Vardan Atoyan

To cite this version:

Vardan Atoyan. . AMBERD Bulletin, 2020, 3 (4), pp.64-70.
hal-03232989

HAL Id: hal-03232989
https://hal.science/hal-03232989

Submitted on 23 May 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Վարդան ԱԹՈՅԱՆ

Քաղաքական գիտությունների դոկտոր, դոցենտ

2002 թ. ավարտել է ԵրՊՏԻ-ն (այժմ՝ ՀՊՏՀ), 2010 թ.՝ ԵԽ քաղաքական դասընթացների երևանյան դպրոցը, 2015 թ.՝ ՀՀ ԱԳՆ դիվանագիտական դպրոցը: 2004 թ.-ին ստացել է գիտությունների թեկնածուի, 2018 թ.՝ դոկտորի գիտական աստիճան: 2018 թ.-ից առայսօր ՀՊՏՀ «Ամբերդ» հետազոտական կենտրոնի տնօրենի տեղակալ-ավագ փորձագետ է: 2012 թ.-ից մինչ օրս դասավանդում է ՀՊՏՀ իրավագիտության և քաղաքագիտության ամբիոնում: Ամերիկյան քաղաքական գիտության ասոցիացիայի (ք. Վաշինգտոն) և Ռուսաստանի քաղաքական գիտության ասոցիացիայի (ք. Մոսկվա) անդամ է: Հեղինակ է 60-ից ավելի գիտական հրապարակումների:

ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4974-0312

ՈՒՂԵՂԱՅԻՆ ԿԵՆՏՐՈՆՆԵՐԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԱՐԴԻԱԿԱՆԱՑՄԱՆ ՀԱՐՑԵՐ

Հիմնաբառեր. *ուղեղային կենտրոններ, հանրային քաղաքականություն, փորձագիտական հանրույթ, COVID-19, համավարակ, ճգնաժամ, նոր նորմալ*

Հոդվածը նվիրված է COVID-19 համավարակի հետևանքով ուղեղային կենտրոնների ոլորտում ի հայտ եկող մարտահրավերների և հնարավորությունների վերլուծությանը: Ընթացիկ և ապագա ճգնաժամերին համաչափ արձագանքելու և հետհամավարակային աշխարհին առավել պատրաստ լինելու նկատառումներով քննարկվում են ուղեղային կենտրոնների գործառնական մոդելների և կիրառվող գործիքակազմի արդիականացման, ինչպես նաև փոփոխվող իրողություններին համապատասխան քայլերի իրականացման հարցեր: Ներկայացվում են երաշխավորություններ, որոնք ընթացիկ ճգնաժամի պայմաններում կարող են օգտակար լինել ուղեղային կենտրոնների համայնքին «հավասարակշռության» պահպանման գործում՝ հիմք դառնալով «գոյատևման» ռազմավարության, իսկ հետհամավարակային շրջանում՝ նաև համապարփակ զարգացման ռազմավարության մշակման համար:

Աշխարհում մոլեգնող համավարակը շարունակում է քայքայիչ ազդեցություն գործել մարդու, հասարակության և պետության կենսագործունեության տարբեր ոլորտների վրա՝ խլելով հարյուր հազարավոր կյանքեր, խարխլելով համակարգեր և առավել խորացնելով արդի աշխարհին բնորոշ փոփոխականությունը, անկայունությունը, բարդությունն ու անորոշությունը: Այնուամենայնիվ, հետհամավարակային աշխարհը կարող է առավել անորոշ և վտանգավոր լինել: Համաշխարհային տնտեսական ճգնաժամը, քաղաքական ան-

կայունությունը, սոցիալական լարվածությունը, հումանիտար աղետի խորացող սպառնալիքը, վերազգային կառույցների թուլացումը, աշխարհաքաղաքական կենտրոնների դիմակայությունները և դրանց ուղեկցող զանգվածային ցույցերն ու քաղաքացիական անհնազանդությունները ցնցում են աշխարհի տարբեր երկրներն ու հասարակությունները: Բնականաբար, ստեղծված իրավիճակն իր չափազանց բացասական անդրադարձն է ունենում նաև ուղեղային կենտրոնների ոլորտի վրա: Հետևաբար՝ այս հոդվածի շրջանակում փորձել ենք առավելապես թեզիսային ձևակերպումներով անդրադառնալ ուղեղային կենտրոնների ոլորտի առջև ծառացած որոշակի մարտահրավերներներին և դրանց դիմակայման համար անհրաժեշտ ռազմավարական քայլերին:

Համավարակը ծանրագույն հարված է հասցնում համաշխարհային տնտեսությանը, սակայն, մի կողմ թողնելով դրան պատճառված վնասի և դեռևս սպասվող կորուստների վերաբերյալ փորձագիտական հանրույթի կողմից հնչող գնահատականներն ու կանխատեսումները, նշենք, որ ճգնաժամը պատուհասելու է նաև ուղեղային կենտրոնների ֆինանսական, գործառնական և ինստիտուցիոնալ կայունությանը: Այս համատեքստում պետք է նշել, որ ուղեղային կենտրոնների ֆինանսավորման և եկամուտների ձևավորման առավել տարածված աղբյուրները հետևյալն են.

1. պետական ուղիղ ֆինանսավորում,
2. համալսարանական ֆինանսավորում,
3. պետական և մասնավոր հատվածի հետազոտական պատվերներ,
4. դրամաշնորհներ,
5. նվիրատվություններ,
6. խորհրդատվական և փորձագիտական ծառայություններ,
7. ոչ ֆորմալ կրթական ծառայություններ,
8. պասիվ եկամուտներ:

Բնականաբար, տարբեր ուղեղային կենտրոններում, կախված երկրի քաղաքական մշակույթից, հանրային քաղաքականության առանձնահատկությունից, ոլորտը կարգավորող օրենսդրությունից, ոլորտի կայացածության աստիճանից, հաստատության իրավաբանական կարգավիճակից, ինստիտուցիոնալ փոխկապվածությունից, մասնագիտացումից, կանոնադրությունից, հռչակված առաքելությունից և որդեգրած արժեքներից, նշված ֆինանսական աղբյուրներից որոշները տվյալ հաստատության բյուջեում կարող են բացակայել կամ դրանց տեսակարար կշիռը կարող է էապես տարբեր լինել: Ամեն դեպքում, ինքնուրույնության ապահովման և գաղափարական անկախության պահպանման նկատառումներից ելնելով, ուղեղային կենտրոնները, որպես կանոն, մշտապես փորձում են բազմազանեցնել ֆինանսական աղբյուրները և նվազեցնել մեկ աղբյուրից կախվածությունը[1]: Ինչևիցե, թափ առնող համաշխարհային տնտեսական ճգնաժամը և սոցիալական վատթարացող իրավիճակը հարվածելու են բոլոր ուղղություններով, և կարելի է ակնկալել, որ ոլորտի ֆինանսավորումը նույնպես կտրուկ կերպով կրճատվելու է: Ընդ որում, խոսքը և՛ երկրի ներսում, և՛ արտերկրից ձևավորվող ֆինանսական աղբյուրների մասին է: Հատկապես զարգացող երկրներում, այդ թվում՝ Հայաստանում գործող ուղեղային կենտրոնների համար[2], որոնք մինչ այդ էլ սահմանափակ հնարավորություններ ունեին, ապագան բավական մշուշոտ և սպառնալից կարող է լինել: Հաշվի առնելով մտահոգիչ գործընթացները՝ վերջին տասնամյակներում ուղեղային կենտրոնների քանակական աճի կայուն շարժընթացն աշխարհում առաջիկայում կարող է լիովին կանգ առնել կամ նույնիսկ հետընթաց արձանագրել: Հարկ է նկատի ունենալ նաև այն ռիսկերը, որ որոշ երկրների ավտո-

[1] Առավել մանրամասն տես Աթոյան Վ., Ուղեղային կենտրոններ. ռազմավարական գաղափարների դարբնոցները // Եր., «Զանգակ» հրատ., 2019, 216 էջ:

[2] Հայաստանի ուղեղային կենտրոնների մասին տես Atoyan, V. (2017). Some features of Armenian think tank industry. *European Science Review, 3-4,* 87-89; Atoyan, V. (2017). Armenian Think Tanks influence aspects on Public Policy. *European Journal of Law and Political Sciences, 2,* 59-62; Atoyan, V. (2015). University Affiliated Think Tanks in Armenia. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences, 11-12,* 58-59.

րիտար բնույթի վարչակարգեր կարող են օգտագործել հանրային առողջապահության ապահովման պատրվակով իրականացվող կանխարգելիչ միջոցառումները, իրավական կարգավորումներն ու սահմանափակումները՝ քաղաքացիական հասարակության վրա ճնշումն ուժեղացնելու համար, ինչը նույնպես ոչ նպաստավոր իրավիճակ կստեղծի որոշ ուղեղային կենտրոնների համար: Այս խնդիրներին պետք է ավելացնել նաև վերջին տասնամյակներում փորձագիտության հեղինակության հետևողական անկումը[3], ինչպես նաև կեղծ լուրերի, ապատեղեկատվության, կողմնակալ կամ նենգափոխված տեղեկատվական հոսքերի տարափի պայմաններում հասարակությունների ապակողմնորոշումը և շրջանառվող տեղեկությունների նկատմամբ համընդհանուր անվստահության աճը: Վերջին հանգամանքը թեև նորություն չէ, սակայն նոր դրսևորվում է ստացել COVID-19 համավարակին առնչվող տեղեկատվական հոսքերում, որն Առողջապահության համաշխարհային կազմակերպության դիպուկ բնորոշմամբ անվանակոչվել է «ինֆոդեմիա»[4]:

Ստեղծված իրավիճակում ուղեղային կենտրոնների ոլորտի առջև ծառացած խնդիրների համընդհանուր արդյունավետ լուծումների մշակումը բավական բարդ խնդիր է: Տարածաշրջանները, տեղական օրենսդրությունները, պայմանները, ռեսուրսները, քաղաքական մշակույթը և ուղեղային կենտրոնների գործառնական մոդելները տարբեր են: Յուրաքանչյուր ուղեղային կենտրոնի դեպքում պահանջվում է անհատական մոտեցում: Բացի այդ, նման ծավալի ճգնաժամի պայմաններում՝ նույնիսկ արդյունավետ կառավարում ապահովելու և համարժեք քայլեր ձեռնարկելու պարագայում, վերջնական հաջողության երաշխիքներ չեն կարող լինել:

Այնուամենայնիվ, նոր իրողություններն առաջ են բերում նաև որոշակի հնարավորություններ, որոնք նույնպես արժանի են հիշատակման: Այդ առումով, հարկ է արձանագրել, որ ներկայիս ճգնաժամն ակտիվացրել է ազգային և գլոբալ փորձագիտական ցանցերը և նպաստել նրանց միջև փոխգործակցության խորացմանը: Վերջիններս ընդհանուր ուժերով և փորձագիտական ռեսուրսների համադրմամբ փորձում են գտնել բոլորին հուզող խնդիրների լուծումը: Դրա վկայությունն են նաև վերջին ամիսներին վերոնշյալ խնդիրների քննարկման նպատակով կազմակերպվող բազմաթիվ վեբինարները, առցանց համաժողովները, աշխատաժողովներն ու փորձագիտական քննարկումները, որոնք իրականացվում են թե՛ տեղական, թե՛ միջազգային մակարդակով: Նման միջոցառումների նախաձեռնման գործում հատկապես ակտիվություն են ցուցաբերում ԱՄՆ Փենսիլվանիայի համալսարանի *Think Tanks and Civil Societies Program (TTCSP)* հաստատությունը և Պերուում տեղակայված *On Think Tanks (OTT)* գլոբալ ցանցային հարթակը: Այսպես՝ վերջին ամիսներին TTCSP-ն կազմակերպել է համաշխարհային ընդգրկման մի շարք համաժողովներ, որոնց առանցքում են եղել պետությունների, տնտեսությունների, մարդկանց և ուղեղային կենտրոնների կենսագործունեության վրա համավարակի ազդեցությանը, ինչպես նաև հնարավոր զարգացումներին և ապագային վերաբերող հարցեր[5]: Իր հերթին, OTT հարթակը ստեղծել է *On Think Tanks COVID-19* նախաձեռնությունը, որի նպատակն է գիտելիքի արտադրությամբ, ուսուցման և համապատասխան տեղեկատվական ռեսուրսների տարածմամբ աջակցել աշխարհի տարբեր երկրների ուղեղային կենտրոններին: Դրա շրջանակում իրականացվում են համապատասխան հարցումներ, հրապարակվում հետազոտություններ, լավագույն փոր-

[3] Տես Tom Nichols. *The Death of Expertise*. New York: Oxford University Press, 2017.
[4] Տես World Health Organization. (2020). *Situation Report 13*, Retrieved 25 June, 2020, https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200202-sitrep-13-ncov-v3.pdf
[5] Առավել մանրամասն տես Think Tanks and Civil Societies Program, Retrieved June 25, 2020, https://www.gotothinktank.com/

ձի և հաջողության պատմությունների օրինակներ[6]:

Պետք է նշել, որ ոլորտում ձևավորված բարդ իրադրությունը ուղեղային կենտրոնների համայնքին պարտադրում է ընդունել մարտահրավերը և ապացուցել ոլորտի գոյության իրավունքը, կարևորությունը՝ որոշում կայացնողներին, գործընկերներին, դոնորներին, շահառուներին և լայն հանրությանը ներկայացնելով սեփական աշխատանքի արդիականությունը: Միաժամանակ, այս իրավիճակը հնարավորությունների պատուհան է բացում հետազոտությունների իրականացման ժամանակակից մոտեցումների և դրանց արդյունքների հանրայնացման առավել արդյունավետ փորձի մշակման, փորձարկման և ներդրման համար:

Հարկ է հաշվի առնել նաև այն, որ COVID-19 համավարակի ազդեցությունը տարբեր երկրներում և տարբեր ուղեղային կենտրոնների վրա տարբեր է լինելու: Հետևաբար՝ իրավիճակին համարժեք ռազմավարություն որդեգրելու և մտավոր արտադրանքի շուկայում ճիշտ դիրքավորվելու պարագայում որոշ ուղեղային կենտրոններ նույնիսկ կարող են օգտվել բացվող հնարավորություններից, մեծացնել ֆինանսավորման ծավալները, ազդեցությունը հանրային քաղաքականության վրա և, արդյունքում, ապահովել դերակատարության որակապես նոր մակարդակ:

Ակնհայտ է, որ նոր ժամանակներին համահունչ ռազմավարության մշակումն առավել խորքային ուսումնասիրություն է պահանջում: Բացի այդ, կախված գործառնական մոդելից, նպատակներից և միջավայրային գործոններից, յուրաքանչյուր ուղեղային կենտրոնի դեպքում ռազմավարությունը կարող է էապես տարբեր լինել՝ ունենալով այլ շեշտադրումներ ու առաջնահերթություններ: Այնուամենայնիվ, փորձենք համառոտ կերպով ձևակերպել 10 երաշխավորություններ, որոնք կարող են օգնել ուղեղային կենտրոնների համայնքի «հավասարակշռության» պահպանմանը ներկայիս ճգնաժամի պայմաններում և հիմք դառնալ «գոյատևման» ռազմավարության (survival strategy), իսկ հետհամավարակային շրջանում՝ առավել համապարփակ զարգացման ռազմավարության (development strategy) մշակման համար:

1. ***Ռեսուրսների կենտրոնացում.*** ընթացիկ ճգնաժամին դիմակայելու համար անհրաժեշտ է ջանքեր գործադրել՝ համախմբելու առկա բոլոր ռեսուրսները և օգտագործելու կառավարման խորհուրդների ու գործընկերային ցանցերի հնարավորությունները:

2. ***Արդյունավետություն.*** ուղեղային կենտրոնների կայունությունն ու անխափան գործունեությունը պետք է դիտարկել որպես առաջնահերթություն: Հետևաբար՝ ռեսուրսների և ֆինանսական հնարավորությունների նվազման պայմաններում հաստատության կենսագործունեությունը նույն մակարդակում պահպանելու համար հարկ է բարելավել գործառնական արդյունավետությունը:

3. ***Ապակենտրոնացում.*** հնարավորության դեպքում անհրաժեշտ է մեկ քայլ առաջ գնալ և ձևավորել ապակենտրոնացված և ցանցային հաստատության գործառնական մոդել: Հետազոտողների ապակենտրոնացման պարագայում գրասենյակային տարածքների պահպանման և դրան փոխկապակցված այլ ծախսերի նվազումից ձևավորվող խնայողությունները կարող են ամրապնդել հաստատության ֆինանսական կայունությունը:

4. ***Ներգրավվածություն և սոցիալական պատասխանատվություն.*** ճիշտ ժամանակն է առավել ակտիվորեն ներգրավվել գործընթացներում: Ուղեղային կենտրոններում ձևավորվող գաղափարները հատկապես կարևոր են ճգնաժամային կառավարման ընթացքում, ուստի կենտրոնները պետք է փորձեն վերահաստատել իրենց կարևոր դերակատարությունը հանրային քաղաքականությունում (public policy) և երկրորդ շավիղի դիվանագի-

[6] On Think Tanks COVID-19 Initiative, Retrieved 26 June, 2020, https://onthinktanks.org/initiatives/on-think-tanks-covid-19-response/

տության (track II diplomacy) ոլորտում, այդ թվում՝ ազգային շահի պաշտպանության, քաղաքական որոշումների արդյունավետության բարձրացման և հանրային կյանքի տարբեր ոլորտների բարելավման գործում: Որոշում ընդունողները և հանրությունը ցանկանում են ավելին իմանալ տարբեր ոլորտների վրա համավարակի ազդեցության մասին: Հետևաբար՝ անհրաժեշտ է փաստերի և փորձագիտության վրա հիմնված առաջարկություններով, ոչ միօրինակ լուծումներով, այլընտանքային մոտեցումներով, իրավիճակի հետագա զարգացման սցենարային մշակումներով և քաղաքականության երաշխավորություններով (policy recommendations) ներգրավվել գործընթացներում:

5. ***Օպերատիվություն.*** անհրաժեշտ է որդեգրել «ճիշտ ժամանակին» (just-in-time) մոտեցումը: Համապարփակ զեկույցները և ծավալուն հետազոտությունները անհրաժեշտություն են: Սակայն, հաշվի առնելով դրանց իրականացման ժամանակատարությունը և իրավիճակի սրընթաց փոփոխությունը, փորձագիտական մեկնաբանությունների, համառոտ վերլուծականների և քաղաքականության երաշխավորությունների ձևաչափով արվող հրապարակումները կարող են առավել արդյունավետ լինել և շեշտակիորեն բարձրացնել ուղեղային կենտրոնի ճանաչվածության ու ազդեցիկության մակարդակը:

6. ***Հաղորդակցություն.*** անհրաժեշտ է մշակել հաղորդակցության ռազմավարություն (communication strategy): Արդի մարտահրավերներին դիմակայման հրամայականը պարտադրում է արագորեն հարմարվել փոփոխվող իրավիճակին և պահանջներին, ինչը ենթադրում է առավել բաց, առավել փոխգործակցային գործելաոճ: Անհրաժեշտ է ջանքեր ներդնել՝ կամրջելու գիտելիքն ու քաղաքականությունը և ակտիվացնելու հաղորդակցությունը հանրային քաղաքականության տարբեր սուբյեկտների, գործարար շրջանակների, ՋԼՄ-ների և լայն հանրության հետ:

7. ***Առցանց միջոցառումներ.*** հաշվի առնելով համավարակով պայմանավորված սահմանափակումները և ժամանակակից տեխնոլոգիաների ընձեռած հնարավորությունները՝ անհրաժեշտ է քաղաքականություն մշակողների և լայն հանրության համար ավելի հաճախ կազմակերպել առցանց միջոցառումներ:

8. ***Թվային օրակարգ.*** աշխարհն արագորեն թվայնացվում է, իսկ ապագան առավել թվային է լինելու: Հետևաբար՝ հանրային քաղաքականության վրա ազդեցության մեծացման ու պահպանման, թիրախային լսարանին հասնելու համար անհրաժեշտ է մշակել թվային ռազմավարություն (digital strategy) և թվային տիրույթում հնարավորինս նկատելի դարձնել հաստատության ներկայությունը: Այս առումով, պակաս կարևոր չէ նաև հետազոտությունների արդյունքները տեսանելի դարձնելու (visualization) եղանակների լայն կիրառումը:

9. ***Միջգիտակարգային մոտեցում.*** անհրաժեշտ է ցուցաբերել միջգիտակարգային մոտեցում և իրականացվող աշխատանքներում ու հետազոտություններում ներգրավել տարբեր գիտաճյուղերի ներկայացուցիչների, ինչը թույլ կտա համակողմանիորեն դիտարկել առկա խնդիրները և գտնել համալիր լուծումներ:

10. ***Նոր տեխնոլոգիաներ.*** հետազոտություններում համակարգչային ծրագրերի կիրառումը կարող է մեծապես բարձրացնել աշխատանքների իրականացման արագության ու արդյունավետության մակարդակը: Մասնավորապես՝ արհեստական բանականության (artificial intelligence) և մեքենայական ուսուցման (machine learning) կիրառումը կարող է ավտոմատացնել, մոդելավորել և էապես արագացնել բազմաթիվ խնդիրների լուծումներ, որոնց իրականացման համար հետազոտողներից հաճախ կարող են նույնիսկ տարիներ պահանջվել: Բացի այդ, կանխատեսումների և իրավիճակի զարգացման տարբեր սցենարների մշակման համար մեծապես օգտակար կարող է լինել մեծ տվյալների (big data) տեխնոլոգիաների ներդնումը:

Ամփոփելով, նշենք, որ վերոնշյալ մոտե-

ցումները այս կամ այն չափով ու ծավալով կիրառվում են աշխարհի առաջատար ուղեղային կենտրոններում: Ավելին, դեռևս նախորդ դարի 70-ական թվականներին խորհրդային գիտնականները հասարակական գիտություններում հաջողությամբ օգտագործել են թվային տեխնոլոգիաներ՝ մոդելավորելով տարբեր բանակցություններ, որոնք մեծապես նպաստել են ընդունելի փոխզիջումներին և միջազգային հարաբերությունների ոլորտի բարդ խնդիրների լուծմանը[7]: Այնուամենայնիվ, իրավիճակի կտրուկ փոփոխությամբ պայմանավորված, ներկայումս նույնիսկ առաջատար հաստատությունների պարագայում բազմաթիվ վերանայումների և արդիականացումների անհրաժեշտություն կա: Խնդիրն առավել բարդ է փոքր և սահմանափակ ռեսուրսներ ունեցող ու հատկապես զարգացող երկրներում գործող ուղեղային կենտրոնների համար: Հասկանալի է, որ նոր պահանջներին համապատասխան արդիականացումներն արհեստավարժություն, ռազմավարական տեսլական, ինստիտուցիոնալ մոտեցում, ծավալուն աշխատանք և ռեսուրսներ են պահանջելու, որոնք ոչ բոլոր դեպքերում է հնարավոր լինելու լիարժեքորեն ապահովել: Այս համատեքստում առավել մեծ նշանակություն է ստանում նաև, այսպես կոչված, *back office*-ի պատասխանատուների արհեստավարժությունը: Ամեն դեպքում, նույնիսկ չափազանց սահմանափակ ռեսուրսներով՝ ուղեղային կենտրոնների ղեկավար օղակների կողմից ոլորտում ի հայտ եկող միտումները մշտադիտարկելու, դրանք ճիշտ գնահատելու, համահունչ գործողության ծրագիր և *modus operandi* մշակելու պարագայում ներկայիս «համակարգային փոթորիկը» հնարավոր է հաղթահարել: Միաժամանակ, ակնհայտ է, որ ուղեղային կենտրոնների գործառնության բազմաթիվ մոդելներ արդեն բարոյապես սպառվում են, կորցնում իրենց արդյունավետությունը, և եկել է համակարգային վերանայումների ու արդիականացման ժամանակը:

[7] Торкунов Анатолий, интервью ИА «Интерфакс». *Ректор МГИМО: науке о международных отношениях нужны цифровые технологии,* 22/06/2020, https://www.interfax.ru/russia/714093

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. Աթոյան, Վ. (2019), *Ուղեղային կենտրոններ. ռազմավարական գաղափարների դարբնոցները,* Եր., «Զանգակ» հրատ., 216 էջ:
2. Торкунов Анатолий, интервью ИА «Интерфакс». *Ректор МГИМО: науке о международных отношениях нужны цифровые технологии,* 22/06/2020, https://www.interfax.ru/russia/714093
3. Atoyan, V. (2017). Some features of Armenian think tank industry. *European Science Review, 3-4,* 87-89.
4. Atoyan, V. (2017). Armenian Think Tanks influence aspects on Public Policy. *European Journal of Law and Political Sciences, 2,* 59-62.
5. Atoyan, V. (2015). University affiliated Think Tanks in Armenia. *Austrian Journal of Humanities and Social Sciences, 11-12,* 58-59.
6. Nichols Tom. (2017). *The Death of Expertise.* New York: Oxford University Press.
7. On Think Tanks COVID-19 Initiative, Retrieved 26 June, 2020, https://onthinktanks.org/initiatives/on-think-tanks-covid-19-response/
8. Think Tanks and Civil Societies Program, Retrieved June 25, 2020, https://www.gotothinktank.com/
9. World Health Organization. (2020). *Situation Report 13,* Retrieved 25 June, 2020, https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200202-sitrep-13-ncov-v3.pdf

Вардан АТОЯН
Заместитель директора-старший эксперт исследовательского центра «Амберд», АГЭУ, доктор политических наук, доцент

ОБРАЗОВАНИЕ, ИННОВАЦИИ, ЗНАНИЯ

ВОПРОСЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ МОЗГОВЫХ ЦЕНТРОВ

Статья посвящена анализу вызовов и возможностей, стоящих перед индустрией мозговых центров, которые возникают вследствие пандемии COVID-19. Обсуждаются вопросы модернизации операционных моделей мозговых центров и используемого ими инструментария. Подчеркивается важность осуществления шагов в соответствии с меняющимися реалиями, в том числе для готовности к постпандемическому миру и более эффективного реагирования на будущие кризисы. Выработаны рекомендации, которые могут быть полезны сообществу мозговых центров «поддерживать баланс» в текущем кризисе и стать основой для стратегии «выживания», а в постпандемический период – для разработки всеобъемлющей стратегии развития.

Ключевые слова: *мозговые центры, публичная политика, экспертное сообщество, COVID-19, пандемия, кризис, новая нормальность*

Vardan ATOYAN
Deputy Director & Senior Expert of "Amberd" Research Center, ASUE, Doctor of Sciences (Political Science), Associate Professor of Political Science

EDUCATION, INNOVATION, KNOWLEDGE

ISSUES OF STRATEGIC MODERNIZATION OF THINK TANKS

This paper is devoted to the analysis of the challenges and opportunities facing the think tank industry that arise as a result of the COVID-19 pandemic. The issues of modernization of think tanks operating models and their toolkit are discussed. The research emphasizes the importance of taking steps in accordance with changing realities, including for preparedness for a post-pandemic world and a more effective response to current and future crises. Recommendations have been developed that can help the think tank community to keep balance and become the basis for a survival strategy during ongoing crisis, and to design a comprehensive development strategy in the post-pandemic period.

Keywords: *think tanks, public policy, expert community, COVID-19, pandemic, crisis, new normal*