – 584 с.
26. Ваганян Г.А. Проблемы развития конституционного менеджмента Армении и пути их решения. Россия: Тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 18: Материалы XXII Национальной научной конференции с международным участием «Модернизация России: приоритеты, проблемы, решения». Ч. 2 / РАН. ИНИОН. – М., 2023. – Ч. 2. – 529 с.
27. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г. Виртуальные технологии менеджмента (системотехника электронного управления). Российско-Армянский государственный университет. Российская Академия государственной службы при президенте РФ. Монография. Ереван: «Нжар», 2005. 368 с.
28. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г. Виртуальный интеллектуальный капитал (концепция, методология измерения и оценки) / Ереван: Институт экономики им. М. Котаняна НАН РА, 2021.– 348 с.
29. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г. Закономерности мировой экономики и когнитивные модели кластеров виртуального интеллектуального капитала, Ежегодник "Россия: тенденции и перспективы развития", т. 2, РАН, ИНИОН РАН, М., 2016, 744с., с. 298-311,
30. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г. Концепция интерактивного менеджмента интеллектуального капитала Евразийского экономического союза как ключевой фактор роста конкурентоспособности и модернизации. Стр. 3336. Ежегодник "Россия:

- тенденции и перспективы развития", Т.2, Российская Академия Наук. М., ИНИОН РАН, 2015г. – 644 с.
31. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г. Побеждая с помощью глобальных инноваций (на примере России и других стран-участниц ЕАЭС). Стр. 528-536. Ежегодник "Россия: тенденции и перспективы развития", Вып. 12. Часть I. РАН, ИНИОН РАН, Москва, 2017г., 984 с.
 32. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г. Ситуационные центры инструменты менеджмента конституционной и интеллектуальной безопасности. Российская академия государственной службы при Президенте РФ. Материалы научно-практической конференции. 19-20 апреля 2006, Москва, Россия.
 33. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г., Блеян В.Ю. Методология проектирования электронного правительства (ситуационного центра анализа и принятия решений). Научно-практическая конференция "Информационно-аналитические средства под-держки принятия решений и ситуационные центры". РАГС при Президенте РФ. 29-30 марта 2005, Москва, Россия.
 34. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г., Казарян М.Э. Виртуальный конституционный контроль и мониторинг (системотехника конституционализма). Стр. 35-40. Ежегодник "Россия: тенденции и перспективы развития", Вып. 1. Часть I. РАН. ИНИОН РАН, Москва, 2018г., 612 с.
 35. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г., Казарян М.Э. Инновационный инструмент ранней диагностики глобальных предкризисных ситуаций. Стр. 89-97. Ежегодник. Россия: тенденции и перспективы развития. Вып. 12, Часть. 3, РАН. ИНИОН РАН, Москва, 2017г., 978 стр.
 36. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г., Тумян Л.В. Сопоставительный анализ национального интеллектуального капитала стран БРИКС ключевого фактора роста качества государственного управления и конкурентоспособности, "Страны БРИКС: стратегии развития и механизмы взаимодействия и сотрудничества в изменяющемся мире". Тр. I Международной научнопрактической конференции / РАН, ИНИОН РАН. М., 2016г., 590с., с. 218-222.
 37. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г. Стратегический анализ виртуального интеллектуального капитала и показателей экономики знаний в Ситуационном центре (не традиционный захват знаний). Научно-практическая конференция «Ситуационные центры 2009» (современные информационноаналитические технологии поддержки принятия решений). РАГС при Президенте РФ. Москва, 14 – 15 апреля 2009г.

38. Ваганян Г.А., Ваганян О.Г. Стратегия когнитивного управления государством или как превратить способности в компетентности. Тезисы докладов. Научно-практическая конференция "Ситуационные центры 2011 (ситуационные центры и "электронное правительство"). РАГС при Президенте РФ. Москва, 26-27 апрель 2011, Россия.
39. Ваганян Г.А. Возрождение экономики США (Уроки для Армении). Современные проблемы социальноэкономического развития в РА. Стр. 4063. Сборник научных статей. Номер 1. ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթայշնիի անվան տնտեսագիտությունիւ ինտեր-սուսու, 2022. Ереван. – 468 с.
40. Ваганян Г.А. Проблемы кадровой политики в науке управления (на примере Армении). Россия: Тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 17: Материалы XIII Международной научнопрактической конференции «Регионы России: стратегии развития и механизмы реализации приоритетных национальных и региональных проектов и программ». Ч. 3, Стр. 248 – 252. / РАН. ИНИОН. – М., 2022, – Ч. 3. – 584 с.
41. Ваганян О.Г. Интерактивный инструмент сбалансированного измерения и управления человеческим капиталом // Управление социально-экономическими комплексами: Сб. статей / Общ. ред. А.Л. Гапоненко. М., Изд-во РАГС, 2008.
42. Ваганян О.Г. Капитал интеллекта. Менеджмент интеллектуального капитала – эффективный инструмент стратегического управления в Российских условиях эконо-номики знания // Креативная экономика. – 2007. — №5. – 66-73, №6. – С. 38-45, №7. – С. 42-47.
43. Ваганян О.Г. Методика оценки эффективности в интеллектуальный капитал // Креативная экономика. 2007. Стр. 67-72, № 9.
44. Ваганян О.Г. Методы измерения интеллектуального капитала // Государственная власть и местное самоуправление в России: история и современность, том 2, книга 2. Материалы IV Международного форума и междисциплинарной аспирантской конференции, Санкт-Петербург, 17-18 июня 2006г. / Под общей ред. В.К. Егорова. СПб., 2006.
45. Ваганян О.Г. Методы оценки интеллектуального капитала // Стратегии и факторы инновационного развития социальноэкономических систем: Сб. статей / Общ. ред. А.Л. Гапоненко. М., Изд-во РАГС, 2006, 0,5 п.л.
46. Ваганян О.Г. Методы управления экономической безопасности Армении. Доклады конференции. Ереван 17-18 апреля, Ереванский Государственный Университет, СЕР, Издательство “Наири”, Ереван, 2004.

47. Ваганян О.Г. Уточненная оценка интеллектуального капитала на основе коэффициента Тобина и методика оценки эффективности в интеллектуальный капитал // Российское предпринимательство. Стр. 23-27, – М., 2007, № 11. 0,3 п.л.
48. Ваганян О.Г., Гапоненко А.Л. Сопоставительный анализ показателей экономик, основанных на знаниях, формируемых в США, Европе и России // Актуальные проблемы Европы: Сб. научных тр. / Ред. кол.: Т.Г. Пархалина и др. Стр. 36-69. М., 2007. № 2. Европа: Переход к обществу знаний? Институт научной информации по общественным наукам РАН, Москва, 1,4 п.л.
49. Ваганян О.Г. Управление формированием и развитием интеллектуального капитала (концепция, технология, системотехника) / ЕФ Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, Фонд Инновационного и Промышленного Развития, – Ереван, Монография: “Mega Print”, 2016, – 236 с.
50. Городецкий А.Е. Институты государственного управления в условиях новых вызовов социально-экономического развития: Монография. М.: Институт экономики РАН. 2018.
51. Качество государственного управления в странах мира / Гуманитарный портал: Исследования // Центр гуманитарных технологий, 2006–2023 (последняя редакция: 09.01.2023), <https://gtmarket.ru/research/worldwidegovernanceindicators>
52. Ленчук Е.Б. Глобальные проблемы и вызовы обуславливают возрастание экономической роли государства // Вопросы политической экономии. 2020, No 1. С. 112–119.
53. Маслов Д.В., Дмитриев М.Э., Айвазян З.С. Отдельные аспекты трансформации государственного управления: процессы и качество. Аналитический доклад ЦСР. М.: РАНХиГС, 2018.
54. Положихина М.А. Качество и эффективность государственного и муниципального управления: вопросы оценки // Экономические и социальные проблемы России. 2009, No 2. С. 133–156.
55. Положихина М.А. Организация государственного управления в современной России. М.: ИНИОН. 2012.
56. Тумян Л.В. Особенности национального интеллектуального капитала Армении // «Ֆինանսներ և Էկոնոմիկա» ամսագիր, #78, 2015.
57. Тумян Л.В. Опережающий рост человеческого капитала - путь к благосостоянию страны // «Ֆինանսներ և Էկոնոմիկա» ամսագիր, #78 (179-180) 2015.

58. Тумян Л.В. Сопоставительный анализ национального интеллектуального капитала стран-участниц Евразийского экономического союза // Креативная экономика, № 9 (2015).
59. Тютин Д.В. Новое Государственное Управление: от управления эффективностью и результативностью к менеджменту публичных ценностей // Управление экономическими системами. 2014. No 4. С. 24.
60. Վահանյան Գ.Ա. Կառավարման գիտությունը և պրակտիկան առանց հեղափոխական գիտության: 101-110 էջ. Գիտագործնական խորհրդածրոյ: Տնտեսական հեղափոխություն. Ընկալումը և գործարկումը: “Անտառես”, Երևան, 2019, 208 էջ: