



ПРАВИТЕЛЬСТВО РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

№ 16-L от 8 января 2026 года

ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ДОКТРИНЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ АРМЕНИИ

Принимая за основание часть 8 статьи 11 Закона "О структуре и деятельности Правительства" и подпункт 1 пункта 152 Постановления Правительства Республики Армения № 252-L от 25 февраля 2021 года, Правительство Республики Армения постановляет:

1. Утвердить доктрину экономического и институционального преобразования Республики Армения — согласно Приложению.
2. Настоящее Постановление вступает в силу на следующий день после его опубликования.

ПРЕМЬЕР-МИНИСТР РЕСПУБЛИКИ
АРМЕНИЯ

Н. ПАШИНЯН

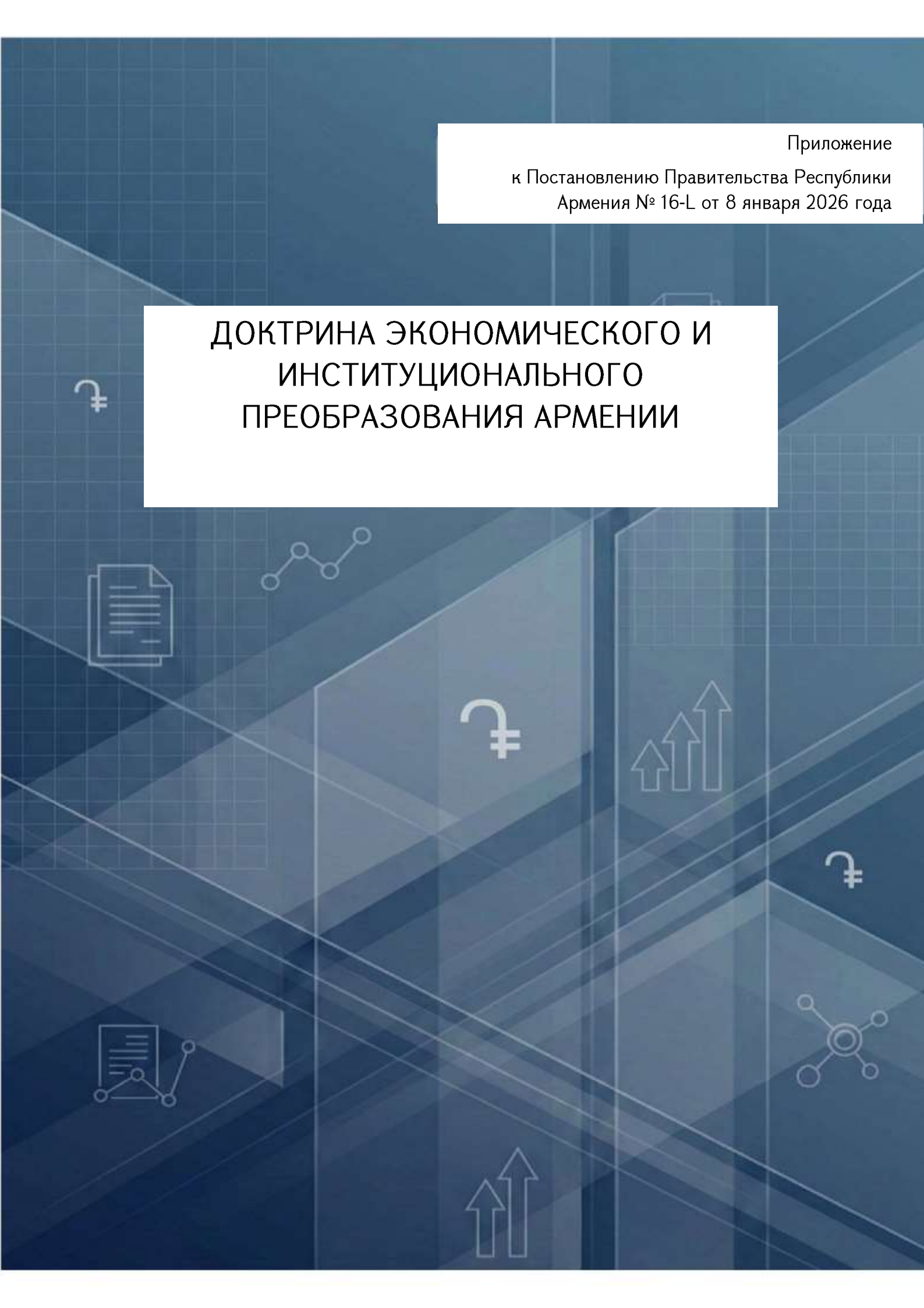
Ереван

09.01.2026

УДОСТОВЕРЕНО ЭЛЕКТРОННОЙ
ПОДПИСЬЮ

Приложение
к Постановлению Правительства Республики
Армения № 16-L от 8 января 2026 года

ДОКТРИНА ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ АРМЕНИИ



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИКИ И СТРУКТУРНЫЕ ВЫЗОВЫ	4
ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА "РЕАЛЬНОЙ АРМЕНИИ"	17
ГЛАВА 3. ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ	31
ГЛАВА 4. СОГЛАСОВАНИЕ С ДЕЙСТВУЮЩИМИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРОГРАММАМИ И ИНИЦИАТИВАМИ.....	36
ГЛАВА 5. СИСТЕМА МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ.....	40
ГЛАВА 6. ПРОГРАММЫ И ПОДПРОГРАММЫ.....	41

ВВЕДЕНИЕ

Доктрина экономического и институционального преобразования Армении представлена как ориентир развития, целью которого является пересмотр и укрепление экономической структуры и государственных институтов страны. Быстро меняющиеся условия глобальных рынков, технологическая конкуренция, геополитические риски и демографические тенденции требуют более системного и прогнозируемого подхода к государственному управлению и экономической политике. Данная доктрина направлена на обеспечение перехода от реактивной и секторальной политики к целевой и заведомо определенной экономической модели, в которой экономическое развитие рассматривается в качестве государственного интереса.

В современных реалиях развитие экономики обусловливается быстрым внедрением технологий искусственного интеллекта, автоматизации и управления большими объемами данных, вследствие чего процессы становятся беспрецедентно интенсивными — новые технологии преобразовывают существующие производственные и институциональные структуры, формируя новую экономическую логику и новые профессиональные рынки. Эти изменения требуют от государства применения более гибкого, ориентированного на технологии подхода, учитывающего управление рисками.

В условиях подобного развития событий во внутренней повестке дня Армении следует отдать приоритет укреплению потенциала. Развитие Армении основывается на полноценном использовании внутренних ресурсов, эффективности и подотчетности управления, развитии человеческого капитала и формировании инновационного мышления. Доктрина преобразовывает идеи противостояния, предсказуемости и устойчивости в измеримые действия, направленные на укрепление основ экономики, улучшение инвестиционного климата, обеспечение энергетической и продовольственной безопасности, а также социального согласия.

Данный круг внутренних реформ не может быть эффективным без единой идеологической основы, определяющей направление развития государства.

Доктрина построена на идеологической основе "Реальной Армении" и рассматривает экономику как многоуровневый инструмент национальной безопасности. При таком подходе каждое направление экономической политики — от налоговой системы и финансовых рынков до образования, цифровизации, энергетики и территориального развития — оценивается не только в плане потенциала для роста, но и с точки зрения стабильности государства, институциональной устойчивости и повышения уровня доверия в обществе.

Цель доктрины – установление новой логики экономического и институционального развития Армении с позиционированием экономики как основы суверенитета, безопасности и долгосрочной стабильности, в центре которой находится образованный, а значит, свободный, умелый и творческий гражданин. Эта логика направлена на формирование той Армении, которая станет конкурентоспособной и надежной средой для жизни, созидания и развития как для своих граждан, так и для добросовестных иностранных граждан и международных компаний с высокими профессиональными качествами.

Настоящий документ объединяет экономическую концепцию, институциональные реформы, новую модель государственного управления и выступает как идеологический мост видения "Армения 2050", обеспечивая переход от краткосрочных решений к долгосрочным стратегическим целям.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ЭКОНОМИКИ И СТРУКТУРНЫЕ ВЫЗОВЫ

1. Переломные изменения в экономике Армении в условиях структурных вызовов

1. За последние пять лет экономика Армении преодолела период глубоких преобразований, формируясь под воздействием одновременно как

геополитических, так и макроэкономических и структурных факторов. Пандемия COVID-19 и 44-дневная война стали испытанием на прочность, в условиях которого экономика в 2020 году зарегистрировала спад на 7,2% по сравнению с предыдущим годом. Однако эти потрясения продемонстрировали структурную стабильность основ экономики, что также было обусловлено эффективностью быстрых реформ, последовавших за народной, ненасильственной бархатной революцией 2018 года. Это позволило в короткие сроки восстановить экономическую активность и вернуться к долгосрочной тенденции роста.

2. Начиная с 2022 года, региональные конфликты, экономические санкции, введенные в отношении некоторых стран ЕАЭС, и структурные изменения во внешней торговле привели к формированию дополнительного спроса, реструктуризации трудовой миграции и значительному увеличению финансового притока. В совокупности эти факторы обеспечили высокие темпы роста экономики и тенденцию к укреплению национальной валюты. По предварительной оценке, в экономике Армении за период с 2018 по 2025 год был зафиксирован реальный рост более чем на 50 процентов. Это один из периодов самого быстрого роста, зафиксированного со времен независимости страны. Одновременно ВВП на душу населения увеличился более чем вдвое, достигнув в 2025 году (по предварительной оценке) отметки в 9,433 доллара США, что обеспечивает Армении новый статус в классификации стран с доходом выше среднего. **В то же время такой быстрый рост выявил уязвимые места в структуре экономики и сомнения относительно долгосрочной стабильности.**

3. **Обусловленный спросом рост и его последствия.** Динамика экономики Армении за последние годы в значительной степени сформировалась под влиянием стимулированного спросом роста. Это было обусловлено большим притоком капитала, ростом потребления среди населения и стабильным увеличением доходов.

4. В 2022-2024 годах ВВП в среднегодовом расчете составил 8,9 %.

В тот же период драм подорожал примерно на 20 % вследствие существенного внешнего спроса, значительного притока финансовых ресурсов и высокопроизводительной рабочей силы, что в значительной мере компенсировало инфляционное давление. Несмотря на то, что эти стимулированные спросом развития способствовали экономическому росту, их устойчивость в долгосрочной перспективе остается неопределенной. Поскольку этот рост в основном обусловлен факторами внешнего спроса и временного притока капитала, а не производительностью, очевидно, что он подлежит поэтапной коррекции. Следовательно, экономическая политика должна быть направлена на обеспечение пропорциональной корректировки и "мягкой посадки". Дополнительные риски могут возникнуть в случае сокращения притоков капитала или разворота миграционных процессов, что приведет экономику к фазе замедления.

5. **Строительство, жилищное и территориальное развитие.** Рынок жилья в значительной степени выиграл от притока капитала, повышения покупательной способности и расширения ипотечного рынка, чему способствовали государственные программы жилищного кредитования. Государственные механизмы ипотечного субсидирования оказали особое влияние на активизацию жилищного строительства и расширение возможности приобретения собственного жилья. В то же время существуют риски, связанные с долгосрочным балансом спроса и предложения в условиях непропорционального развития территорий и особенно возможного ослабления внешних потоков или изменения макроэкономических условий. Более благоприятные условия для жилищного строительства будут созданы в марзах и отдаленных общинах республики в сочетании с инструментарием внедрения новых механизмов стимулирования малого и среднего бизнеса в этих общинах.

6. **Территориальное и инфраструктурное развитие.** В 2018-2025 годах в Республике Армения были осуществлены крупномасштабные инфраструктурные инвестиции с целью обеспечения их пропорционального распределения по марзам, повышения качества государственных услуг, а также укрепления транспортных и социальных связей страны. В указанный период на программы дорожного строительства и восстановления (по линии капитальных затрат, включая субвенционные программы) было направлено более 593 миллиардов драмов, в результате чего модернизировано порядка 4,736 км дорог. Это значительно, в 3,6 раза, превышает показатель за предыдущие восемь лет, когда на дорожное строительство было потрачено 197 миллиардов драмов и восстановлено 1,316 км дорог.

7. Инвестиции были направлены также на улучшение образовательной инфраструктуры. В частности, в рамках программы "300 школ" осуществлены строительные и капитальные ремонтные работы в 357 школах, рассчитанных примерно на 107 000 учащихся. Общий бюджет программы составляет порядка 385 миллиардов драмов, из которых по состоянию на декабрь 2025 года реализовано более 165 миллиардов драмов.

8. В рамках параллельно реализуемой программы "500 детских садов" из государственного бюджета в целях расширения доступа к качественному дошкольному образованию было выделено более 45 миллиардов драмов на строительство или капитальный ремонт порядка 504 детских садов и дошкольных учреждений.

9. Около 25000 граждан воспользовались программами ремонта и модернизации в области энергосбережения, было улучшено качество жилищных условий и снижены коммунальные расходы. В рамках софинансирования инициатив территориального развития государство выделило порядка 225 миллиардов драмов на реализуемые в общинах инфраструктурные проекты, а также предоставило прямые субсидии органам местного самоуправления на сумму

114 миллиардов драмов. Эта инвестиционная политика обеспечила не только пространственную диверсификацию экономической активности, но и создала инфраструктуру, необходимую для инклюзивного роста, способствуя пропорциональному повышению уровня жизни населения и доступности услуг на марзовом уровне.

10. Борьба с коррупцией и политика возврата имущества, имеющего незаконное происхождение. Параллельно с осуществленными реформами Армения систематизировала и институционализировала свою антикоррупционную политику, создав полноценную систему конфискации и возврата имущества, имеющего незаконное происхождение. Внедрен основанный на новом законодательном инструментарии и функциях специализированных структур специальный инструментарий для выявления, ареста и конфискации имущества, имеющего незаконное происхождение. С 2018 по первую половину 2025 года общая сумма ущерба, возмещенного государству и общинам в результате уголовных производств, защиты государственных (общинных) интересов, конфискации имущества, имеющего незаконное происхождение, а также использования различных мер прокурорского воздействия, составила более 566 миллионов долларов или эквивалентного этой сумме имущества. Следует отметить, что с точки зрения доктрины важность данного процесса заключается не в размере цифр, а в неизбежности установления важных для институционального доверия факторов, таких как верховенство закона, отрицание безнаказанности и новые правила восстановления государственных ресурсов.

11. В Армении сформировалась реальная среда для свободы слова, мысли и политического выбора. Общественное коммуникационное и информационное поле работает в условиях плюрализма мнений, обеспечивая возможность для свободного выражения различных политических позиций и критики власти – без вмешательства или ограничений со стороны государства. Открытый доступ к местным и внешним источникам информации стал частью нормативной среды

управления. Эти условия формируют новую структуру общественных ожиданий, особенно среди молодежи, и способствуют укреплению доверия, правовой предсказуемости и институциональной стабильности.

12. Структурные изменения — расширение услуг и роль внешнего спроса. Помимо обусловленного спросом роста, в экономике Армении происходят также структурные изменения. Растущая часть производства и занятости сосредоточена в секторах услуг, чувствительных к внешнему спросу. Армения стала привлекательным направлением для международных посетителей, в результате чего наблюдался значительный рост туристического потока и увеличение расходов на одного посетителя. Эта тенденция способствовала расширению рынков гостеприимства, общественного питания и краткосрочной аренды.

13. Структурный сдвиг в сторону услуг и зависимость от внешних рынков. Армения все больше полагается на те подсекторы услуг, которые напрямую зависят от внешнего спроса — туризм, финансовое посредничество, услуги, связанные с недвижимостью. В последние годы высокая рентабельность и быстрая окупаемость этих отраслей отвлекают финансовые и человеческие ресурсы от производственных и ориентированных на экспорт отраслей, усугубляя структурный дисбаланс в экономике и повышая уязвимость к внешним потрясениям.

14. Развитие технологических и экспортных отраслей как стержень структурных преобразований. В экономике Армении наблюдается усиление высокопроизводительных отраслей, в частности, за счет информационных технологий и некоторых экспортных направлений. Однако часть роста ИТ-сектора обусловлена не резким увеличением местной производительности, а временным перераспределением (локализация перемещенных компаний, реэкспорт), в результате чего потенциал технологических преобразований и производства с высокой добавленной стоимостью еще не реализован в полной мере.

15. Анализ тенденций свидетельствует о том, что экономика Армении находится в процессе структурных преобразований, но с точки зрения стабильности и производительности все еще существует системная уязвимость. Ниже суммированы те фундаментальные структурные вызовы, которые должны стать ориентиром для разработки политики.

2. Глубинные препятствия для экономического развития и основные структурные вызовы и риски

16. **Структурные ограничения развития человеческого капитала.** В сфере формирования и развития человеческого капитала существуют глубинные системные проблемы, связанные с качеством образования (в том числе профессионального), эффективностью медицинских услуг, защитой прав человека и основных свобод, а также низким уровнем социального доверия в обществе. Совокупное воздействие этих факторов ограничивает полноценную реализацию потенциала личности, снижает производительность труда, подрывает инновационный потенциал и в долгосрочной перспективе ослабляет экономические, институциональные основы и основы безопасности государства. Эти фундаментальные проблемы человеческого капитала являются одним из ключевых структурных ограничений развития Армении и требуют системного, всеобъемлющего и структурного государственного реагирования.

17. **Ограниченная диверсификация экономики и слабая интеграция в стоимостные цепочки.** Экономика и структура экспорта продолжают в значительной степени опираться на сырьевой сектор и ограниченное число сервисных секторов. В то же время в условиях членства в ЕАЭС торговая политика Армении формируется в рамках единой таможенной системы Союза, что в определенной степени устанавливает условия доступности внешних рынков и влияет на возможные направления диверсификационной политики. Низкий удельный вес технологически сложных товаров в товарной структуре экспорта

препятствует формированию долгосрочной стабильности. Это усугубляет уязвимость к ценовым и геополитическим потрясениям и ограничивает включение Армении в глобальные производственные и технологические цепочки. В этих условиях ключевым предусловием структурного преобразования экономики и эффективной интеграции в стоимостные цепочки является формирование единого подхода *"всеобъемлющая стандартизация — целевая государственная поддержка — устойчивая доступность внешних рынков"*, в рамках которого государство стимулирует развитие продукции и услуг в соответствии с лучшими международными стандартами, целенаправленную концентрацию ограниченных ресурсов и конкурентоспособное позиционирование Армении в конкретных глобальных производственных цепочках.

18. Недостаточная развитость инфраструктур и торговых связей. В Армении по-прежнему сохраняются логистические ограничения, что увеличивает торговые расходы и ограничивает доступ на региональные и международные рынки. Низкая пропускная способность пограничной и грузоперевозочной инфраструктур также замедляет процесс присоединения к цепочкам поставок. Несмотря на то, что экспорт коммерческих услуг динамичен, логистические ограничения продолжают препятствовать конкурентоспособности. Необходимы объемные инвестиции в современные транспортные коридоры, пограничное управление, цифровую торговлю и совершенствование таможенных процедур, в том числе в рамках инициативы "Перекресток Мира" и программы TRIPP.

19. Зависимость роста от временных внешних факторов.

Начиная с 2022 года, определенная часть экономического роста Армении обусловлена такими временными внешними факторами, как приток капитала, перераспределение рабочей силы и перенаправление торговых потоков. Без повышения производительности, технологического переоснащения и долгосрочных инвестиционных программ экономика сохранит риск "возврата" к режиму низкого роста.

20. Низкая производительность и технологический регресс. Уровень производительности экономики Армении продолжает существенно отставать от сопоставимых региональных и мировых экономик. Слабая конкуренция и ограниченный уровень инноваций приводят к тому, что капитал зачастую направляется в не самые эффективные компании, а производственная база медленно адаптируется к технологическим изменениям.

21. Слабая конкурентная среда и ограниченная динамика рынков. В ряде отраслей экономики Армении конкурентная среда ограничена структурными особенностями рынков, включая высокую концентрированность, трудности масштабирования в условиях небольшого внутреннего рынка, а также регулирующие и институциональные препятствия для входа на рынок и расширения. В условиях совокупного воздействия этих факторов естественный оборот компаний на рынках ограничен, перераспределение ресурсов в пользу наиболее продуктивных субъектов происходит медленно, а конкурентное давление, основанное на производительности и инновациях, остается недостаточным. В результате в экономике ослабевают стимулы для технологической модернизации, повышения эффективности управления и деятельности, ориентированной на экспорт, а распределение капитала и рабочей силы зачастую не отражает реальных различий в эффективности. Такая структурная среда ограничивает динамику рынков, препятствует росту производительности и замедляет структурные преобразования в экономике и более глубокую интеграцию в стоимостные цепочки.

22. Слабые стороны институциональной системы и нестабильность регулирования. Несмотря на шаги, предпринятые в направлении реформ государственного управления, слабые стороны институциональной системы продолжают препятствовать скорости проведения экономических реформ и последовательности политик. Во многих случаях культура принятия решений на основе аналитических данных также ограничена. Частые изменения налоговой,

правовой и регулятивной среды снижают прогнозируемость политики и доверие инвесторов. Доктрина закрепляет, что институциональное преобразование и "стабильность правил" являются ключевыми предусловиями экономической политики.

23. Демографические вызовы и вызовы рынка труда. Старение населения, эмиграция, снижение рождаемости, ограниченный уровень участия женщин и молодежи, а также несоответствие требований системы образования и экономики подрывают потенциал долгосрочного роста.

24. Слабое развитие инновационной культуры и нехватка научно-исследовательских инвестиций. Несмотря на имеющийся исторический потенциал в области науки и технологий, уровень инвестиций в сферу исследований и разработок (R&D) в Армении остается низким. Быстрый рост ИТ-индустрии в последние годы был в основном сосредоточен на не имеющих высокую стоимость услугах — без углубления компонента инноваций и исследований. Отсутствие при государственных органах инновационных исследовательских центров и центров развития, стратегических аналитических "think-tank"-ов, слабые связи между университетами, научными учреждениями и частным сектором препятствуют развитию инновационной экосистемы. Ограничения государственно-частного сотрудничества и отсутствие финансовых стимулов не позволяют коммерциализировать научные результаты, а темпы технологического развития значительно замедляются. Формирование тесного сотрудничества между образовательной и производственной системами и нацеленность финансирования на инновации играют центральную роль в деле становления знание-ориентированной экономики.

25. Ограниченное развитие финансового сектора. Несмотря на приложенные в последние годы усилия государственной системы и, в частности, Правительства, рынок капитала Армении продолжает оставаться на стадии формирования. В 2024 году листингованы и допущены к торгам 84 ценные

бумаги, в результате чего объем новых листингов по сравнению с 2023 годом увеличился на 124 %, объем торгов корпоративными облигациями — на 58,8 %, а число сделок — на 60,4 %. Эти результаты частично обусловлены направленными на развитие рынка инициативами Правительства, в частности — государственной программой поддержки эмиссии и рейтингования. Тем не менее, рынок капитала по-прежнему недостаточно развит: финансовая система основана преимущественно на банковском кредитовании, а рынки акций и облигаций остаются ограниченными по объему. В то же время действующие модели государственного субсидирования, в частности по части ипотечных кредитов, формируют экономику с растущим спросом, в результате чего значительная часть финансовых ресурсов концентрируется в неэкспортируемых секторах.

26. В контексте улучшения инвестиционной среды важно разработать политику, направленную на устойчивое и прогнозируемое снижение кредитных процентных ставок, поскольку высокая стоимость кредитных ресурсов ограничивает объем долгосрочных и производственных инвестиций. Кроме того, низкий внутренний уровень сбережения и отсутствие корпоративного управления и культуры прозрачности продолжают ограничивать потенциал накопления капитала и углубления рынка.

27. Нестабильность и ограниченное качество иностранных инвестиций. Прямые иностранные инвестиции сосредоточены в нескольких сферах. Отсутствие инвестиционной стратегии и регулирующие риски ограничивают интерес институциональных инвесторов. Привлечение крупных международных компаний рассматривается не только как источник капитала, но и как инструмент передачи управления, технологий и культуры конкуренции.

28. Энергетическая зависимость и низкий уровень энергосбережения. Армения продолжает оставаться в значительной степени зависимой от импорта энергоносителей, особенно из России, что увеличивает политические риски как в плане колебания цен, так и по части энергетической безопасности. Медленное

внедрение возобновляемых источников энергии, инновационных энергетических технологий, в том числе умных сетей, препятствует повышению уровня энергетической независимости, а недостаточный уровень энергосбережения и энергоэффективности создает дополнительный спрос на электроэнергию во всех секторах экономики и, как следствие, сохраняет зависимость от импортируемых энергоносителей. Наличие атомной электростанции позволит повысить уровень диверсификации энергоресурсов в энергосистеме, не увеличивать зависимость от импортируемого природного газа, а также объем выбросов. Уточнение направленности политики, активизация стимулов для инвестиций в возобновляемые источники энергии и развитие решений для накопления энергии будут способствовать обеспечению энергетической стабильности и повышению конкурентоспособности.

29. Продовольственная безопасность и ограничения эффективности сельскохозяйственной системы. Армения в значительной степени зависит от импортируемых продовольственных товаров, что делает экономику уязвимой к сбоям в глобальных цепочках поставок. Низкий уровень производительности в сельском хозяйстве, неэффективность ирригационных систем и использование устаревших технологий препятствуют развитию отрасли. Отсутствие создающей добавленную стоимость обрабатывающей промышленности ограничивает экспортный потенциал. Внедрение сельскохозяйственных технологий, стимулирование устойчивого сельского хозяйства и расширение внутреннего производства жизненно важны для укрепления продовольственной безопасности и экономической активизации сельских территорий.

30. Проблемы окружающей среды и климатические риски. Армения сталкивается с растущими экологическими вызовами, вызванными расширением градостроительной деятельности, распространением промышленности и изменением климата. Ухудшение качества атмосферного воздуха и воды, деградация почвы и тенденции к повышению температуры угрожают как

общественному здоровью, так и долгосрочной экономической стабильности. Неполное управление отходами, вырубка лесов, лесные пожары, утрата биоразнообразия и слабое экологическое регулирование углубляют экологические проблемы. Всеобъемлющая природоохранная политика, в том числе – меры по борьбе с загрязнением, устойчивое управление ресурсами, обеспечение развития с низким уровнем выбросов парниковых газов и адаптации к климату, должны сформировать ядро долгосрочной системы защиты окружающей среды Армении.

31. Фискальные и институциональные ограничения. Сегодня значительная часть государственного бюджета направляется на обязательные социальные расходы, расходы на образование, здравоохранение, оборону и обслуживание задолженности, в результате чего пространство для новых инициатив ограничено и будет оставаться таковым, если не будет обеспечен структурный пересмотр расходов и эффективный рост доходов. Отправной точкой доктрины является то, что любая новая политика должна вписываться в рамки долговой стабильности и макроэкономического баланса, одновременно переориентируя структуру государственных расходов в сторону повышения производительности и устойчивости. В этом контексте приоритетным является также снижение стоимости обслуживания государственного долга за счет углубления рынка государственных ценных бумаг, повышения кредитного рейтинга, прогнозируемого бюджета и более профессионального управления процентными рисками.

32. Повышение потенциала государственного аппарата, основанное на данных управление и институционализация государственно-частного партнерства становятся той основой, благодаря которой сформулированные в доктрине экономические и институциональные цели могут стать реальностью. В рамках свободы слова этот подход предполагает стимулирование ответственной, основанной на фактах и профессиональной общественной коммуникации, в контексте которой роль государства должна заключаться в содействии развитию

потенциала и повышению профессиональной подготовки работников сферы общественной коммуникации на основе передового международного опыта и установленных профессиональных стандартов.

ГЛАВА 2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПАРАДИГМА "РЕАЛЬНОЙ АРМЕНИИ"

33. **Доктрина экономического и институционального преобразования Армении** построена на новой парадигме экономического развития, которая отражает основные идеологические основы "Реальной Армении" и преобразовывает роль государства в экономике, **ставя человека в центр системы** в соответствии с формулой "государство должно делать сильным человека, а человек — усиливать государство". Эта модель отказывается от приоритета краткосрочной прибыли, внешней зависимости и подхода, направленного на обеспечение показателей, отражающих поверхностный экономический прогресс. Вместо этого используется подход, направленный на развитие человеческого потенциала, который обеспечит благоприятные условия для экономического развития путем всестороннего и эффективного использования экономических ресурсов, четкого и скоординированного направления укрепления институционального доверия и долгосрочного развития.

34. Эта парадигма является стержнем качественного преобразования нашей экономической политики и основана на достижениях прошлых лет, зафиксированных ограничениях и готовности извлекать уроки.

35. Парадигма формируется совокупностью основ, объединенных вокруг государственного интереса Армении — экономического развития. Идеологическая и функциональная цель государства — формирование через экономическое развитие устойчивого, справедливого и инклюзивного, по-настоящему развитого государства.

36. Стержень данной основы таков:

1) **Образование – как "стратегия стратегий"**. Первой и ключевой основой новой экономической парадигмы Армении является образование. Без доступной, современной и конкурентоспособной системы образования и принятия образования как пожизненного образа жизни эффективность реформ неизбежно страдает. Образованные граждане, осознающие свои права и обязанности, являются самой надежной опорой для свободы и демократической жизнеспособности государства. Отныне образование — это не просто политика в одной области, а стержень доктрины, предопределяющий объем и содержание экономического развития, эффективность и гибкость государственного управления, силу национальной идентичности и успех повестки долговечности государственности;

2) **Создание благоприятной внешней и внутренней среды: мирное сосуществование с соседями и углубление международной интеграции как необходимое условие экономического развития**. Новая парадигма экономического развития Армении ставит в основу идею мира как основное предусловие безопасности, инвестиционного доверия и регионального сотрудничества. Мирная среда позволяет семьям, отдельным лицам, а также разработчикам политики осуществлять долгосрочное планирование, углублять международные экономические связи, открывать и развивать новые рынки. Помимо ценностного значения, мир также имеет конкретные и измеримые экономические последствия или, другими словами, "дивиденды от мира" (peace dividends) в виде роста инвестиционного доверия и снижения стоимости капитала, расширения доступа к новым экспортным рынкам, сокращения логистических расходов, что снижает цены на импортируемые товары и повышает конкурентоспособность экспорта, стимулирует репатриацию и рост доступности рабочей силы, возможность перераспределения ресурсов государственного бюджета в направлениях, ориентированных на социально-экономическое

развитие. В совокупности эти факторы формируют новую среду экономического развития, в которой Армения становится перекрестком регионального сотрудничества, торговли и мира. "Дивиденды от мира" являются предпосылкой не только для экономического роста, но и для демографической экспансии и сохранения демократических достижений: риски войны, как правило, увеличивают вероятность чрезвычайного регулирования, ограничения прав и ослабления защиты собственности, поэтому прочный мир одновременно обеспечивает ту основу для свободы, доверия и предсказуемости инвестиций, на которой возможно долгосрочное развитие;

3) Возможность действовать свободно, быстро, гибко и ответственно: защита и неприкосновенность права собственности как основа инвестиций и свободной экономической деятельности. Защита и неприкосновенность права собственности являются не только конституционной нормой, но и основой обеспечения экономической стабильности и формирования благоприятной инвестиционной среды. Институциональное укрепление неприкосновенности собственности формирует доверительную среду как для каждого гражданина и местных предпринимателей, так и для внешних инвесторов. Эта среда снижает правовую неопределенность, обеспечивает защиту капитала и способствует долгосрочному инвестиционному поведению, становясь важной предпосылкой для устойчивого экономического роста;

4) Прогнозируемость устойчивого и долгосрочного развития: независимая судебная система и надежные арбитражные механизмы. Стабильность правовой системы и высокие профессиональные качества обеспечивают прогнозируемость правил, гарантируют выполнение договоров и справедливую конкурентную среду. Реформы в данной сфере носят непрерывный характер. Совершенствование системы подготовки и переподготовки судей и укрепление ценностно-ориентированной судебной культуры рассматриваются в качестве приоритетов. Одновременно будет

стимулироваться разработка альтернативных способов разрешения споров, что позволит разрешать инвестиционные и торговые споры быстрым, эффективным и предсказуемым образом, снижая риски, повышая доверие и укрепляя устойчивость и эффективность экономической среды;

5) Свобода предпринимательства, гарантия равных условий и поощрение экономической инициативы как основы творчества. Важнейшим предусловием для проявления творческого потенциала является свободная предпринимательская среда, которая должна быть ограждена от административного или политического давления и неравных условий. Армения поощряет предпринимательство каждого человека как движущую силу развития, особенно в инновационной и технологической сферах. Одним из наиболее эффективных инструментов экономической свободы является стабильная и предсказуемая налоговая система, которая позволяет предприятиям планировать свою деятельность на долгосрочную перспективу. В последние годы налоговая сфера претерпела многочисленные и разноплановые изменения, обусловленные внешними и внутренними форс-мажорными обстоятельствами, а также стратегическим переосмыслением экономической политики.

Однако в настоящее время начался этап формирования новой налоговой философии. Целью разрабатываемого "Налогового кодекса" является установление упрощенной, конкурентоспособной и долгосрочной стабильной системы, которая одновременно будет работать как основа доверия для инвесторов, предпринимателей и граждан.

37. Совместное наличие этих пяти основных предусловий формирует также ту политико-правовую и инвестиционную среду, которая способствует как расширению местных конкурентоспособных компаний и созданию новых, так и привлечению международных и особенно глобальных транснациональных компаний. Приход таких компаний не только мобилизует инвестиционные ресурсы, но и позволяет осуществлять трансфер современных технологий,

внедрять современные стандарты управления и качества, которые способствуют модернизации производства, повышению качества услуг, улучшению деловой культуры, а также повышению производительности труда.

38. Таким образом, представленные основы формируют идеологический и институциональный фундамент новой экономической парадигмы Армении. Однако их жизнеспособность и практическая ценность предполагают более широкий спектр структурных политик и экосистемы реализации. Представленные ниже направления призваны укрепить этот фундамент, превратив его в основу целостного и долгосрочного развития национального уровня. Они выделяют приоритетные области и программы, на которые следует опираться, для обеспечения полноценного функционирования парадигмы и закрепления ее устойчивой эффективности.

39. Программа TRIPP как стратегическая основа открытой экономики и структурных преобразований. Новая экономическая парадигма Армении получает свое практическое воплощение также в рамках международной программы TRIPP, которая станет движущей силой открытой и конкурентоспособной экономики страны. TRIPP сочетает в себе институциональную поддержку экспорта, развитие инфраструктур и наращивание человеческого капитала, создавая инвестиционную и технологически подготовленную среду. Программа также направлена на включение Армении в глобальные цепочки поставок, расширение экспортных рынков и привлечение новейших технологий. Параллельно с этим процессом стимулируется развитие возобновляемых источников энергии и ответственное отношение к окружающей среде в качестве новых стандартов современного экономического сотрудничества. TRIPP — это не только экономический инструмент, но и проявление нового качества государственного управления, которое сочетает в себе стратегическое мышление, эффективность управления и высокий уровень международного сотрудничества.

40. Территориальное развитие и компетенции современного управления. В последние годы на развитие инфраструктур марзов были направлены значительные инвестиции — особенно на дорожное строительство и транспортные связи. Однако эти инвестиции могут стать полностью эффективными только в том случае, если инфраструктуры будут стимулировать движение товаров и услуг, экономическую активность и реальные экспортные потоки. В этих целях необходимо сочетать инфраструктурные проекты с промышленными, экспортными и логистическими стратегиями, обеспечивая их реальное экономическое содержание и привлекая инвестиционные потоки. В противном случае даже самые современные дороги останутся недостаточно используемыми и не будут способствовать равномерному и долгосрочному развитию страны. С этой точки зрения особое значение приобретает экономическое возрождение регионов как ключевое предусловие для пропорционального и инклюзивного развития. Органы местного самоуправления должны обладать полномочиями и компетенциями, чтобы стать соавторами и активными исполнителями инвестиционной политики, стимулируя перезапуск производства, развитие интенсивного сельского хозяйства, возрождение сельских общин и создание рабочих мест при полном использовании экономического потенциала населения. Только в этих условиях созданные и создаваемые подструктуры станут системами, стимулирующими развитие общин.

41. Важным компонентом новой экономической парадигмы является принцип "специализации" территориального развития, в рамках которого государство поощряет развитие марзов, городов и сельских общин на основе сочетания их человеческого капитала, потенциала знаний, природных, инфраструктурных и логистических преимуществ. Этот принцип применяется на этапе разработки программ государственной поддержки, инвестиционных инструментов и инициатив развития как направляющей основы, способствующей выявлению и целенаправленному продвижению присущих территориям (даже

отдельным общинам) конкурентных местных преимуществ. Территориальная "специализация" рассматривается не как административный или распорядительный механизм, а как основанная на конкурентных преимуществах модель развития, направленная на формирование функциональных центров экономической активности, стимулирование кластерного развития и повышение вовлеченности территорий в региональные и международные стоимостные цепочки.

42. Конкурентоспособная финансовая среда и целенаправленное управление государственными ресурсами. Доступность и конкурентное развитие финансовой системы рассматриваются как ключевые условия экономической инклюзивности и инвестиционной активности. Государство стимулирует, в частности, распространение небанковских финансовых услуг, развивая рынки капитала и создавая альтернативные системы доступа к финансам с помощью рынков акций и облигаций, инвестиционных фондов, инструментов венчурного и частного капитала. Цель состоит в том, чтобы создать диверсифицированную, гибкую среду финансирования, которая будет стимулировать местное производство, расширять предпринимательскую среду и потребительские возможности. Будут созданы механизмы для предоставления более доступных финансовых ресурсов микробизнесу, производителям продовольствия и уязвимым группам в марзах. В контексте стимулирования экономической инклюзивности подчеркивается важность политики углубления финансового рынка и усиления конкуренции, вывода крупных компаний, в том числе коммерческих банков, на открытый рынок посредством IPO. Это позволит не только мобилизовать дополнительные инвестиционные ресурсы, но и преодолеть текущую проблему высокой концентрации, когда акции банков сосредоточены в руках бизнес-группы с ограниченным числом участников.

43. Таким образом, формирование конкурентоспособной, инклюзивной и диверсифицированной финансовой среды становится основой не только

экономического роста, но и эффективного и целенаправленного управления государственными ресурсами.

44. В то же время инструменты государственно-частного партнерства (ГЧП) рассматриваются как важный механизм финансирования и реализации крупных инфраструктурных проектов, особенно в сферах образования и здравоохранения, повышая эффективность их реализации. Управление государственными ресурсами — землей, водой, имуществом и лицензиями — должно стать открытым и подотчетным процессом, основанным на экономической целесообразности и публичных интересах.

45. Государственная позиция в отношении критических инфраструктур.

Государство обязано играть решающую роль и контролировать те критически важные инфраструктуры, которые напрямую связаны с национальной безопасностью, энергетической и логистической стабильностью, а также управлением внешними зависимостями. Такими инфраструктурами являются, в частности, газопровод Иран-Армения, железнодорожная система, основные энергетические и коммуникационные сети. Участие государства не предполагает нарушения прав собственности, а реализуется посредством регулирующих, договорных, институциональных либо специальных механизмов контроля с тем, чтобы жизненно важные инфраструктуры функционировали не только в коммерческих целях, но и в соответствии с логикой национальной безопасности и долгосрочных государственных интересов.

46. Логическим продолжением такого подхода является определение четких принципов управления экономическими активами, которые уже контролируются либо находятся в собственности государства. Рост участия государства в ряде отраслей экономики следует рассматривать не как ситуативную политику или политику расширяющегося огосударствления, а как временное сосредоточение активов в целях их стратегической переоценки и эффективного управления ими.

Доктрина устанавливает, что активы, которые не имеют непосредственного значения для национальной безопасности, могут быть частично или полностью реализованы посредством рыночных и прозрачных механизмов, включая размещение публичных акций (IPO), при условии, что это не создаст новых стратегических зависимостей. Полученные в результате таких сделок финансовые ресурсы должны быть направлены на реализацию установленных в рамках доктрины стратегий и программ, превращая управление государственными активами в финансовый источник экономического развития и институциональной стабильности.

47. Государство сформирует систему предварительного изучения инвестиций в стратегических сферах (Investment Screening), основанную на опыте развитых стран, целью которой является обеспечение соответствия крупных иностранных инвестиций интересам национальной безопасности, общественного порядка, технологического суверенитета и долгосрочной экономической стабильности, одновременно сохраняя открытую, конкурентную и прогнозируемую инвестиционную среду. Этот механизм позволит на основе риск-ориентированного подхода оценивать потенциальное влияние инвестиций на критические инфраструктуры, критические технологии и производства двойного назначения, жизненно важные поставки, чувствительные данные и стабильность информационной среды без нарушения прав собственности или ослабления доверия инвесторов. Система предварительного изучения инвестиций не является инструментом ограничения инвестиций, а скорее инструментом институционального суверенитета и стратегической предсказуемости, посредством которого государство повышает национальную устойчивость, снижая уязвимости, связанные с внешней зависимостью и системными рисками, обеспечивая сопоставимость инвестиционной политики с внешнеэкономической повесткой дня и повесткой дня в области безопасности.

48. Стимулирование создания рабочих мест.

Новая экономическая философия поощрения труда основана на убеждении, что каждый здоровый и трудоспособный человек должен быть в состоянии обеспечить достойный уровень благосостояния своим трудом, тогда как стратегической обязанностью государства является раскрытие и развитие творческого потенциала человека через образование и создание условий для его реализации. Также очевидно, что в ближайшие 10-15 лет характер труда и занятости существенно изменится в результате быстрого прогресса в области цифровизации, искусственного интеллекта и роботизации. В условиях складывающихся реалий основной задачей государства становится систематизированное формирование необходимых для экономики навыков и умений, креативного мышления и новой профессиональной самостоятельности. В этих целях будет рассмотрена возможность углубления роли органов публичной власти в таком формате, чтобы в их функциях более полно и систематизированно отображались основные тенденции сферы занятости, рынка труда и реального сектора. Подобный подход позволит различным компонентам макроэкономической политики действовать в соответствии с более взаимосвязанной, прогнозируемой и ориентированной на общественное благосостояние логикой.

49. Цифровая среда и новая культура управления. Армения следует стратегии цифровизации, внедряя цифровые решения в сферах государственного управления, инфраструктур, образования и общественных услуг. Цифровые технологии способствуют прозрачности и оперативности процессов, одновременно создавая систему доступных, простых и защищенных услуг для граждан. Государство активизирует внедрение и развитие систем электронного управления с целью автоматизации процессов взаимодействия между отдельными лицами, бизнесом и государственными структурами. Особое внимание уделяется наиболее уязвимым с точки зрения коррупционных рисков сферам, в том числе

системам лицензирования, выдачи разрешений, государственных закупок, медицинских услуг, налогового администрирования и таможенных служб. Модель электронного управления позволяет с помощью технологических решений упростить, ускорить и значительно удешевить предоставление услуг, обеспечивая при этом высокий уровень прозрачности, снижение влияния человеческого фактора, а также надежную и этически стабильную среду управления.

50. Такой подход не только стимулирует эффективность государственного управления, но и формирует современное, ответственное и гражданоцентрическое управление, где цифровизация становится основной гарантией добропорядочности и подотчетности.

51. Искусственный интеллект и основанное на данных управление как движущая сила экономической эффективности, инноваций и структурного преобразования. Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) рассматривается для Армении как стратегическое направление глубинных структурных преобразований в сфере государственной политики, бизнес-процессов и образовательных моделей. Армения принимает стратегию ответственного ИИ, основанную на принципах этичного использования данных, подотчетных и прозрачных алгоритмов, а также расширения человеческих возможностей посредством ИИ. Применение ИИ рассматривается как новая платформа для глобальной конкуренции, в рамках которой Армения стремится найти позицию, сохраняющую свою идентичность. В то же время для полной реализации в Армении возможностей ИИ необходимо обеспечить непрерывность электроснабжения, надежность сетей и мощные возможности сохранения энергии. В этом контексте развитие возобновляемых источников энергии и формирование систем накопления энергии, как инструмента устойчивости и сбалансированности, становятся приоритетными. Одновременно, повышая взаимосвязанность электрических сетей с соседними странами, Армения создает новые условия для региональной энергетической безопасности и технологической интеграции, укрепляя свои позиции в качестве инновационной и связанной экономики.

52. Значение представленных положений носит не только экономический или управленческий характер, они также являются концептуальной основой для развития безопасного, устойчивого и человекоцентрического государства, где каждый гражданин ощущает свою причастность, достоинство и доверие к настоящему и будущему своей страны.

53. Это видение направлено на формирование такой Армении, где развитие измеряется не только показателями, но и доверием и укреплением эмоциональной связи граждан Республики Армения с собственным государством.

54. В то же время мир и глобальная экономика явно находятся на стадии беспрецедентно быстрых и глубинных изменений. Развитие цифровизации, искусственного интеллекта и технологических инноваций существенно преобразовывают структуру экономики, характер производительности и логику рынка труда. Экономическое будущее не развивается по линейной логике, а прогнозы, основанные на данных прошлых лет, сегодня не могут отражать реальную глубину и скорость предстоящих изменений: искусственный интеллект резко сужает временные горизонты развития, переосмысливает критерии конкурентоспособности и создает новую реальность, в которой вчерашние "удовлетворительные" темпы роста могут стать недостаточными для экономики завтрашнего дня как в экономическом, так и в социальном и стратегическом плане.

55. ИИ уже не явление далекого будущего, он стал ключевым фактором развития современной экономики и формирования системы управления. Эти развития сами по себе не решат наших проблем, необходимо, чтобы мы, как государство и общество, не оставались просто потребителями этого технологического явления, а активно участвовали в его формировании и использовании на благо модернизации нашей экономики, общества и государственного управления. В этом направлении должны быть предприняты системные шаги, обеспечивающие ускоренное и повсеместное внедрение

искусственного интеллекта практически во все отрасли экономики — от образования и инновационных методов дошкольного обучения до промышленности, здравоохранения, сельского хозяйства, научно-исследовательской деятельности, а также создания медицинских, фармацевтических и биотехнологических решений нового поколения.

56. Поэтому одной из важнейших задач является подготовка нашего общества к этим качественным изменениям. Развитие систем образования и здравоохранения должно выйти за рамки институциональных и технических преобразований и стать процессом содержательного и ценностного преобразования.

57. Продолжая работы по строительству детских садов, школ, Академгородка, медицинских центров, будут созданы новые, современные, общедоступные системы образования и здравоохранения, которые станут конкурентоспособными структурами, реагирующими на вызовы 21-го века. Новая образовательная система — на всех уровнях, от дошкольного до высшего образования, а также программы подготовки учителей и преподавателей и политика обеспечения социальных гарантий участников образовательного процесса — должны быть направлены не только на адаптацию к изменениям, но и на формирование способности направлять эти изменения, поскольку новая экономическая среда требует не только профессиональных навыков, но и нового качества мышления. Гражданин становится ядром системы — как личность, которая достойным трудом и инвестициями приумножает свое благосостояние и благосостояние страны. Модернизированная система образования, доступные и качественные медицинские услуги — с внедрением системы всеобщего медицинского страхования, а также поощрение легальной работы формируют общество, основанное на социальной солидарности и взаимном доверии.

58. Социальная защита – это институциональное обязательство государства по обеспечению стабильности и жизнеспособности граждан перед лицом рисков,

которые невозможно предотвратить собственными усилиями — болезнь, инвалидность, старость, потеря трудоспособности, последствия экономических или стихийных бедствий, временные социально-экономические потрясения, сложные жизненные ситуации. В центре парадигмы заложен принцип, согласно которому обеспечение собственного благополучия является основной ответственностью трудоспособного гражданина — посредством образования и труда, творчества и экономической активности, а ответственность государства заключается в обеспечении равных возможностей и справедливых условий для выявления, развития и реализации таланта человека посредством образования, в том числе для людей с особыми потребностями и уязвимых групп.

59. Данная модель экономической и социальной ответственности также переосмысливает формулу "где хлеб — там и дом", заменяя ее формулой "здесь государство — здесь хлеб, здесь Родина — здесь дом", выражая тем самым идею о том, что вызовы страны должны решаться именно в Республике Армения. Возвращающиеся из эмиграции люди должны обрести здесь чувство четкой цели, идентичности и принадлежности. Миграционная политика сочетается с экономическими целями и целями безопасности, поощряя также привлечение иностранных специалистов и связывая предоставление гражданства с инвестициями и профессиональным участием.

60. Доктрина исходит из фундаментального принципа, согласно которому, администрации временны, а государство — постоянно. Развитие государства не может зависеть от политических циклов или краткосрочных мандатов, но должно основываться на институциональной стабильности, правовых обязательствах и общественном доверии. Экономическая парадигма "Реальной Армении" направлена не на обслуживание какой-либо конкретной политической силы, а на укрепление долгосрочных возможностей государства путем формирования прогнозируемой, последовательной и стратегической государственной политики развития. Такова экономическая парадигма "Реальной Армении". На этих

принципах мы и будем продолжать строить нашу экономическую среду, и это — достойная консенсуса политика, вокруг которой может быть сформировано единое и современное будущее нашей страны.

ГЛАВА 3. ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ

61. Новая экономическая парадигма "Реальной Армении" требует стратегического подхода, который объединяет четкие идеологические принципы и направления отраслевого развития. Эти принципы включают *устойчивый и инклюзивный рост, развитие, основанное на человеческом капитале, цифровизацию и инновации, инвестиционную привлекательность, ответственное управление ресурсами и экологическую чувствительность, а также повышение конкурентоспособности и международную интеграцию*. Они послужат основой для формирования и эффективной реализации ориентированной на будущее экономической политики. Подход, основанный на этих основополагающих принципах, требует четких и скоординированных стратегических приоритетов.

а) Развитие человеческого капитала и формирование знание-ориентированной экономики

62. Устойчивое развитие начинается с направленных на развитие человеческого потенциала целевых инвестиций. Цель экономической стратегии — формирование такого общества, где качественное образование, непрерывное развитие на протяжении всей жизни, доступность системы здравоохранения и социальная защита дают возможность каждому гражданину в полной мере реализовать и развивать свои способности. Для формирования основанной на знаниях экономики государство активно инвестирует в развитие человеческого

капитала, стимулируя образование нового поколения и подготовку новаторов, предпринимателей и высококвалифицированных специалистов. Этот переход не только способствует росту производительности, но и укрепляет позиции страны в передовых технологических и высокодоходных сферах.

б) Диверсифицированная и благоприятная для бизнеса экономическая система

63. Чтобы иметь устойчивую и конкурентоспособную экономику, Армения не может полагаться только на малочисленные традиционные отрасли. Необходимо расширять экономическую структуру, стимулируя инновации, предпринимательство и модернизацию производства, в том числе в области биотехнологий. Это будет осуществляться посредством целевых стимулов, благоприятных условий и упрощенных административных процедур.

64. Введение нового Налогового кодекса создаст систематизированные решения в сфере налогообложения и налогового администрирования, формируя гарантию долгосрочной стабильности. Эта система предусматривает долгосрочное сохранение основных налоговых ставок и принципов.

65. Ключевым направлением развития рассматривается также туризм — с его обладающими потенциалом направлениями — историко-культурный, гастрономический (кухня, вино и бренди), приключенческий, спортивный (включая зимний), медицинский и санаторно-курортный, MICE, сельский (агро), религиозный и т.д. Будет сформирована система марзовых туристических центров (кластеров). Армения также может стать региональным центром предоставления санаторно-курортных, реабилитационных и высококачественных медицинских услуг.

в) Управленческое и институциональное преобразование

66. Эффективная система управления рассматривается как основа экономической стабильности, общественного доверия и инвестиционной

привлекательности. Цель Правительства — модернизировать государственные институты, обеспечивая прозрачность, прогнозируемую правовую среду и инструментарий долгосрочного планирования. В центре преобразования управления находятся процессы цифровизации и применения искусственного интеллекта (ИИ) в целях повышения эффективности принятия решений, упрощения административных процедур и улучшения доступности и качества общественных услуг.

67. В результате внедрения умных технологий планируется сократить коррупционные риски и повысить уровень ответственности управления с целью формирования максимально гражданоцентрической государственной системы. Осуществляемые в сфере управления институциональные реформы включают также укрепление механизмов подотчетности, снижение бюрократической нагрузки и наращивание государственных инновационных компетенций, что будет способствовать качественному росту бизнес-среды, инвестиционного доверия и общественного участия.

68. Повышение привлекательности работы в сфере государственного управления, в том числе за счет повышения конкурентоспособности системы оплаты труда с частным сектором, имеет важное значение для реформ государственного управления и повышения эффективности управления. В то же время должны быть внедрены эффективные стимулы для постоянного повышения профессиональных компетенций работников системы государственного управления.

г) Цифровое преобразование, ИИ и инновации

69. В современном мире, где продолжаются технологические изменения, экономическое будущее Армении обусловлено полной реализацией цифрового преобразования. Выдвижение решений, основанных на искусственном интеллекте, формирование стартап-экосистемы и внедрение инновационных технологий по всем отраслям, поставят Армению в авангард инноваций.

Применение ИИ не только изменит экономическое планирование, но и будет стимулировать появление прорывных решений в фундаментальных науках (от физики до биотехнологии). Этот сдвиг откроет новые источники производительности, эффективности и глобальной конкурентоспособности, одновременно стимулируя исследовательскую культуру и научноориентированную бизнес-среду.

д) Энергетическая и продовольственная безопасность. Охрана окружающей среды

70. В целях построения устойчивой и сильной экономики приоритет отдается энергетической безопасности, охране продовольственной безопасности и окружающей среды. Государственная политика направлена на снижение зависимости от внешних источников энергии, расширение использования возобновляемых источников энергии и модернизацию энергетической инфраструктуры. В этом контексте важным и ключевым фактором является энергетическое преобразование с внедрением энергосберегающих технологий и их последующей регулярной и постоянной модернизацией.

71. В контексте обеспечения продовольственной безопасности определены направления инновационного развития сельского хозяйства, внедрения устойчивых производственных методов и преобразования систем производства продуктов питания. Эти реформы призваны укрепить внутренние возможности Армении в долгосрочной перспективе, обеспечить доступность и качество продуктов питания. В то же время необходимо переосмыслить представления о меню продовольственной безопасности, уделив основное внимание продуктам питания, доступным для внутреннего производства и хранения.

72. Охрана окружающей среды определена как долгосрочный стратегический приоритет. Государственная политика направлена на сохранение и улучшение качества атмосферного воздуха, обеспечение сохранения биоразнообразия и эффективное управление водными и земельными ресурсами.

Особое значение имеет сохранение озера Севан как необходимое условие для национальной пресноводной системы, водных ресурсов и обеспечения долгосрочной чистоты озера.

е) Финансовая стабильность и развитие финансовой системы

73. Мощная, гибкая и инновационная финансовая система считается одной из ключевых инфраструктур долгосрочного экономического роста и инвестиционной динамики Армении. Развитие финансовой системы сфокусировано на трех основных направлениях — укрепление стабильности банковского сектора, расширение рынка капитала и повышение доступности финансовых инструментов, особенно для малых и средних предприятий (МСП) и нового бизнеса.

74. Планируется внедрение цифровизованных и инновационных решений, включая разработку токенизации, инструментов на основе блокчейна и развитие цифровых валют. Эти шаги направлены на диверсификацию финансовых услуг, снижение транзакционных расходов и расширение охвата финансовых услуг с обеспечением более эффективного и надежного использования финансовых ресурсов. Реформы, направленные на развитие рынка капиталов, формирование цифровой финансовой экосистемы и стимулирование финтех-инноваций будут способствовать не только обеспечению финансовой инклюзивности, но и позволят Армении стать технологически развитым и конкурентоспособным финансовым центром в регионе и за его пределами.

75. Представленные приоритеты являются ключевыми направлениями практической реализации доктрины и будут осуществлены посредством шести стратегий, а также исходящих из них программ и подпрограмм. Доктрина формулирует экономическую парадигму "Реальной Армении", принципы и направления новой экономической политики, в то время как стратегии превращают их в применимую и функциональную политику.

76. В главе 6 представлены ориентирующие программы, которые могут сформировать дорожную карту реализации доктрины, обеспечив связь политических целей с государственным бюджетом, программой среднесрочных расходов (ПССР) и системой мониторинга и оценки. Этот подход дает возможность перехода от идеологической парадигмы к систематизированной реализации, укрепляя взаимосвязанность политик, институциональную ответственность и культуру ориентированного на результат управления.

ГЛАВА 4. СОГЛАСОВАНИЕ С ДЕЙСТВУЮЩИМИ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ПРОГРАММАМИ И ИНИЦИАТИВАМИ

77. Для превращения сформулированной в доктрине новой парадигмы экономических и институциональных преобразований Армении в ориентир государственной политики необходимо обеспечить ее гармонизацию с шестью консолидированными стратегиями, подлежащими разработке в ближайшем будущем, и единым комплексом отдельных программ и инициатив Правительства. Доктрина определяет долгосрочное видение и основные направления развития, и ее эффективная реализация зависит от введения установленных принципов в отраслевые стратегии, документы среднесрочного бюджетного планирования и ежедневные процессы государственного управления.

78. Полное картографирование и переосмысление действующих государственных программ. Необходимо полностью картографировать действующие государственные программы с целью выявления противоречий в политике, дублирующих друг друга инициатив, невыполнений и неиспользованных ресурсов. Этот процесс обеспечит подчинение всех действий логике заложенного в доктрине преобразования.

79. Полная интеграция шести стратегий в доктрину. Объединенные отраслевые стратегии следует рассматривать как практическое продолжение доктрины.

80. Непрерывность реформ и институциональная стабильность. Доктрина не подразумевает приостановки успешных программ, напротив, способствует интеграции последних в новую систему. Реформы необходимо проводить по логике обеспечения институциональной стабильности, одновременно обеспечивая содержательную модернизацию политики в соответствии с целями преобразования. Любые противоречия или расхождения с отраслевой политикой требуют пересмотра для обеспечения единой логики развития, институциональной и стратегической гармонии.

81. Оптимизация ресурсов, переориентация государственных инвестиций и уточнение приоритетов. Доктрина устанавливает необходимость перераспределения государственных ресурсов, исключая низкоэффективные программы и усиливая направления, обеспечивающие экономическую устойчивость, институциональную актуальность и технологический прогресс.

82. Структура финансирования. Финансирование программ и подпрограмм планируется осуществлять по комбинированной модели, в основе которой будут средства государственного бюджета (в том числе за счет перераспределения расходов и оптимизации целевых программ), программы государственно–частного партнерства (ГЧП), совмещаемые с частными инвестициями, включая инвестиции диаспоры, а также грантовые программы международных финансовых организаций и партнеров по развитию.

83. Цифровая среда стратегического управления. Правительство внедряет новую систему стратегического управления как институциональную среду, объединяющую стратегическую систематизацию, мониторинг программ, развитие человеческого капитала и распространение инноваций. Эта система функционирует со следующими ключевыми компонентами:

1) **Центр управления и систематизации.** Ответственность за стратегическую систематизацию и реализацию будет возложена на офис вице-премьера, которое:

- будет координировать структурные и отраслевые реформы во всех ведомствах,
- обеспечит горизонтальную интеграцию и взаимодействие между ведомствами, включая недавно созданные структуры,
- обеспечит согласованную реализацию программ и ПССР;

2) **Единая цифровая платформа и общественная вовлеченность.** Под контролем офис вице-премьера будет действовать единая цифровая платформа стратегического управления для мониторинга показателей эффективности и международных индексов, выявления препятствий в реализации стратегий, отзывов, полученных по обратной связи с гражданами, и принятия ориентированных на результат политических решений;

3) **Узел знаний и сеть инноваций.** В целях повышения качества институционального обучения и реформ будет создана знание-ориентированная платформа, которая объединит и интегрирует существующие научные и университетские возможности для следующих целей:

- анализ и распространение передового опыта в сфере реформ,
- отраслевое обучение и реализация совместных программ между ведомствами, общинами, гражданским обществом, а также действующими университетами, исследовательскими центрами и экспертными структурами,
- стимулирование инструментов совместного и децентрализованного управления;

4) **Развитие человеческого капитала.** Для обеспечения качества реализации политик и институциональной стабильности будет сформирована

государственная система развития человеческого капитала публичной службы, которая также будет включать мотивационную систему государственных служащих, в которой вознаграждение и профессиональное продвижение связаны с эффективностью выполняемой работы, обеспечением прогнозируемых результатов и выполнением государственных стратегий и программ, формируя новую культуру ответственности, ориентированной на результат работы и высокопрофессиональной государственной службы;

5 Цифровой инструментарий и координация доноров. Будут внедрены цифровые инструменты для обеспечения связи между ведомствами, оценки эффективности и подотчетности. Кроме того, для централизованного софинансирования программ и исключения дублирования будет сформирована Платформа координации партнерства по развитию;

6) Модель устойчивой реализации и подотчетного управления. В целях обеспечения прозрачной и ориентированной на результат реализации программ внедряется двухуровневая гибридная модель управления. Эта модель предполагает параллельный механизм ответственности для каждой программы в лице ответственного лидера политического уровня (Accountable Leader) и операционного менеджера программы (Program Manager).

84. Одновременно, институт менеджеров программы будет действовать на следующих трех уровнях — в зависимости от масштаба и стоимости проектов, обеспечивая гибкость управления и распределение ответственности:

1) Офис вице-преьера. Управление крупными стратегическими программами и требующими межведомственной координации инициативами;

2) Уровень министерств и государственных органов. Реализация отраслевых политик, ведомственных программ и структурных реформ;

3) Уровень областных администраций и общин. Управление программами местного значения, инфраструктурными инициативами и проектами экономического развития общин.

85. Центр реализации программ, действуя в офисе вице-премьера, предоставит менеджеру программы необходимые инструменты, методические руководства и поддержку в наращивании потенциала. Центр будет также организовывать процессы межведомственной координации, выявлять и преодолевать препятствия на пути реализации, осуществлять мониторинг посредством единой цифровой платформы реформ.

86. Посредством образовательных и информационных инициатив планируется систематическое публичное представление и популяризация основных идей, ценностей и политического посыла доктрины в целях обеспечения их широкого восприятия и практического применения во всех слоях общества — в Ереване, марзах, сельских районах.

87. Ежеквартальные отчеты о результатах и рисках будут представляться Премьер-министру для обеспечения контроля на политическом уровне.

ГЛАВА 5. СИСТЕМА МОНИТОРИНГА И ОЦЕНКИ

88. Эффективная реализация доктрины экономического и институционального преобразования Армении будет обеспечена четким механизмом мониторинга и оценки, основанным на соответствующем международном опыте. Система состоит из трехуровневых показателей эффективности и цифровой подотчетной инфраструктуры:

1) Структура показателей:

- **На уровне доктрины** — показатели международного прогресса, сопоставление мировых индексов (таблица),
- **Показатели стратегических приоритетов** — совокупность макроэкономических данных, которые оценивают общее развитие экономики страны и прогресс отдельных отраслей,

- **Показатели государственных программ** — показатели промежуточного и исходного результатов в рамках каждой государственной программы (подпрограммы), созвучные с системой показателей бюджетных программ;

2) **Механизм мониторинга и подотчетности:**

- **Ежегодные отчеты** — доктрина будет отображена в Программе деятельности Правительства на 2026-2031 годы, ежегодный отчет о выполнении которой представляется в Национальное Собрание. О ходе реализации доктрины могут быть сформированы ежегодные отчеты в других форматах,

- **Платформа Visionarmenia.am** как цифровая панель для прогресса программ, визуализации данных и посланий лидеров,

- **Гражданское участие** — инструменты вовлечения граждан, обратной связи и общественного мониторинга,

- **Региональные обсуждения** — проведение ежегодных обсуждений с целью стратегического анализа с участием представителей гражданского общества, академической сферы, бизнеса и Диаспоры;

3) **Гибкость и цикл пересмотра** — доктрина будет пересматриваться каждые три года на основе результатов мониторинга и оценки. Кроме того, ежегодные отчеты послужат основанием для небольших корректировок политики в ответ на меняющиеся региональные и глобальные события.

ГЛАВА 6. ПРОГРАММЫ И ПОДПРОГРАММЫ

89. Предложенные в данном разделе программы и подпрограммы могут быть ориентиром для разработки стратегий и стратегических программ.

90. Качественное образование и формирование конкурентоспособной рабочей силы. Общая цель состоит в создании в Армении всеобъемлющей, высококачественной и ориентированной на будущее системы образования, которая обеспечит равный доступ ко всем уровням образования — от дошкольного до высшего профессионального, будет соответствовать международным стандартам, расширять человеческий капитал и в любом возрасте наделять граждан навыками и качествами, необходимыми для обеспечения собственного благополучия своей работой.

№	Название подпрограммы
1.	Дошкольное образование
2.	Общее образование
3.	Профессиональное образование
4.	Неформальное образование (обучение) для взрослых
5.	Высшее образование
6.	Фонд развития талантов (ФРТ)
7.	Реформа в сфере исследований и разработок

91. Всеобщее страхование здоровья. Общей целью является обеспечение доступных, качественных и основанных на современных технологиях медицинских услуг для всех граждан Армении в целях увеличения продолжительности и качества жизни, а также формирования стабильной, основанной на равенстве и устойчивой системы здравоохранения.

№	Название подпрограммы
1.	Внедрение системы всеобщего страхования здоровья
2.	Усиление профилактической и первичной медицинской помощи
3.	Преобразование инфраструктуры медицинских учреждений и цифрового здравоохранения
4.	Повышение качества и доступности услуг, а также укрепление кадрового потенциала в области здравоохранения

92. Программы социальной защиты. Общей целью является повышение устойчивости системы социальной защиты Армении посредством готовности к реагированию на кризисы и экстренные ситуации, удовлетворения потребностей на всех этапах жизни человека и применения ориентированных на данные подходов. Программы направлены на удовлетворение насущных потребностей уязвимых групп, в том числе женщин, детей, молодежи, людей с ограниченными возможностями, пожилых людей, репатриантов, перемещенных лиц, беженцев и семей с низким доходом, путем расширения доступных и ориентированных на общины услуг, стимулируя повышение конкурентоспособности трудоспособных людей посредством образования, создания благоприятной среды для социальной интеграции, обеспечения справедливости, человекоцентрического развития и гендерного равенства, стимулирования доступности жилья. В то же время важным направлением становится формирование среды, в которой переход к пенсионному возрасту не рассматривается как завершение активной жизни. Государство будет способствовать тому, чтобы пожилые люди продолжали использовать накопленный опыт, знания и капитал, вовлекаясь в рынок труда, образовательную или консультационную деятельность, а также создавая собственный бизнес. Этот подход способствует активной старости, укрепляет общественные связи и увеличивает полноценное и эффективное использование человеческого капитала страны. 63 года — лучший возраст не только для выхода на пенсию, но и для начала новой хозяйственной деятельности.

№	Название подпрограммы
1.	Развитие региональной занятости
2.	Активизация инклюзивной работы женщин и молодежи
3.	Переосмысление опыта пенсионеров и стимулирование их активного участия в сфере малого и среднего бизнеса, активизация работы получателей пособий и пенсионеров
4.	Реформа политики на рынке труда и модернизация управления
5.	Строительство и восстановление социального и доступного жилья
6.	Расширение поддерживающих жилищных услуг и услуг социального жилья

7. | Стимулирование рождаемости и создание устойчивых механизмов поддержки семьи
8. | Вовлечение Диаспоры и интеграция возвращающихся специалистов

93. Стимулирование инвестиций и формирование конкурентоспособной экономики. Общая цель состоит в создании диверсифицированной и благоприятной для инвестиций экономической среды посредством цифровизации, развития рынка капитала, реформы налоговой политики, упрощения регулирования и развития промышленных (в том числе креативных) инфраструктур, стимулируя конкурентоспособность Армении на международных рынках и территориальное развитие.

№	Название подпрограммы
1.	Создание и расширение промышленных зон в марзах Армении
2.	Улучшение бизнес-среды, налоговые и регулирующие реформы
3.	Стимулирование стратегических инвестиций и развитие промышленных инфраструктур в марзах Армении
4.	Развитая промышленность и промышленная переработка

94. Стимулирование предпринимательства, развития МСП и инноваций. Общая цель состоит в поддержке расширения малых и средних предприятий (МСП), формировании жизнеспособной предпринимательской культуры и стимулировании инноваций в стратегических сферах за счет повышения доступности финансов, рынков, навыков и инфраструктур. Программа станет основой формирования устойчивой, инклюзивной и знание-ориентированной экономики, охватывающей также другие сферы с потенциалом экономизации и обеспечивающей внедрение стандартов развитых стран на всех этапах производственной цепочки.

№	Название подпрограммы
---	-----------------------

1.	Повышение роста и конкурентоспособности МСП
2.	Развитие предпринимательской культуры и компетенций
3.	Цифровизация технических регламентов
4.	Внедрение системы электронной аккредитации

95. Развитие туризма. Общая цель — развитие Республики Армения как привлекательного, качественного, безопасного, мирного и конкурентоспособного туристического boutique-направления в течение всего года, полностью используя экономический потенциал туризма, способствуя экономическому прогрессу, помогая большему числу людей и общин получать выгоду от развития отрасли, повышая имидж Армении на мировом рынке как привлекательной туристической страны, делая Армению и армянский туристический продукт узнаваемым благодаря своему гостеприимству, безопасности и надежности, улучшая туристические услуги и формируя сферу устойчивого туризма. В основе туристической политики лежит использование многослойного потенциала Армении с развитием историко-культурного, гастрономического (кухня, вино и бренди), приключенческого, спортивного (включая зимний), сельского (агро) и экологического туризма, медицинского и курортного, MICE-туризма и религиозного туризма.

№	Название подпрограммы
1.	Развитие туристической инфраструктуры и стимулирование новых направлений
2.	Диверсификация и региональное развитие туризма
3.	Экономизация культуры и спорта

96. Территориальное экономическое развитие. Общая цель — стимулирование инклюзивного, сбалансированного и стабильного экономического развития во всех марзах Армении посредством модернизации территориальных инфраструктур, повышения территориальной экономической устойчивости и

формирования общеармянской экосистемы циркулярной экономики. Программа направлена на сокращение структурного неравенства между марзами, повышение занятости и производительности в несельскохозяйственных сферах, совершенствование оказания местных услуг и интеграцию зеленой инфраструктуры и инноваций в процессы планирования регионального развития. Посредством целевых инвестиций в сферы транспорта, цифровой связи, промышленные зоны и управление отходами программа заложит основы сильных местных экономик, экологической устойчивости и повышения качества жизни населения во всех марзах.

№	Название подпрограммы
1.	Территориальное экономическое развитие и модернизация местных инфраструктур
2.	Модернизация управления отходами и формирование циркулярной экономики

97. "Перекресток мира" и мультимодальная транспортная связность.

Общая цель – восстановление роли Армении как регионального транспортного узла в рамках инициативы "Перекресток мира" путем перезапуска транспортных коридоров Восток-Запад и Север-Юг и региональной интеграции. Программа сочетает в себе модернизацию железнодорожной, автомобильной и авиационной инфраструктур, стимулируя экономическую связность, транзитный потенциал и основанное на мире сотрудничество на Южном Кавказе. Инициатива TRIPP рассматривается как стратегическая основа экономической стабильности Армении и региональной взаимовыгоды.

№	Название подпрограммы
1.	Восстановление и интеграция региональных перевозок (инициативы Перекресток мира/TRIPP)
2.	Преобразование гражданской авиации
3.	Связь транспортных узлов и модернизация железнодорожной инфраструктуры

4. Модернизация дорожной инфраструктуры и "умная" мобильность

98. Модернизация публичного управления Общая цель состоит в обеспечении эффективной, прозрачной и гражданоцентрической системы государственного управления, стимулируя цифровое преобразование, реформы гражданской службы и принятие основанных на данных решений, модернизацию инструментов управления и системное развитие образования, профессиональных компетенций и переподготовки государственных и общинных служащих. Программа служит основой для формирования современной, ответственной и инклюзивной системы управления, соответствующей вызовам 21 века и требованиям граждан.

№	Название подпрограммы
1.	Преобразование цифрового управления
2.	Реформа гражданской службы, в том числе внедрение новых процедур привлечения специалистов (fast track, fellowship и т.д.)
3.	Децентрализация и усиление территориального управления
4.	Развитие инфраструктуры национальных пространственных данных и геопортала

99. Борьба с коррупцией и прозрачность. Общая цель состоит в укреплении антикоррупционной институциональной системы Армении посредством формирования эффективной и надежной среды управления, основанной на профилактике, противодействии и добропорядочности. Программа направлена на укрепление институциональных компетенций антикоррупционных органов, повышение уровня общественного доверия и обеспечение утверждения принципов добропорядочности на всех уровнях государственного управления.

№	Название подпрограммы
1.	Развитие антикоррупционного образования и осведомленности, укрепление институциональной системы
2.	Повышение публичной подотчетности и прозрачности
3.	Система добропорядочности публичной службы и соблюдение требований добропорядочности публичных служащих

100. Реформа судебно-правовой системы. Общая цель состоит в обеспечении верховенства закона и непрерывной модернизации системы правосудия при одновременном установлении единого стандарта правосудия, который обеспечит высокий уровень качества, независимости, подотчетности, доступности и прогнозируемости судебных процессов. Этот стандарт должен стать ориентиром для целостной работы судебной системы, укрепляя доверие граждан и институциональные основы государственности.

№	Название подпрограммы
1.	Судебная независимость и эффективность
2.	Модернизация правового поля
3.	Развитие альтернативных механизмов разрешения споров (ADR)

101. Развитие институциональных компетенций. Общая цель — обеспечение существенного роста эффективности государственных структур, повышение качества разработки и реализации политики, непрерывная профессионализация государственного и общинного управления, а также прозрачное и ориентированное на результат управление публичными активами с формированием четкой, конкурентоспособной и внушающей инвестиционное доверие среды для экономики.

№	Название подпрограммы
1.	Эффективность публичного управления
2.	Реформы управления государственными активами

102. Цифровое преобразование и искусственный интеллект. Общая цель состоит в обеспечении позиционирования открытых и качественных данных как государственного достояния. Именно эта идея лежит в основе построения цифрового общества и экономики. Этот подход направлен на снабжение граждан Армении соответствующими данными для постоянного улучшения их жизни и благосостояния, на создание возможности для повышения конкурентоспособности частного бизнеса, обеспечение эффективности и добросовестного управления в государственных структурах и стимулирование развития и распространения персонализированных решений информационных технологий, ориентированных на потребности граждан.

№	Название подпрограммы
1.	Государственные услуги и администрирование, поддерживаемые ИИ (AI)
2.	Публичная политика, основанная на искусственном интеллекте, и развитие "умных" сообществ
3.	Кибербезопасность и управление данными

103. Цифровизация промышленности и инновации, направляемые искусственным интеллектом. Общая цель состоит в повышении промышленной конкурентоспособности и стимулировании экономического роста в ведущих отраслях (промышленность, торговля, сельское хозяйство, здравоохранение, финансы) посредством интеграции искусственного интеллекта (ИИ) и цифровых технологий. Программа направлена на преобразование систем производительности, качества и инноваций – путем перехода к производству и услугам с высокой добавленной стоимостью.

№	Название подпрограммы
1.	ИИ и цифровое преобразование в основных отраслях экономики, включая программу NVIDIA-Firebird AI Fabric
2.	Цифровое преобразование МСБ и автоматизация процессов
3.	Обеспечение цифровой инфраструктуры Индустрии 4.0

104. Цифровые навыки, развитие человеческого капитала и инновационная экосистема. Общая цель — формирование знание-ориентированной экономики посредством подготовки, привлечения и удержания следующего поколения специалистов в области цифровых технологий и искусственного интеллекта, развития всеобщей цифровой грамотности и стимулирования инновационной культуры, основанной на стартапах и научно-исследовательских структурах.

№	Название подпрограммы
1.	Государственная программа цифрового образования и переподготовки в сфере ИИ
2.	Инновационные хабы и технопарки для цифровых стартапов

105. Обеспечение энергетической безопасности и устойчивого развития. Общая цель состоит в преобразовании энергетической системы Армении, сделав ее безопасной, гибкой и децентрализованной, с одновременной диверсификацией источников энергии, ускоряя внедрение возобновляемых источников энергии и решений для гибридного хранения, повышая энергоэффективность зданий и инфраструктур, а также модернизируя регулирующие и институциональные системы. Программа также направлена на снижение зависимости от импорта ископаемого топлива, усиление роли Армении на региональных энергетических рынках, а также на приведение сферы в соответствие с рынком ЕС и климатическими стандартами. Инвестиции будут направлены в сферы стратегического планирования, умных энергосберегающих

технологий и развития рабочей силы – для обеспечения справедливого и всеобъемлющего перехода. Реализация программы будет обеспечена за счёт сочетания государственных инвестиций, частного капитала, а также инструментария государственно-частного партнерства, особенно в сферах возобновляемых источников энергии, накопления энергии и энергоэффективности.

№	Название подпрограммы
1.	Подсектор стратегического планирования (интервенции высокого уровня)
2.	Подсектор институциональных и технических возможностей (операционные и реализационные инструменты)
3.	Правовые и регуляторные реформы для обеспечения энергетической устойчивости
4.	Развитие ядерной энергетики как основа устойчивого энергетического будущего Армении
5.	Расширение комбинированных решений возобновляемых источников энергии и накопления энергии
6.	Программа энергосбережения и "умных" зданий
7.	Программа развития электромобильности
8.	Модернизация и регулирование ресурсов углеродного топлива
9.	Инновации, образование и кадровое развитие для перехода к зеленой энергетике

106. Устойчивое развитие сельского хозяйства и продовольственная безопасность. Общая цель состоит в обеспечении устойчивого развития сельского хозяйства и продовольственной безопасности Армении посредством эффективного использования земельных и водных ресурсов, стимулирования интенсивного развития растениеводства и животноводства, переработки сельскохозяйственной продукции и модернизации логистической инфраструктуры, обеспечения развития полной сельскохозяйственной стоимостной цепочки, объединяя малые и средние фермерские хозяйства. Также важное значение имеет приведение пищевых продуктов в соответствие с международными стандартами безопасности и качества, что позволит укрепить внутреннее предложение, повысить конкурентоспособность и расширить экспортные возможности как на региональном, так и на мировом рынках.

№	Название подпрограммы
1.	Развитие земельного рынка, укрупнение земель
2.	Развитие интенсивного растениеводства
3.	Повышение эффективности производства зерновых культур
4.	Развитие интенсивного животноводства
5.	Развитие стоимостных цепочек за счет переработки, логистики и доступа к рынкам
6.	Интеграция малых производителей и снижение рисков продовольственной безопасности
7.	Совершенствование систем орошения и управления водными ресурсами
8.	Укрепление продовольственной безопасности и институциональных компетенций

107. Охрана окружающей среды и устойчивое использование природных ресурсов. Общая цель состоит в обеспечении сохранения, восстановления и устойчивого управления природной средой Армении посредством скоординированных действий, направленных на улучшение качества воды и атмосферного воздуха, преодоление деградации земель, восстановление лесных экосистем, а также на модернизацию управления промышленными и иными отходами. Программа одновременно реагирует как на исторические экологические кризисы, так и на текущие угрозы, применяя научноориентированные, технологические решения и решения, опирающиеся на участие общественности. Программа особо сосредоточена на зонах повышенного риска, в том числе на восстановлении экосистемы озера Севан, охране подземных водных ресурсов Араратского артезианского бассейна, очистке химического комплекса "Завод Наирит" и экологическом перепрограммировании заброшенных месторождений. Программа стимулирует адаптацию Армении и вклад в стратегии, направленные на смягчение последствий глобальных климатических изменений, способствуя экосистемному противостоянию, общественному здоровью и "зеленому" экономическому развитию в соответствии с международными обязательствами Армении (СЕРА, Парижское соглашение).

№	Название подпрограммы
1.	Сохранение и восстановление озера Севан
2.	Национальная инициатива чистого атмосферного воздуха
3.	Переработка промышленных отходов и чистое производство
4.	Программа лесонасаждения и восстановления и сохранения природных экосистем
5.	Сохранение, восстановление и устойчивое управление землями
6.	Инициатива водных реформ, климатоустойчивого и водосберегающего управления
7.	Национальная стратегия и план действий по биоразнообразию

108. **Преобразование финансовой системы и инклюзивный рост.**

Общей целью является глубокое преобразование финансовой системы с обеспечением углубления и модернизации рынков, расширения доступа к финансовым услугам и диверсификации инвестиционных инструментов, направленных на инклюзивный экономический рост, стимулирования производственных инвестиций и повышения долгосрочной устойчивости экономики.

№	Название подпрограммы
1.	Финансовая стабильность
2.	Цифровые финансовые услуги и стимулирование финансовой инклюзивности
3.	Развитие рынка капитала и расширение инвестиционных инструментов
4.	Целевая программа государственных облигаций
5.	Привлечение институциональных инвесторов
6.	Цифровые платежи и интеграция блокчейнов
7.	Развитие финтех- и стартап-экосистем

109. ***Межотраслевые направления (Cross-Cutting Pillars).*** Общая цель состоит в том, чтобы программы разрабатывались и реализовывались в соответствии с единой государственной логикой как единая целостная система, в которой основные приоритеты и ценностные ориентиры пронизывают все политики, обеспечивая их связанность, последовательность и долгосрочную эффективность:

- 1) Безопасность, устойчивость и промышленность двойного назначения;
- 2) ИИ, робототехника и цифровое преобразование;
- 3) Устойчивое развитие партнерства Армения-Дiaspora.

Таблица. Глобальные индексы сопоставимости

№	Index/Индекс	Цель 2030/2031
1.	Sovereign Credit Ratings /Рейтинговые агентства Fitch Ratings Moody's Investors Service S&P Global Ratings	BBB Baa2 BBB
2.	Human Development Index (HDI) / Индекс человеческого развития	В числе лучших 20-30 % стран
3.	Global Peace Index / Глобальный индекс мира	
4.	Worldwide Governance Indicators (including the Rule of Law Subindicator) Глобальные показатели управления (включая субиндикатор верховенства Закона)	
5.	Corruption Perception Index / Индекс восприятия коррупции	
6.	Business Ready (B-Ready) Index/ Индекс "Готовность к бизнесу"	
7.	Global Innovation Index (GII) / Глобальный инновационный индекс	

РУКОВОДИТЕЛЬ АППАРАТА ПРЕМЬЕР-
МИНИСТРА РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ

А. АРУТЮНЯН

09.01.2026

УДОСТОВЕРЕНО
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ