GR-ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ ՏՐԻՊԱՐՏԻԶՄԻ ԽԱՂԱՅԻՆ ԲՆՈՒՅԹԻ ԿԱՅԱՑՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐԻ ՄԱՍԻՆ *

ՀՏԴ 327.8 DOI: 10.52063/25792652-2026.1.27-96

ՌՈՒԶԱՆ ՀԱՐՈՒԹՅՈՒՆՅԱՆ
Հայաստանի Հանրապետության Պետական կառավարման ակադեմիայի հոգեբանության և քաղաքագիտության ամբիոնի հայցորդ,
Մերձավոր Արևելքի և Աֆրիկայի տարածաշրջանի ղեկավար «Յուզտեխ» ԲԲԸ (2025թ.)
ք. Դուբայ, Միացյալ Արաբական Էմիրություններ
Harutyunyan.ruzan@gmail.com
ORCID: 0009-0007-2812-2105

Սույն հոդվածի նպատակն է ներկայացնել GR (Government Relations) հաղորդակցության ռազմավարական դերը քաղաքական զարգացման գործընթացում: Այդ ներկայացնելու համար հեղինակը խնդիր է դրել համակարգված ուսումնասիրելու տրիպարտիզմը որպես պետություն, բիզնես և քաղաքացիական հասարակության շահերի ինստիտուցիոնալ հավասարակշռման (Նեշի հավասարակշռում) պատասխանատուի եռակող կոոպերատիվ խաղը:

Հոդվածի շրջանակում ուսումնասիրություններ իրականացնելիս օգտագործվել են ընդհանուր և կոնկրետ մեթոդներ՝ GR հաղորդակցության ռազմավարական դերը ներկայացնելու համար: Համապարփակ ուսումնասիրության արդյունքում կարելի է հստակորեն նշել, որ կոոպերատիվ հավասարակշռությունը կայուն է միայն երեք պայմանների միաժամանակյա ապահովման դեպքում՝ GR-հաղորդակցություն՝ տրիպարտիստական հիմքով, շահագրգիռ կողմերի (stakeholder) դիսկուրսային փոխազդեցություն և ռազմավարական խաղերի վարման տեխնոլոգիաների կիրառում: Հեղինակը GR- հաղորդակցությունը ներկայացրել է որպես՝ ա) ապագա փոխազդեցությունները զուտ դիսկոնտավորված եկամուտ (net discounted income-NDI) կամ, ինչպես այլ կերպ անվանվում է, ինտեգրալային արդյունք՝ կրկնվող խաղի երկարաժամկետ պլանավորմամբ, բ) սանկցիաների և խթանների սիմետրիկ կառուցվածքի ամբողջություն՝ մեկ դերակատարի կողմից խաղի կանոնների փոփոխման մենաշնորհի հնարավորության նվազեցմամբ, գ) ինստիտուցիոնալացված գործունեություն՝ բոլոր դերակատարների սպասելիքների համակարգային ներկայացմամբ:

Հետազոտության գիտական նորույթը GR-հաղորդակցության դերակատարների՝ որպես սոցիալական պատասխանատուների դիտարկումն է, որի շրջանակներում ներկայացված է տրիպարտիզմի եռակողմ խաղային մոդելի համակարգային կառուցումը: Հեղինակի համոզմամբ, առաջարկվող հայեցակարգային մոտեցումը հնարավորություն է տալիս տրիպարտիզմը դիտարկելու ոչ միայն որպես «սոցիալական գործընկերության» դեկլարատիվ մոդել, այլև որպես հավասարակշռությունների մեխանիզմների վրա հստակ գործառնվող սոցիալական պատասխանատվության ռազմավարական փոխազդեցությունների ինստիտուցիոնալացված համակարգ:

* Հոդվածը ներկայացվել է 09.03.2026թ., գրախոսվել՝ 13.04.2026թ., տպագրության ընդունվել՝ 31.05.2026թ.:

Հիմնաբառեր՝ *GR հաղորդակցություն, տրիպարտիզմ, սոցիալական պատասխանատվություն, լոբբիզմ, շահերի հավասարակշռում, ռազմավարական խաղեր, շահագրգիռ կողմեր (stakeholder):*

Ներածություն

Նոր աշխարհակարգի կայացումը ուղղեկցվում է անորոշություններով և տուրբուլենտությամբ, որի կառավարման առումով հստակ արժևորվել է **պետություն-բիզնես-հասարակություն** կապերի պրոգրեսիվ զարգացման հրամայականը՝ ինստիտուտցիոնալ կայացման իր առանձնահատկություններով, այստեղից էլ՝ ՀՀ-ում, պայմանավորված պետական մարմինների հետ կապերի որակի նկատմամբ ակտիվ հետաքրքրությամբ: Ավելին, ՀՀ-ում GR մասնագիտության ինստիտուցիոնալացման հետ կապված ներկայիս դժվարությունները ենթադրում են կուտակված գիտելիքների համակարգված վերլուծություն:

GR հաղորդակցության թեման համակարգված ուսումնասիրման կարիք ունի: Միանշանակ է, որ կառավարության և բիզնեսի կապերի փոխազդեցության վրա կիրառված ճկուն գործառնվող նորարական տեխնոլոգիաները, բարձրացնելով սոցիալական պատասխանատվության ինստիտուցիոնալ գործառնումը, զուգահեռաբար նպաստելու են նաև քաղաքական զարգացման ձգձգվող ճգնաժամերի հաղթահարմանը:

Անկախացումից հետո ՀՀ-ում ի սկզբանե գծային ազատականացման և «վազող արդիականացման» գործընթացում երկրում մեկնարկեց «կուսակցականացված» լոբբինգը, որը հնարավորություն տվեց կառավարող ՀՀԸ-ին ձևավորելու անպատասխանատու «նոր հարուստների» սոցիալական շերտը: ՀՀ նախագահական 1996 թվականի ընտրություններից հետո ակնհայտ էր, որ նորաստեղծ պետական իշխանությունը բախվել է օտարմամբ, աղքատությամբ, հեղափոխականությամբ հագեցած քաղաքական զարգացման ինստիտուցիոնալ ճգնաժամերի «այսբերգին»: Իսկ դրա հաղթահարման համար անհրաժեշտություն առաջացավ քաղաքակրթելու մասնավոր բիզնեսի, կերպափոխվող հասարակության և նոր անկախացած պետության միջև ձևավորված հարաբերությունները՝ GR- հաղորդակցման կառավարման համակարգ նոր տեխնոլոգիաների ներդրման օգնությամբ: Կերպափոխվող հասարակություններում, ինչպես նաև ՀՀ-ում ինստիտուցիոնալ ճգնաժամը հաղթահարելու համար անհրաժեշտ պայման է հումանիզացնել կառավարման որակները ձեռնարկատիրական միջավայրում, ժողովրդավարացնել կառավարումը իշխանության իրականացման բոլոր մակարդակներում, ձևավորել կանխատեսելի որոշումներով կառավարվող համակարգ, մերժել գերշահույթը, ծավալել պայքար կոռուպցիայի դեմ և ստեղծել բնակչության վստահությունը վայելող ինստիտուտներ:

Միայն այդպես կարելի է կանխել ինստիտուցիոնալ ճգնաժամերի հետևանք հանդիսացող, որպես **քաղաքական և բիզնես էլիտաների միջև ձևավորված փոխհամաձայնեցված խմբիշխանությունը (Մարգարյան, Քաղաքական արդիականացման հրամայականները Հայաստանի Հանրապետությունում 5-6): Այդ երևույթը այլոց համար հաստատում է «սահմանափակ հասանելիության կարգ (limited access order)»՝ ստեղծելով** սեփական շահը գերադասող այնպիսի էլիտաների կոալիցիա, որոնք քաղաքական իշխանությունն օգտագործում են տնտեսական և քաղաքական մրցակցությունը սահմանափակելու նպատակով (North, Wallis and Weingast 12-18): Ուշագրավ է նաև այն, որ Դ. Աջեմօղլին և Ջ. Ռոբինսոնը նույն երևույթը բնորոշելու համար օգտագործում են **էքստրաքտիվ (extractive) եզրույթը** (Acemoglu, Robinson 81-83): Էլիտաների ձայնեցված խմբիշխանությունը ենթադրում է «կանխավ հայտնի արդյունքով» և «հաղթողը ստանում է ամեն ինչ» գործընթացներ, որն էլ ձգձգում է քաղաքական

զարգացման ճգնաժամերը: Իսկ դրանց հաղթահարման համար գերակա դեր ունեն GR- հաղորդակցության դերակատարները՝ որպես **շահագրգիռ կողմեր (stakeholder):** Այս դիտանկյունից նրանք **պատասխանատու են** ինչպես ռազմավարական ապագայի տեսլականի մշակման, պետության ինստիտուտների պատասխանատվության, հանրային համակեցության, այնպես էլ իշխանության իրականացման մշակույթի հումանիստական արդիականացման համար: GR- հաղորդակցության դերակատարների պատասխանատվության ինստիտուցիոնալացումը առանձնահատուկ կարևոր է ՀՀ-ի համար՝ հաշվի առնելով առկա գոյաբանական մարտահրավերներն ու սպառնալիքները: Վերոշարադրյալից ակնհայտ է, որ GR-հաղորդակցության դերակատարների հիմնախնդիրների համապարփակ հետազոտությունը ՀՀ-ում դարձել է հրամայական: Անհրաժեշտ է իշխանության իրականացման մշակույթի հումանիստական արդիականացման և կայուն զարգացման սիներգետիկ դրսևորմամբ վերլուծել GR- հաղորդակցության հիմնախնդիրները ՀՀ-ում: Այսօր, միջազգային հարաբերությունների անորոշությունների և տուրբուլենտության զարգացման համատեքստում անհրաժեշտ է ստեղծել **պետության, բիզնեսի և հասարակության** միջև հարաբերությունների քաղաքակիրթ համակարգ: Առկա պայմաններում միջազգային հարաբերությունների համակարգում երկրի մրցունակ գործելու և կարողունակ ներկայանալու տեսանկյունից հրամայական է պետության և բիզնեսի, ինչպես նաև քաղաքացիական հասարակության ինստիտուտների միջև փոխադարձ վստահության և թափանցիկության պրոգրեսիվ զարգացվածության մակարդակը (Մարգարյան, Մարգարյան Քաղաքակրթական ինքնության պրոգրեսիվիստական կերպափոխման հիմնախնդիրները 179-192): Հասարակական կառույցների և պետական ու տեղական ինքնակառավարման մարմինների միջև ծավալվող երկխոսությունը դարձել է գոյաբանական հիմնախնդիրների լուծման կենսականորեն կարևոր ցուցիչ. ինչպե՞ս ապահովել արդյունքի կառավարում, սոցիալական պատասխանատվություն, հանրային համակեցություն և անվտանգություն: Դրանով էլ բացատրվում է այն, որ ՀՀ- ում GR-հաղորդակցության դերակատարները ինստիտուցիոնալ դիզայնի (**institutional design**) և երկարաժամկետ շահերի իրականացման վերաբերյալ կոնկրետ առաջարկություններով պարտավոր են իրականացնել տրիպարտիստական քաղաքականություն: Որպես այդպիսին, տրիպարտիզմը նախ **քաղաքական կամքի** արդյունք է**,** երբ պետությունը իր սահմանադրական պարտավորությունների շրջանակներում դառնում է սոցիալական երկխոսության երաշխավոր, ապա հանդես է գալիս տվյալ երկրի **բիզնես միջավայրի քաղաքակրթման**, ինչպես նաև՝ **արհմիութենական կազմակերպությունների կողմից** աշխատավորական կոլեկտիվների շահերի հետևողական պաշտպանությամբ:

Հետևաբար՝ ելակետ ընդունելով տրիպարտիզմի խաղային բնույթը՝ հնարավորություն է ստեղծվում թափանցիկ հաղորդակցման միջոցով պահպանելու սիմետրիկ սանկցիաների և վետոյի ընթացակարգերի իրավական ամրագրում բոլոր կողմերի համար: Նմանօրինակ մոտեցմամբ էլ GR հաղորդակցությունը կերպափոխվող երկրներում պայմանավորում է **պետություն-բիզնես-քաղաքացիական հասարակություն կապերի** ժողովրդավարացման գործընթացի ինչպես խաղային, այնպես էլ պրոգրեսիվիստական բնույթը:

Գրականության ակնարկ

GR-հաղորդակցության՝ որպես բազմաչափ երևույթի ուսումնասիրումը իրականացվում է պետական կառավարման և քաղաքական կառավարման տեսությունների հիման վրա: Այս դիտանկյունից թեմային նվիրված բազմաբնույթ գրականությունը բաժանել ենք՝ կարևորելով ինստիտուցիոնալ, մարկետինգային և խաղային մոտեցումները: Առաջին հերթին ելակետ ենք ընդունել այն, որ Մ. Վեբերի

պետության՝ որպես որոշակի տարածքում լեգալ բռնության մենաշնորհ ունեցող ինստիտուտի հայեցակարգային մոտեցումը արդիական է՝ անկախ պետական իշխանության ապակենտրոնացման ներկայիս գերակայությունների: Իր «Քաղաքականությունը որպես կոչում և մասնագիտություն» դասախոսության մեջ Վեբերը պետությունը դիտարկում է գերիշխանության, բյուրոկրատիայի և ռացիոնալիզացիայի պրիզմայով, որտեղ գործառնվում է հասարակության կողմից ճանաչված պետության իրականացրած բռնության լեգիտիմ և լեգալ իրավունքը (Вебер 644-736): Ձուգահեռ օգտագործել ենք նաև Է. Դյուրկհայմի այն հայեցակարգը, որը տարբերակում է սոցիալական ինստիտուցիոնալիզմը «նորմատիվ» ինստիտուցիոնալիզմից (Дюркгейм 384): Այս դասական մոտեցումների հիման վրա քաղաքական ինստիտուտների միջև հաղորդակցությանը վերաբերող հարցերը դիտարկել ենք Մ. Կաստելսի (Кастельс 591), Ֆ. Ուեբստերի հայեցակարգային մոտեցումների հիման վրա (Уэбстер 400): Որոշիչ ենք համարել Յու. Հաբերմասի «հաղորդակցական գործողություն» հայեցակարգի հիմքում դրված այն մոտեցումը, որ «Հաղորդակցական գործողությունը խոսելու և գործելու ունակ առնվազն երկու սուբյեկտների փոխազդեցություն է, որոնք վերբալ և ոչ վերբալ միջոցներով միմյանց հետ միջանձնային հարաբերություններ են հաստատում» (Хабермас 11): Թվային տեխնոլոգիաների արդի զարգացման մակարդակը նկատի ունենալով՝ վստահ ենք, որ GR հաղորդակցության ուսումնասիրումը հնարավոր չէ առանց Ն. Վիների կողմից շրջանառության մեջ դրված **հաղորդակցվող մարդու (Homo communicans) կայացման** շեշտադմամբ (Винер 17):

Այս դիտանկյունից օգտագործել ենք Չ. Լինդբլոմի կողմից քննարկված քաղաքականության և բիզնեսի ընդհանրությունները նկարագրող առանցքային այնպիսի հասկացությունների փոխհարաբերություններ, ինչպիսիք են շահագրգիռ խմբերի, ճնշման խմբերի գործունեությունը և լոբբինգի հետ կապված հարցերը (Линдблом 540): Ընդհանրացնենք, հիմնախնդրի վերաբերյալ առկա գրականությունը ուսումնասիրել ենք նպատակադրված՝ ցանկանալով համակարգված GR հաղորդակցության և տրիպարտիզմի քաղաքականության միջև առկա բազմամակարդակ խաղի հիմնախնդիրները զարգացող երկրներում ներկայացնել որպես քաղաքացիների կյանքի որակի և կենսամակարդակի (quality of life and standard of living of citizens), ինչպես նաև կայուն զարգացման և քաղաքական կայունության ապահովման (ensuring sustainable development and political stability) պայման:

Հետազոտության մեթոդաբանությունը. GR հաղորդակցությունը որպես բիզնեսի և պետական մարմինների միջև **խաղային բնույթի ինստիտուցիոնալ** փոխազդեցության ռազմավարական պատասխանատվության սահմանների բազմակողմանի ուսումնասիրումը դիտարկելով միջգիտակարգային երևույթ՝ նպատակահարմար ենք համարել օգտագործել **կառուցվածքագործառութային և վարքաբանական մեթոդները:** Եթե առաջինը ընդհանուր հավասարակշռության և կայունության պահպանման գործում կարևորում է հանրային (ինստիտուտներ, նորմեր) երևույթների համակարգային բնույթը, ապա **վարքաբանականը**, կենտրոնանալով «խթան-արձագանք» հարաբերության վրա, ներառում է ճանաչողական մոտեցում (մտքեր, հույզեր, մոտիվացիա, ինքնագիտակցություն և կանխատեսելի վարքագիծ): **Այս մեթոդների օգնությամբ հիմնավորել ենք, թե ինչպես են նախ՝ ամբողջի և մասի փոխհարաբերությունները նպաստում համակարգի կայունությանը, ապա ՝ ընդարձակում բիզնեսի և պետական մարմինների միջև ռազմավարական փոխազդեցության պատասխանատվության սահմանները: Այս դիտանկյունից** տրիպարտիզմը դիտարկվել է ոչ միայն որպես «սոցիալական գործընկերության» դեկլարատիվ մոդել, այլև որպես ռազմավարական փոխազդեցությունների ինստիտուլացված եռակող խաղային կառուցվածք՝ հստակ սահմանված կանոններով, և հավասարակշռության (Նեշի

հավասարակշռություն) մեխանիզմներով: Նեշի հավասարակշռության հիմքի վրա փոխգործակցության կայունությունը բացատրվել է փոխադարձ սպասումներով. խաղացողները ընտրում են այնպիսի գործողություններ, որոնք լավագույն պատասխաններն են մյուսների ենթադրյալ վարքագծին: Սակայն հավասարակշռությունը կարող է լինել սոցիալապես անարդյունավետ, երբ անհատապես ռացիոնալ որոշումները կարող են հանգեցնել հավաքական արդյունքի խաղարկմանը՝ տատանելով (ճկելով, ճոճելով) ակնկալվող համագործակցության արդյունքը: Նկատի ունենալով, որ անհատական և հավաքական ռացիոնալությունների միջև այս տատանումը գերակա նշանակություն ունի պետական քաղաքականության վերլուծության համար, նպատակահարմար ենք համարել **Թ. Շելլինգի «կայուն հաստատունի» միջոցով հիմնավորել հանրային շահի համար ծավալված դիսկուրսը՝ որպես** GR հաղորդակցության և տրիպարտիզմի ինստիտուցիոնալացված ռազմավարական փոխազդեցությունների բնականոն արդիականացման գործընթաց (Шеллинг 336)**:** Այս նկատառումներով էլ ուսումնասիրման հիմքում դրված է հիպոթեզ, որ GR հաղորդակցության և տրիպարտիզմի ինստիտուլացված ռազմավարական փոխազդեցությունների միջոցով կարելի է ձեռբազատվել ժողովրդավարական անցման գծային ազատականության հետևանքով **«Հաղթողը ստանում է ամեն ինչ»** էլիտաների՝ փոխհամաձայնեցված խմբիշխանություն ձևավորած կառավարման տոտալիտար ձևի քայքայիչ կիրառումից: Մոտեցումը թույլ է տալիս քաղաքական փոփոխությունը բացատրել էնդոգեն գործոններով՝ գնահատելով կառավարող էլիտաների փոխազդեցությունների եռակող խաղային կառուցվածքի իսկությունը, հստակ սահմանված ինստիտուցիոնալացված հավասարակշռությունների (Նեշի հավասարակշռություն) մեխանիզմներով դիմակայել մանիպուլացման գործընթացներին: Միայն այսպիսի մոտեցման շրջանակներում է հնարավոր հաղթահարել քաղաքական զարգացման ճգնաժամերը՝ ապահովելով հանրային և կորպորատիվ շահերի հավասարակշռությունը:

Հետազոտության արդյունքները

GR հաղորդակցությունը, բիզնեսի և կառավարության փոխազդեցությունը հետխորհրդային երկրներում բազմակողմանի քննարկվող երևույթներից են (Сморгунов 407): GR հաղորդակցության նպատակն է հավասարակշռել կազմակերպությունների շահերը պետական իշխանության շահերին՝ ստեղծելով բարենպաստ պայմաններ ընկերության համար՝ ոչ միայն շահույթով բիզնես վարելու, այլև սոցիալական պատասխանատվություն ստանձնելու, ինչպես նաև ռիսկերը նվազեցնելու և կայուն զարգացումն ապահովելու համար: Այս դիտանկյունից GR մասնագետները, առաջին հերթին, մենեջերներ են, որոնք իրենց աշխատանքային գործունեությունը կազմակերպում են արտաքին քաղաքական **շահագրգիռ կողմերի (stakeholder)** հետ, վերահսկում են ռիսկերը, իսկ անհրաժեշտության դեպքում ներգրավվում են արդյունաբերական կազմակերպություն կամ խորհրդատվական ընկերություն՝ պետական մարմինների կողմից սահմանված լոբբիստական խնդիրները իրականացնելու համար: Ամերիկացի հետազոտող Բ. Ուոլփը կարծում է, որ «ներքին GR մասնագետների և պայմանագրային մասնագետների (լոբբիստների) միջև էական տարբերությունն այն է, որ կորպորատիվ աշխատակիցները ստանում են աշխատավարձ և ներկայացնում են միայն մեկ կազմակերպություն՝ իրենց գործատուին» (Wolpe and Levine 154): Դրա դիմաց պրոֆեսիոնալ լոբբիստները՝ որպես կուլիսային գործընթացների մասնագետներ, պատասխանատու են բարձրորակ հաղորդակցության արժեք ունեցող (մանիպուլյատիվ կամ խաղային) իրադարձությունների ստեղծման և վաճառքի համար: Քաղաքագետ Վ. Աչկասովան ֆունկցիոնալ իմաստով բաժանելով GR մասնագետներին լոբբիստներից գրում է, որ «GR մասնագետների խնդիրն է ընկերության համար ստեղծել առավելագույնս

բարենպաստ պայմաններ պետական կառույցներում: Կառավարության ընթացիկ գործունեության վերաբերյալ տեղեկատվության մշտական մոնիթորինգի և կազմակերպության շահերի հետ կապված այդ գործունեության վերլուծության հետ մեկտեղ, այն ներառում է նաև հաղորդակցություն՝ ընկերության ներքին ստորաբաժանումների հետ, որոնք իրականացնում են որոշակի գործունեություն (օրինակ՝ անվտանգություն)» (Качасов 53-62):

Ընդհանրացնելով կարծիքները՝ կարող ենք եզրակացնել. լոբբինգը GR-տեխնոլոգիա է, որը նպատակ ունի անմիջականորեն ազդելու իշխանության վրա և հասնելու քաղաքական որոշման՝ «հարցը լուծել» պետական իշխանության համապատասխան մարմնում: Իսկ GR մասնագետի համար նպատակը ընկերության քաղաքական համապատասխան շահագրգիռ կողմերի հետ (**stakeholder**) հարաբերությունների հարմարավետ, կանխատեսելի համակարգ կառուցելն է: Մեր կարծիքով, արդի տեղեկատվահաղորդակցական տեխնոլոգիաները (թվայնացում, ԱԲ-կիրառում, անդրկորպորացիաների զարգացում) ստեղծել և ստեղծում են GR-ի ուսումնասիրման միջգիտակարգային անհրաժեշտություն՝ ներառելով մի կողմից մենեջմենտի, մյուս կողմից՝ քաղաքական գիտության և իրավական նորագույն տեսությունները: Նմանօրինակ մոտեցումը պայմանավորված է ոչ միայն նորագույն տեխնոլոգիաների ներդրմամբ, այլև կառավարման օբյեկտ-սուբյեկտ պատկերացում-ների մասին հիերարխիկ և ցանցային զուգընթաց փոփոխություններով: Փաստորեն, GR-հաղորդակցության հիմնական խնդիրն է կանխել քաղաքական **շահագրգիռ կողմերի (stakeholder)** գործունեությունից սպասվող հնարավոր սպառնալիքները և իրացնել ընկերության ներուժը՝ քաղաքական գործողություններին մասնակցելու միջոցով (Войтенко 340): Զարգացած երկրների փորձը ցույց է տալիս, որ GR -ն, որպես կառավարության օրենսդիր և գործադիր ճյուղերի, հասարակական կազմակերպությունների, քաղաքական կուսակցությունների և բիզնես կառույցների հետ բաց և ամուր հարաբերությունների համակարգ, բարձրացնում է նրանց փոխգործակցության որակը՝ վերապահելով միմյանց ինստիտուցիոնալացված լիազորություններ:

Նկատի ունենալով GR-ի տարողունակ և բազմաշերտ լինելը՝ անհրաժեշտ ենք համարում այն դիտարկել որպես ռազմավարական հաղորդակցությունների խաղային համակարգ: Որպես այդպիսին այն, կառուցելով քաղաքացիական հասարակության կառույցների և պետական իշխանության մարմինների միջև թափանցիկ հարաբերություններ, նպաստում է տրիպարտիզմի զարգացմանը: Այս դիտանկյունից GR-ի ռազմավարական խնդիրները չեն կարող գնահատվել, ընկալվել և ընդունվել հանրության կողմից, եթե առանց այդ գործունեությունից ստացված արդյունքի հետևողական կառավարման քաղաքական և բիզնես էլիտայի ներկայացուցիչների համար ստեղծվում է դրական կերպար և հեղինակություն: Այս առումով զարգացած երկրների GR պրակտիկան, ունենալով բավականին հարուստ պատմություն, ներառում է հաղորդակցման տեխնոլոգիաների մեթոդների, միջոցների, գործիքների և ընթացակարգերի առումով հանրության և պետական մարմինների հետ ինստիտուցիոնալ հարաբերությունների մի ամբողջ համալիր, որի գործառման նպատակով էլ զարգացվեց տրիպարտիզմը՝ իր եռակողմ խաղային բնույթով: Զևավորվելով բուրժուական, բուրժուա-դեմոկրատական հեղափոխությունների և արդյունաբերական զարգացումների գործընթացներում՝ տրիպարտիզմի գաղափարը կոչված էր կարգավորելու **գործատուների-աշխատողների-պետության հարաբերությունները**՝ կանխելով զանգվածային գործադուլները և սոցիալական անկայունությունը: Ինստիտուցիոնալացվելով 1919 թվականին **Աշխատանքի միջազգային կազմակերպության (ԱՄԿ)** ստեղծմամբ՝ տրիպարտիզմը հաստատվեց որպես աշխատանքային խնդիրների լուծման կարևոր գործիք, հատկապես 1920-1930-ականներին, երբ տնտեսական ճգնաժամերի և քաղաքական անկայունության պայմաններում անհրաժեշտ էր գործատուներին և աշխատողներին

ներգրավել կոլեկտիվ բանակցություններում: Ի սկզբանե **ԱՄԿ-ն** նախատեսում էր բարձրացնել կյանքի որակը՝ կրճատելով եկամուտների անհավասարությունը, բարձրացնելով խոցելի խմբերի աշխատողների կարողությունները և այլն (Report Social dialogue and tripartism international labour conference 107 th session): Իսկ **«համնդհանուր բարեկեցության պետություն» (welfare state)** հայեցակարգը շրջանառության մեջ դրվելուց հետո այն ներառեց նաև կրթական և առողջապահական հասանելի համակարգի ստեղծումը, սոցիալական ապահովագրությունը, նվազագույն աշխատավարձի և ոլորտի բարեփոխմանը միտված այլ ծրագրերի իրականացման քաղաքականությունը (Beaudoin The Welfare State): Այս համատեքստում փոխվեց և շարունակաբար փոխվում է սոցիալական երկխոսության ավանդական պատկերացումները, որը ստիպեց նորահայտ մարտահրավերների հետ բախված GR հաղորդակցության դերակատարներին **(պետություն-բիզնես)** ընդունել նոր ինստիտուցիոնալ փոփոխությունների անհրաժեշտությունը՝ լուծել սոցիալական կարգավորում պահանջող խնդիրները՝ **պետություն-բիզնես-քաղաքացիական հասարակություն** բազմակողմանի դիսկուրսի միջոցով: Ըստ Յո. Հաբերմասի՝ ժողովրդավարություններում դիսկուրսը փոխզիջմամբ կոնսենսուսի հասնելու միջոց է՝ իրականության վերարժևորմամբ (Фурс 221): Այստեղից էլ, հաղորդակցման տեխնոլոգիաների զարգացումը պայմանավորելով դրանց հանրայնացման աստիճանով՝ Յո. Հաբերմասը իրական կոնսենսուսի համար անհրաժեշտ համարեց՝

- **դիսկուրսի մեջ** ներգրավվելու հնարավորություն ընձեռել շահագրգիռ բոլոր մասնակիցներին.
- **դիսկուրսի բոլոր** մասնակիցները պետք է ունենան իրենց տեսակետները ներկայացնելու, հիմնավորելու, դիմացինին հակադրվելու և հերքելու հնարավորություն.
- **դիսկուրսի մեջ** որոշիչը ազնվության գործոնն է, այսինքն՝ բոլոր մասնակիցները ճշմարիտ են իրենց «ներաշխարհում», իրենց զգացմունքների, վերաբերմունքի և մտադրությունների մեջ.
- **դիսկուրսի մասնակիցների** տեսակետների վրա չեն կարող ազդել իրականության «արտաքին կաշկանդումները», սոցիալական դիրքը, տարբեր խմբերի և քաղաքացիների ազդեցությունները (Линде 53-57): Ամփոփելով նշված մոտեցումները՝ փաստենք, որ նրա դերակատարները, ստանալով հանրային հետաքրքրություն ներկայացնող հարցերի քննարկման հարթակ ձևավորելու հնարավորություն, կարողունակ պետք է լինեն ստեղծելու սոցիալական պատասխանատվության ինստիտուցիոնալացված հարաբերություններ: Այս համատեքստում էլ հեռանկարային ենք համարում որ **GR հաղորդակցության սոցիալական պատասխանատվության ինստիտուցիոնալացման խաղային բնույթի** արդյունավետությունը պայմանավորված է դիսկուրսային գործընթացի մեջ ընդգրկված դերակատարների համագործակցության նպատակից և շահերի հավասարակշռման ցանկությունից: Հետևաբար՝ տրիպարտիզմի ընթացակարգերում անհրաժեշտ է ինստիտուցիոնալացնել իրավունքները, ձևավորել կորպորատիվ կառավարման մոդելներ և ունենալ գործատուների գործունեության վերահսկման ներքին մեխանիզմների թափանցիկություն՝ ապահովելով նորարական բիզնես նախագծերի ռազմավարական գործառնում: ՀՀ- ում **GR հաղորդակցության սոցիալական պատասխանատվության ինստիտուցիոնալացման խաղային բնույթի ապահովման** համար անհրաժեշտ է ծավալել պայքար կոռուպցիայի դեմ և ստեղծել բնակչության վստահությունը վայելող այնպիսի ինստիտուցիոնալ կարգ, որը աստիճանաբար կլուծի քաղաքական զարգացման ճգնաժամերի հիմնախնդիրը: Նկատի պետք է ունենալ, որ ՀՀ-ում սոցիալական գործընկերության մեջ առկա իրողությունները պայմանավորված են հետխորհրդային գծային ազատականության փոխակերպմամբ, որը ֆորմալ առումով ձևավորեց ինստիտուտներ՝ ստեղծելով

գործակցային հարաբերություններ տրիպարտիզմի տրամաբանությամբ: Մինչդեռ այդ գործընթացը ենթադրում է ոչ թե հանրային կառավարման մոդելի մեխանիկական բարեփոխում, այլ ավանդական կառավարող էլիտայի, բիզնես էլիտա–արհեստակցական միություն (տրիպարտիզմ) ղեկավարների փոխհարաբերությունների նպատակամետ արդիականացում՝ համաձայն նոր հանրային կառավարման սկզբունքների (Մարգարյան, Հանրային կառավարման համակարգի արդիականացումը՝ որպես բազմավեկտոր գործընթաց 173):

Ժամանակակից տրիպարտիզմի կայացման համար կարևոր են ինչպես ազգային սոցիալական պակտերի կնքումը, այնպես էլ տրիպարտիզմի առանձին վեկտոր հանդիսացող արհմիությունների զարգացումը («Արհեստակցական միությունների մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքը):Պաշտպանելով աշխատողների շահերը՝ արհմիությունների նպատակայնությունը դրսևորվում է նրանում, որ վերջիններս գործատուին թույլ չեն տալիս վարձատրությունը նվազագույն աշխատավարձից առավել ցածր իջեցնել: Սակայն, զարգացող երկրներում տրիպարտիզմի մաս կազմող բիզնես էլիտաները համակարգի կայացման համար շատ հաճախ խնդիրներ են ստեղծում՝ իրենց շահերը անձնապես ներկայացնելով ներկայացուցչական մարմիններում՝ դրանով խոչընդոտելով նաև աշխատավորների շահերի արտահայտումը: Բիզնես էլիտան ձգտում է բարելավելու գործարար միջավայրը՝ մի քանի ուղղություններով՝ ձեռնարկատիրության խթանում, հավասար մրցակցային պայմանների ապահովում, պետական աջակցության գործիքակազմի բարելավում, կոռուպցիայի դեմ պայքար: Տրիպարտիզմի եռավեկտոր համակարգում կենսական է պետության դերը, որը՝ որպես միջնորդ, կոչված է կարգավորելու բիզնես էլիտայի և աշխատողների հարաբերություններն ու բալանսավորված համագործակցությունը: Պետության դերը կարևոր է հատկապես իրավական հիմքերի ստեղծման, աշխատանքային օրենսդրության մշակման, սոցիալական երկխոսության խթանման մեջ: Տրիպարտիզմի համակարգում պետության մասնակցությունը պարտավոր է հենվել վերջիններիս կողմից իրականացվող սոցիալական քաղաքականության վրա՝ ելնելով հետևյալ սկզբունքներից.

- **հումանիզմի,** որն իրացվում է՝ հաշվի առնելով ընդհանուր հասարակական արժեքների ճանաչումը և հարգանքը.
- **սոցիալական արդարության,** որն ապահովում է աշխատանքային գործունեության մասնակցությունը, համապատասխան աշխատավարձ ստանալու հավասարությունը, եկամուտների բաշխման չափազանց բևեռացման բացառումը, մարդկանց դրական ունակությունների առավելագույն օգտագործումը.
- **որոշումների մշակման ժողովրդական սկզբունքը** ենթադրում է սոցիալ-քաղաքական որոշումների ընդունման հարցում բնակչության ներգրավումը, հասարակական կարծիքի հաշվառումը (International Labour Office 2013),

Ելնելով վերոգրյալից՝ փորձենք առանձնացնել տրիպարտիզմի հիմնական նպատակները.

- **Սոցիալական երկխոսության ապահովում**. Տրիպարտիզմի առանցքը երկխոսությունն է, որն ուղղված է հանրային քաղաքականության հարցերի շուրջ կոնսենսուսի հասնելուն, մասնավորապես այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են աշխատավարձի սահմանումը, աշխատանքային պայմանները, սոցիալական ապահովությունը և զբաղվածության չափանիշները:
- **Սոցիալական կոնսենսուսի ձևավորում.** Տրիպարտիզմի նպատակն է ստեղծել սոցիալական կոնսենսուս՝ տարբեր կողմերի շահերի համադրության միջոցով:
- **Բանակցային գործընթացի ամրապնդում.** Տրիպարտիզմը նպաստում է կոլեկտիվ բանակցությունների մեխանիզմների կատարելագործմանը, ինչը հնարավորություն է տալիս արդյունավետորեն կարգավորելու աշխատաշուկայի խնդիրները:

• **Աշխատաշուկայի կարգավորում.** Տրիպարտիզմի նպատակներից է աշխատանքային շուկայի արդյունավետ կարգավորումը՝ ստեղծելով խթաններ, որոնք կնպաստեն զբաղվածության մակարդակի բարձրացմանը և տնտեսական կայունությանը:

Արդյունքների քննարկում

Խաղերի տեսությունն ուսումնասիրում է ռազմավարական իրավիճակներ, որոնցում յուրաքանչյուր խաղացող ստիպված է մտածել ոչ միայն այն մասին, թե «ինչն է իրեն ձեռնտու», այլև այն մասին, թե «ինչ կանեն մյուսները» և «ինչ են նրանք սպասում իրենից»: Այսպիսի մոտեցումը ներառում է խաղացողների ռազմավարությունները, ակնկալվող շահումները և արդյունքների կառավարման որոշման կանոնը, ինչը թույլ է տալիս **ինստիտուցիոնալացնել** քաղաքական և տնտեսական փոխազդեցությունների լայն շրջանակ՝ ներառյալ պետական քաղաքականության մշակման գործընթացները: Տրիպարտիզմի վերլուծության համար խաղերի տեսության շրջանակում անհրաժեշտ է առանձնացնել՝

առաջին՝ կոնֆլիկտային խաղերը, որոնց դասական օրինակն է «բանտարկյալի դիլեման». յուրաքանչյուր խաղացող ունի համագործակցությունից շեղվելու խթան՝ վախենալով, որ գործընկերը կօգտվի իր զիջումներից, ինչի հետևանքով երկուսն էլ հայտնվում են պարտվողական վիճակում.

երկրորդ՝ կոորդինացիոն խաղերը, որոնցում մասնակիցները շահագրգռված են համաձայնեցված գործողությունների, բայց կարող են բախվել մի քանի հնարավոր հավասարակշռություններից մեկի ընտրության խնդրին: Այստեղ վճռորոշ դեր են խաղում համատեղ սպասումները և **«ֆոկալ կետերը»** (ինստիտուցիոնալ կամ նորմատիվ հղումային այն կետերն են, որոնք համատեղ սպասումների միջոցով ուղղորդում են դերակատարներին դեպի նույն հավասարակշռությունը), որոնք հնարավորություն են տալիս մշակելու համաձայնեցված գործողությունների ուղեգիծ.

երրորդ՝ հաջորդական և կրկնվող խաղերը, որոնցում քայլերի հերթականությունը և փոխգործակցության երկարաժամկետ բնույթը թույլ են տալիս օգտագործել պարտավորություններ, սպառնալիքներ, խոստումներ և հեղինակություն՝ խթանների կառուցվածքը փոխելու և համագործակցությունը պահպանելու համար: Վերջապես, տեսական գործիքակազմի կարևոր բաղադրիչներ են խառը ռազմավարությունները և տեղեկատվական ասիմետրիայի մոդելները: Դրանցում խաղացողները կարող են միտումնավոր ներմուծել անկանխատեսելիության տարր կամ կիրառել տեղեկատվական տարբեր հնարքներ՝ մյուս մասնակիցների սպասումների վրա ազդելու նպատակով: Դա նշանակում է, որ ձևական կանոններից և ինստիտուցիոնալ կառուցվածքներից բացի անհրաժեշտ է հաշվի առնել **հաղորդակցությունը, ազդանշանները, տեղեկատվության բաշխումը և դերակատարների կարողությունը ռազմավարաբար «խաղարկել» այդ ռեսուրսները,** որը կկիրառվի տրիպարտիզմի մեկնաբանման համար՝ որպես եռակողմ խաղ պետության, բիզնեսի և աշխատավորների շահերի ներկայացուցիչների / քաղաքացիական հասարակության միջև: Տրիպարտիզմի եռակողմությունը առանձնահատուկ նշանակություն ունի, քանի որ յուրաքանչյուր խաղացող ստիպված է միաժամանակ հաշվի առնել **պարտավորությունները (commitments), սպառնալիքները (threats) և հաղորդակցությունը (cheap talk-ից մինչև costly signals),** և դրանց նկատմամբ մյուս երկու կողմերի արձագանքները: Եռակողմ խաղում՝ որպես խաղի ելքի փոփոխման միջոցներ հատուկ դեր ունեն **հաղորդակցության, պարտավորությունների և սպառնալիքների փոխհարաբերությունները**:

• **Պետությունը** կարող է իր ռազմավարությունների մի մասը դարձնել «խստագույն պարտավորություններ»՝ ամրագրելով տրիպարտիզմի ընթացա-

կարգային կանոնները օրենքներում և ենթաօրենսդրական ակտերում. օրինակ՝ թափանցիկ մոնիտորինգի մեխանիզմներ, համաձայնությունների չկատարելու դեպքում՝ պատժամիջոցներ:

• **Գործատուների և աշխատողների/հասարակության ներկայացուցիչների** համար **պարտավորություններ** ունեն ստեղծված կառույցների այն պայմանագրերը, որոնք կոչված են խստորեն պահպանելու ընդունված կարգը՝ ցանկանալով ժամանակին լուծել առաջացած տարաբնույթ դժգոհությունները:

• **Սպառնալիքների հաշվառումը** թույլ է տալիս ժամանակի մեջ մոդելավորել ապագայում ակնկալվող ռազմավարական հաղորդությանը ուղղված բողոքի, ներդրումների խափանման, քաղաքական վնասների ձևերը: Այս շրջանակում տրիպարտիզմը ոչ միայն **«երեք կողմի հանդիպում»** է, այլև կրկնվող խաղերի բարդ համակարգ՝ հնարավոր կոալիցիաներով, պարտավորությունների, սպառնալիքների և տեղեկատվահաղորդակցական տեխնոլոգիաների ռազմավարությունների օգտագործմամբ, որտեղ տարբեր հավասարակշռություններ՝ կայուն համագործակցությունից մինչև կոնֆլիկտի քրոնիկացում, կախված են ինստիտուցիոնալ և ռազմավարական միջավայրի ճշգրտումից: Տրիպարտիզմի եռակողմ մոդելում կոոպերատիվ հավասարակշռությունը նշանակում է, որ պետությունը, գործատուները և աշխատանքի/քաղաքացիական հասարակության ներկայացուցիչները հետևողականորեն պահպանում են համագործակցության ռազմավարությունները՝ չնայած միակողմանի շահույթի գայթակղությանը: Կոոպերացիան դառնում է ռացիոնալ միայն այն դեպքում, երբ երկարատև կոնֆլիկտային փոխազդեցության անցումից սպասվող կորուստները գերազանցում են պայմանավորվածությունների խախտումից ստացվող կարճաժամկետ շահումը: Սա ենթադրում է, որ խաղը պետք է կրկնվող բնույթ ունենա, և ապագա փոխազդեցությունը դերակատարների համար որոշակի արժեք է, հակառակ դեպքում բնական արդյունքը դառնում է Նեշի ոչ կոոպերատիվ հավասարակշռությունը: Այս պարագայում վճռորոշ դեր են խաղում ինստիտուցիոնալ մեխանիզմները, որոնք փոխում են խթանների կառուցվածքը: Դրանք ներառում են, մասնավորապես, իրավականորեն պարտադիր համատեղ հավաքական պայմանագրերը, բյուջետային և հարկային զեղչերի կապը, եռակողմ համաձայնությունների պահպանումը, ինչպես նաև կարգավորող ակտերի վերանայման ընթացակարգերը, եթե ապացուցվի, որ կողմերից մեկը խախտել է պայմանավորվածությունները: Միաժամանակ կարևոր է, որորևէ կողմ չունենա կանոնների փոփոխման կամ պատժամիջոցների կիրառման մենաշնորհ. սիմետրիկ հաշվետվողականությունն ու թափանցիկ ընթացակարգերը նվազեցնում (նաև՝ զրոյացնում) են կայուն ասիմետրիկ **«երկուսը՝ մեկի դեմ»** կոալիցիաների գրավչությունը:

Վերջապես, կոոպերատիվ հավասարակշռությունը պահպանելու համար անհրաժեշտ է ինստիտուցիոնալացված հաղորդակցություն, որը հնարավորություն է տալիս մասնակիցներին ընկալելու միմյանց ազդանշանները և նվազեցնելու անորոշությունը յուրաքանչյուր կողմի մտադրությունների ու սահմանափակումների վերաբերյալ: Երկխոսության կանոնավոր ձևաչափերը, համադրելի տեղեկատվության հասանելիությունը և հիմնական պարտավորությունների հրապարակայնությունը սպառնալիքներն ու խոստումները վերածում են կանխատեսելի խաղի տարրերի՝ նվազեցնելով այն հավանականությունը, որ կոշտ հայտարարությունները ավտոմատ կերպով մեկնաբանվեն որպես համագործակցությունից դուրս գալու սկիզբ: Այդպիսի պայմաններում տրիպարտիզմը մոտենում է կոոպերատիվ հավասարակշռությանը, որտեղ եռակողմ երկխոսությունը հանդես է գալիս ոչ որպես դեկորատիվ, այլ որպես պետական քաղաքականության համաձայնեցման արդյունավետ մեխանիզմ:

Եռակողմ կառուցվածքով տրիպարտիստական մոդելի կիրառությունը հատկապես տեսանելի է դառնում, երբ համադրվում է խաղերի տեսության գործնական օրինակների և իրական պետական քաղաքականության դեպքերի հետ:

Խաղերի տեսության վերլուծություններում ներկայացված են մի շարք սյուժեներ, որոնք կարելի է մեկնաբանել որպես տրիպարտիստական փոխազդեցությունների անալոգիաներ՝ պատմական հակամարտություններից և տնտեսական մրցակցությունից մինչև «Ալիսան հրաշքների աշխարհում» ստեղծագործության փոխաբերությունները, որտեղ խաղի անորոշ կանոններն ու «դատավորների» կամայականությունը պատկերում են կոորդինացիայի ձախողումը (Смит 170): Տրիպարտիզմին հատուկ է ռազմավարական հավասարակշռություն վարող քաղաքականություն՝ իրավիճակ, որը միտված է ընդդիմադիր կողմի հետ առկա սպասելիքները չեզոքացնելու: Եռակողմ խաղում սա համապատասխանում է այն սցենարին, երբ պետությունը սպառնում է խիստ կարգավորիչ միջոցառումներով (օրինակ՝ հարկերի բարձրացմամբ կամ տուգանքների սահմանմամբ), որպեսզի բիզնեսին և արհմիություններին ստիպի գնալ փոխզիջման: Եթե սպառնալիքը ընկալվում է որպես վստահելի, ապա հավասարակշռությունը տեղափոխվում է համագործակցության կողմ, իսկ եթե այն դիտարկվում է որպես բլեֆ, ապա ձևավորվում է «բիզնես+արհմիություններ՝ ընդդեմ պետության» կոալիցիա: Նմանատիպ կերպով է գործում նաև դեմպինգը գների պատերազմներում. գործատուները կարող են համակարգվել միմյանց հետ պետության և աշխատողների դեմ՝ նվազեցնելով աշխատանքի ստանդարտները մրցակցային առավելություն ստանալու համար, մինչև պետությունը չկիրառի հակադեմպինգային միջոցառումներ, կամ արհմիությունները չկազմակերպեն միասնական պատասխան:

Խաղերի տեսության դիտանկյունից անորոշ կանոններով և կամայական դատողություններով բնութագրվող իրավիճակների համար ուշագրավ օրինակ է Լ. Քերոլի «Ալիսան հրաշքների աշխարհում» տեղ գտած փոխաբերական պատումը: Թագուհին («պետությունը») կամայականորեն փոխում է շախմատային խաղի կանոնները, նախարարներն ու քարտերը («բիզնեսի ներկայացուցիչները») հարմարվում են դրանց, իսկ Ալիսան («քաղաքացիական հասարակությունը») մնում է դիտորդի դերում, որի շահերը անտեսվում են (Смит 190): Այս պատումը ցույց է տալիս տրիպարտիզմի՝ ոչ համագործակցային հավասարակշռության վերածվելու վտանգը, երբ պետությունը մենաշնորհում է պայմանավորվածությունների մեկնաբանությունը, իսկ սոցիալական գործընկերները ստիպված են կամ ենթարկվել, կամ ձևավորել դիմադրության կոալիցիա: Նման պայմաններում համագործակցության կայունության ապահովումը պահպանելու համար անհրաժեշտ է մշակել հստակ արբիտրաժային ընթացակարգեր և անկախ մոնիթորինգ:

Տրիպարտիզմի խաղային տրամաբանության իրական օրինակ է ԵՄ երկրներում աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորման շուրջ բանակցությունները (օրինակ՝ 2003 թ. Աշխատաժամանակի վերաբերյալ Դիրեկտիվան): Այս պարագայում Եվրոպական հանձնաժողովը[1] հանդես էր գալիս որպես բարեփոխման նախաձեռնող, բիզնեսը (Եվրոպական բիզնես խորհուրդը) պնդում էր աշխատաշուկայի ճկունության անհրաժեշտություն, իսկ արհմիությունները (Եվրոպական արհմիությունների կոնֆեդերացիան) պահանջում էին խիստ սոցիալական երաշխիքներ: Սկզբնական փուլում խաղը զարգանում էր brinkmanship-ի սցենարով. յուրաքանչյուր կողմ էսկալացնում էր սպառնալիքները (որոշումների արգելափակում, գործադուլներ, դատական հայցեր): Համագործակցային հավասարակշռությունը ձեռք բերվեց ինստիտուցիոնալ

[1] **Եվրոպական հանձնաժողով,** ԵՄ ինստիտուտ է, որը պատասխանատու է օրենսդրական առաջարկների, որոշումների կատարման, ԵՄ պայմանագրերի կատարման և ամենօրյա գործունեության պլանավորման համար: Հանձնաժողովականները պաշտոնի անցնելիս երդվում են Լյուքսեմբուրգում գտնվող Արդարադատության եվրոպական դատարանում՝ պարտավորվելով հարգել պայմանագրերը և լիովին անկախ լինել իրենց մանդատի ժամանակահատվածում պարտականությունների կատարման ընթացքում: Հանձնաժողովը գործում է կաբինետային կառավարության սկզբունքով՝ 28 անդամներով, ովքեր հայտնի են նաև հանձնաժողովականներ (անգլ.՝ commissioners) :

մեխանիզմների շնորհիվ՝ պարտադիր եռակողմ խորհրդակցությունների, փոխզիջումային տեքստերի հրապարակման և որոշումների կապման երկարաժամկետ ծրագրերի հետ (օրինակ՝ զբաղվածության ռազմավարության): Սա հաստատում է մոդելի եզրահանգումները. փոխազդեցությունների կրկնվող բնույթը, սիմետրիկ սանկցիաները (ընթացակարգային վետո բոլոր կողմերի համար) և թափանցիկ հաղորդակցությունը համագործակցությունը դարձրեցին ռացիոնալ այլընտրանք՝ երկարատև հակամարտությանը:

Մեկ այլ օրինակ է էկոլոգիական կարգավորումը սկանդինավյան երկրներում (շվեդական մոդել), որտեղ պետությունը, արդյունաբերությունը և ՀԿ-ները համատեղ մշակել են արտանետումների քվոտաներ: Այստեղ հաջողությունը պայմանավորված էր ոչ միայն ընդհանուր շահերով, այլև խաղի հավասարակշռված դիզայնով՝ ՀԿ-ները ստացան «երրորդ կողմի» կարգավիճակ՝ մոնիթորինգի իրավունքով, բիզնեսը՝ հարկային արտոնություններ՝ քվոտաները գերազանցելու համար, իսկ պետությունը՝ քաղաքական լեգիտիմություն: Համագործակցությունից շեղումը (օր.՝ արտանետումների թաքցնելը) ավտոմատ կերպով հանգեցնում էր մյուս երկու խաղացողների կողմից սանկցիաների կիրառմանը, ինչը համագործակցային հավասարակշռությունը դարձրեց կայուն:

Այս օրինակները ցույց են տալիս, որ տրիպարտիզմի խաղային մոդելը հնարավորություն է տալիս բացահայտելու իրական դիսբալանսները (սպառնալիքների ասիմետրիա, հաղորդակցության ցանցավորում, կոալիցիոն անկայունություն) և առաջարկելու դրանց հստակեցման միջոցներ: Այս դիտանկյունից ՀՀ-ում տրիպարտիզմի խաղային մոդելի կառուցակարգերի արդյունավետության բարձրացման համար առաջարկում ենք.

ա) իրականացնել իրավաբանորեն պարտադիր եռակողմ խորհրդակցություններ ՝ վետոյի իրավունքով.

բ) ստեղծել անկախ փորձագիտական խմբեր տեղեկատվության վերիֆիկացիայի համար.

գ) բանակցություններ վարելիս իրականացնել կարճաժամկետ շահերի և երկարաժամկետ զարգացումների ռազմավարական վերլուծություն (հարկային արտոնությունների, ներդրումների, կյանքի որակի, էկոլոգիական խնդիրների ֆոնդերի հասանելիության վերաբերյալ): Նման ինստիտուցիոնալ դիզայնը հնարավորություն կտա ՀՀ-ում տրիպարտիզմ իրականացնել կայուն համագործակցության և շահերի հավասարակշռման հիման վրա:

Եզրակացություն

GR հաղորդակցության սոցիալական պատասխանատվության ինստիտուցիոնալացման խաղային բնույթի նպատակաբանական ուսումնասիրությունը անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ հայեցակարգերի շրջանակում՝ հաղորդակցության կառավարման տեսության (GR -ի նպատակը բիզնեսի և կառավարության շահերի համաձայնեցումն է) և ֆունկցիոնալ (GR -ի նպատակը բիզնեսի շահերի խթանումն ու պաշտպանությունն է): Այսպիսի մոտեցումների հիման վրա մեր կողմից իրականացված վերլուծությունը հաստատեց, որ **տրիպարտիզմի ուսումնասիրությունը խաղերի տեսության միջոցով թույլ է տալիս այն դիտարկել ոչ միայն որպես «սոցիալական գործընկերության» ֆորմալ ամրագրված ձևաչափ, այլև որպես երեք կողմերի մասնակցությամբ առանձնահատուկ ռազմավարական խաղ՝ հստակ ձևակերպված կանոններով, ռազմավարություններով, շահույթներով և հավասարակշռություններով:**

Նման մոտեցումը ի դերև է հանում պետության, գործատուների և աշխատանքի ներկայացուցիչների/քաղաքացիական հասարակության փոխգործակցության այն տարրերը, որոնք ավանդական՝ պետություն -բիզնես, երկկողմ նորմատիվ

մոդելներում հաճախ մնում են վերլուծության լուսանցքում: Խոսքը, մասնավորապես՝ **«երկուսը՝ մեկի դեմ»** հնարավոր կոալիցիաների վերաբերյալ նրանց ռազմավարական պատկերացումների, անորոշության պայմաններում ընթացիկ որոշումների հետևանքների դիսկոնտավորված գնահատման մասին է: Խաղերի տեսության հիմնական կառուցվածքի՝ կոնֆլիկտի և կոորդինացիայի մոդելների, ապագայի դիսկոնտավորմամբ կրկնվող խաղերի, Նեշի հավասարակշռության՝ որպես ռազմավարությունների կայունության չափանիշի, անորոշ իրավիճակների համար խառը ռազմավարությունների և ոչ լրիվ տեղեկատվությամբ խաղերի կիրառումը թույլ է տալիս եռակողմությունը՝ դիցուք տրիպարտիզմը, ներկայացնել որպես տարբեր աստիճանի կայունություն և ռացիոնալություն ունեցող մրցակցող հավասարակշռությունների դաշտ: Միևնույն ժամանակ, երեք կողմերի սիմետրիկ հաշվետվողականությունը, հաղորդակցության ինստիտուցիոնալացված թափանցիկությունը և պարտավորությունների վերիֆիկացիայի մեխանիզմները ոչ միայն կայուն են դառնում կոոպերատիվ հավասարակշռությունը, այլև իրականացնում են շահերի կոորդինացման, ծախսերի բաշխման և հավելյալ արժեքի ստեղծման իրական գործառույթ, այլ ոչ թե դեկորատիվ դեր: Այսպիսով, կարող ենք փաստել որ հետազոտության հիպոթեզը լիովին հաստատվեց. կոնֆլիկտային ելքերից դեպի կոոպերատիվ արդյունքներ անցումը հնարավոր է՝ նպատակաուղղված կերպով փոխելով խաղի պարամետրերը (ինստիտուցիոնալ դիզայն), այլ ոչ թե պարզապես սոցիալական գործընկերության սկզբունքների հռչակմամբ կամ դերակատարների բարի կամքին ապավինելով: Կիրառական տեսանկյունից առաջարկված մոտեցումը կարող է ծառայել որպես մեթոդաբանական հիմք սոցիալական երկխոսության գործող մեխանիզմների գնահատման (օրինակ՝ հետսովետական երկրներում, այդ թվում՝ ՀՀ-ում, գործող տրիպարտիստական ազգային խորհուրդների), ինչպես նաև կոնկրետ ինստիտուցիոնալ բարեփոխումների մշակման համար: Այդ բարեփոխումները ուղղված պետք է լինեն կոոպերատիվ խթանների ուժեղացմանը՝ ապահովելով բոլոր կողմերի համար հավասար վետոյի իրավունք, պարտավորությունների կատարման մոնիթորինգի և վերիֆիկացիայի անկախ փորձագիտական խմբերի ստեղծում, ինչպես նաև բանակցություններին մասնակցություն՝ պայմանավորված երկարաժամկետ տնտեսական (հարկային արտոնություններ, ներդրումային ֆոնդերի հասանելիություն) և քաղաքական (որոշումների լեգիտիմություն) շահերով, ինչպես նաև **GR** հաղորդակցման արձանագրությունների ինստիտուցիոնալացում՝ դիրքորոշումների և միջանկյալ արդյունքների պարտադիր հրապարակմամբ: Վստահ ենք, որ **GR** հաղորդակցման տեսական վերլուծության և ինստիտուցիոնալ դիզայնի վերաբերյալ գործնական առաջարկությունների նման համադրությունը բացում է նոր հնարավորություններ ցանցային հանրային քաղաքականության մեջ տրիպարտիզմի դերի իրատեսական (ռացիոնալ) գնահատման համար: Հետևաբար, հետազոտության ապագա հեռանկարները ներառում են դինամիկ այնպիսի մոդելների զարգացում, որոնք կմերժեն փոխհամաձայնեցված խմիշխանությունը և վարքագծային գործոնների (սահմանափակ ռացիոնալություն) գերակայությունը: Իսկ դա ենթադրում է դեպքերի համեմատական փորձարարական վերլուծություն (օր.՝ սկանդինավյան մոդելները՝ ընդդեմ անգործունակ հետսոցիալիստականի), տրիպարտիզմի ինտեգրումը այլ բազմակողմ ձևաչափերի հետ (ԵՄ բազմամակարդակ ինստիտուցիոնալ կառավարման օրինակով), ինչպես նաև քանակական մոդելավորումը agent-based սիմուլյացիաների միջոցով: Վերջնական արդյունքում առաջարկվող հայեցակարգային շրջանակը՝ տրիպարտիզմը տեղափոխում է դեկլարատիվ իդեալների տիրույթից դեպի շահերի հավասարակշռումը կառավարվող և ռազմավարական փոխգործակցությունների ոլորտ: Նմանօրինակ մոտեցումը, գլոբալ մարտահրավերների պայմաններում էապես բարձրացնելով **GR** հաղորդակցման ինստիտուցիոնալ նորարացման վերլուծական ներուժը, ստեղծում է

քաղաքական կայունության և կայուն զարգացման ինստիտուցիոնալացման ռազմավարական գործիքակազմ:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. «Արհեստակցական միությունների մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքը. https://www.arlis.am/hy/acts/67150: Վերջին այց՝ 14, 02. 2026:
2. Մարգարյան, Մարիամ. *Քաղաքական արդիականացման հրամայականները Հայաստանի Հանրապետությունում.* «Պետական ծառայություն», 2019:
3. Մարգարյան, Մարիամ, «Հանրային կառավարման համակարգի արդիականացումը՝ որպես բազմավեկտոր գործընթաց». *«Հանրային Կառավարում»*, 2016, Էջ 161-175:
4. Մարգարյան, Մարիամ, Մարգարյան, Մամիկոն. *«Քաղաքակրթական ինքնության պրոգրեսիվիստական կերպափոխման հիմնախնդիրները (տեսամեթոդաբանական վերլուծություն)». «Հանրային կառավարում»*, N 2, 2024, Էջ179-197:
5. Линде, Андрей Николаевич. *Значение коммуникативного подхода Ю. Хабермаса в развитии современной теории политической коммуникации.* https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-kommunikativnogo-podhoda-yu-habermasa-v-razvitii-sovremennoy-teorii-politicheskoy-kommunikatsii, стр. 53-57, Վերջին այց՝ 09.05.2026:
6. Вебер, Макс. *Политика как призвание и профессия- Избранные произведения*. пер. с нем./сост., общ. ред., Прогресс, 1990.
7. Ачкасова, Вера Алексеевна. Связи с правительством как фактор устойчивости // Государство, бизнес, общество: проблемы оптимизации взаимодействия / под ред. Л. Е. Ильичевой. — М.: ИНЭК, 2010. стр. 53–62.
8. Фурс, Владимир Николаевич *Философия незавершенного модерна Юргена Хабермана*, Экономпресс, 2000.
9. *GR-связи с государством: теория, практика и механизмы взаимодействия бизнеса и гражданского общества с государством*, учебное пособие /под ред. Л. В. Сморгунова и Л. Н. Тимофеевой/, Российская политическая энциклопедия (РОССПЭН), 2012.
10. Джон Смит. *Теория игр. Как стать стратегом в своей жизни*, Эксмо, 2024.
11. Дюркгейм, Эмиль, *Правила социологического метода*, *пер. с французского В. Желнинова,* АСТ, 2021.
12. Кастельс, Мануэль**.** *Власть коммуникации / пер. с англ. Н. М. Тылевич*. Дом Высшей школы экономики, 2020.
13. Винер, Норберт, *Кибернетика, или управление и связь в животном и* машине. / Пер. с англ. И.В. Соловьева и Г.Н. Поварова. Под ред. Г.Н. Поварова. – 2-е издание. –М.: Наука; 1983.
14. Уэбстер, Фредерик , *Теории информационного общества*, М.: Аспект Пресс, 2004.
15. Линдблом, Чарльз**.** *Политика и рынки. Политико-экономические системы мира*, Институт комплексных стратегических исследований, 2005.
16. Шеллинг, Томас, *Стратегия конфликта*, ИРИСЭН, 2007.
17. Войтенко, Эдуард и Парфенчикова, Анастасия. Лоббизм и GR. Понятия, функции, инструменты. М.: Альпина ПРО, 2023.
18. Хабермас, Юрген. *Отношения к миру и рациональные аспекты действия в четырех социологических понятиях действия*, Социологическое обозрение, Том 7. №

1. 2008, https://cyberleninka.ru/article/n/otnosheniya-k-miru-i-ratsionalnye-aspekty-deystviya-v-chetyreh-sotsiologicheskih-ponyatiyah-deystviya, Последний визит: 09.05.2026:

19. Acemoglu D. and Robinson J.A., *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Publishers, a division of Random House Inc. 2012.

20. International Labour Office, *Social Dialogue-Recurrent discussion under the ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization: Item on the Agenda*, International Labour Conference, 2013. https://rmitlibraryvn.rmit.edu.vn/discovery/fulldisplay/alma991001133634506821/84RVI_INST:84RVI. Վերջին այց՝ 16.02.2026:

21. North D.C., Wallis J., and Weingast B.R., *Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History*. Cambridge University Press, 2009.

22. Report Social dialogue and tripartism international labour conference 107th session 2018.

23. Steven M. Beaudoin, *The Welfare State International Enciclopedia. of The Social Sciences Welfsre State,* www. Encyclopedia.com: Վերջին այց՝14.02.2026:

24. Wolpe B. C. and Levine B. J., *Lobbying Congress: How the System Works,* second edition Washington: Congressional Quarterly Inc., 1996.

WORKS CITED

1. «Arhestakcakan miut'yunneri masin» Hayastani Hanrapetut'yan o'renqy', https://www.arlis.am/hy/acts/67150 (Verjin ditumy՝ 14.02.2026) [Law of the Republic of Armenia "On Trade Unions"] (In Armenian)

2. Margaryan Mariam, Qaghaqakan ardiakanacman hramayakannery' Hayastani Hanrapetut'yunum. «Petakan c'ar'ayut'yun», t'vakan. [Political Modernization Imperatives in the Republic of Armenia] (In Armenian)

3. Margaryan Mariam, Margaryan Mamikon, Qaghaqakrt'akan inqnut'yan progresivistakan kerpap'oxman himnaxndirnery' (tesamet'odabanakan verluc'ut'yun), «Hanrayin kar'avarum», N 2, 2024. [Problems of Progressive Transformation of Political Identity (Theoretical and Methodological Analysis)] (In Armenian)

4. Mariam Margaryan, Hanrayin kar'avarman hamakargi ardiakanacumy՝ orpes bazmavektor gorc'y'nt'ac, «Hanrayin Kar'avarum», 2016. [Modernization of the Public Administration System as a Multivector Process] (In Armenian)

5. A.N. Linde, Znachenie kommunikativnogo podhoda Ju. Habermasa v razvitii sovremennoj teorii politicheskoj kommunikacii (Last viewed: 14.02.2026) [The Significance of Jürgen Habermas's Communicative Approach in the Development of Modern Political Communication Theory] (In Russian)

6. Veber Maks, Politika kak prizvanie i professija. Izbrannye proizvedenija, per. s nem./sost., obshh. red., Progress, 1990. [Politics as a Vocation] (In Russian)

7. V.A. Achkasov, Svjazi s pravitel'stvom kak faktor ustojchivosti, /pod red. L. E. Il'ichevoj/, INJeK, 2010. [Government Relations as a Factor of Stability] (In Russian)

8. V.N. Furs, Filosofija nezavershennogo moderna Jurgena Habermana, Jekonompress, 2000. [The Philosophy of Jürgen Habermas's Incomplete Modernity] (In Russian)

9. GR-svjazi s gosudarstvom: teorija, praktika i mehanizmy vzaimodejstvija biznesa i grazhdanskogo obshhestva s gosudarstvom, uchebnoe posobie /pod red. L. V. Smorgunova i L. N. Timofeevoj/, Rossijskaja politicheskaja jenciklopedija (ROSSPJeN), 2012. [Government Relations: Theory, Practice and Mechanisms of Interaction between Business, Civil Society and the State] (In Russian)

10. Dzh. Smit, Teorija igr. Kak stat' strategom v svoej zhizni, Jeksmo, 2024. [Game Theory: How to Become a Strategist in Your Life] (In Russian)

11. Djurkgejm Jemil', Pravila sociologicheskogo metoda, per. s francuzskogo V. Zhelninova, AST, 2021. [The Rules of Sociological Method] (In Russian)

12. Manujel' Kastel's, Vlast' kommunikacii / per. s angl. N. M. Tylevich, dom Vysshej shkoly jekonomiki, 2020. [Communication Power] (In Russian)

13. N. Viner, Kibernetika, ili upravlenie i svjaz' v zhivotnom i mashine, 1983. [Cybernetics, or Control and Communication in the Animal and the Machine] (In Russian)
14. F. Ujebster, Teorii informacionnogo obshhestva, Aspekt Press, 2004. [Theories of the Information Society] (In Russian)
15. Ch. Lindblom, Politika i rynki. Politiko-jekonomicheskie sistemy mira, 2005. [Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems] (In Russian)
16. Shelling Tomas, Strategija konflikta, IRISJeN, 2007. [The Strategy of Conflict] (In Russian)
17. Je. Vojtenko, A. Parfenchikova, Lobbizm i GR: Ponjatija, funkcii, instrumenty, Al'pina PRO, 2023. [Lobbying and Government Relations: Concepts, Functions, and Instruments] (In Russian)
18. Ju. Habermas, Otnoshenija k miru i racional'nye aspekty dejstvija v chetyreh sociologicheskih ponjatijah dejstvija, Sociologicheskoe obozrenie, 2008. [Relations to the World and Rational Aspects of Action in Four Sociological Concepts of Action] (In Russian)

ON THE PROBLEM OF THE FORMATION OF THE GAME-THEORETICAL NATURE OF TRIPARTISM AND GR COMMUNICATION IN THE REPUBLIC OF ARMENIA

RUZAN HARUTYUNYAN
Public Administration Academy of the Republic of Armenia
Department of Psychology and Political Science, Ph.D.Student;
International Development for the Middle East and Africa Region
Uzetech FZCO (2025), Director
Dubai, United Arab Emirates

The purpose of this article is to present the strategic role of GR (Government Relations) communication in the process of political development. To achieve this objective, the author has undertaken a systematic study of tripartism as a trilateral cooperative game responsible for the institutional balancing of the interests of the state, business, and civil society (Nash equilibrium). Within the framework of the article, both general and specific methods were employed to present the strategic role of GR communication.

As a result of the comprehensive study, it can be clearly stated that cooperative equilibrium remains stable only when three conditions are simultaneously ensured: GR communication based on tripartism, discursive interaction among stakeholders, and the application of strategic game management technologies.

The author presents GR communication as:

a) the net discounted income (NDI) of future interactions, or, in other words, an integral outcome with long-term planning of a repeated game;
b) a set of symmetrical structures of sanctions and incentives aimed at reducing the possibility of monopolistic alteration of the rules of the game by a single actor;
c) an institutionalized activity involving the systemic representation of the expectations of all actors.

The scientific novelty of the research lies in considering the actors of GR communication as socially responsible entities, within the framework of which a systemic construction of a trilateral game model of tripartism is presented. According to the author, the proposed conceptual approach makes it possible to view tripartism not merely as a declarative model of “social partnership,” but as an institutionalized system of strategic interactions of social responsibility, clearly operating on the basis of equilibrium mechanisms.

Keywords: GR communication, tripartism, social responsibility, lobbying, balance of interests, strategic games, stakeholders.

О ПРОБЛЕМАХ КОММУНИКАЦИИ GR И ИГРОВОГО ХАРАКТЕРА ТРИПАРТИЗМА В РЕСПУБЛИКЕ АРМЕНИЯ

РУЗАН АРУТЮНЯН
соискатель кафедры психологии и политологии Академии государственного управления Республики Армения, директор по международному развитию региона Ближнего Востока и Африки АО Юзтех Холдинг (2025 г.), г. Дубай, Объединённые Арабские Эмираты

Основная цель данной статьи — представить стратегическую роль GR (Government Relations) - коммуникации в процессе политического развития. Для этого автор ставит задачу системно изучить трипартизм как трёхстороннюю кооперативную игру государства, бизнеса и гражданского общества, обеспечивающую институциональное равновесие интересов (равновесие Нэша).

В рамках исследования использованы как общие, так и специальные методы для раскрытия стратегической роли GR-коммуникации. Комплексное изучение позволяет утверждать, что кооперативное равновесие устойчиво лишь при одновременном обеспечении трёх условий:

- GR-коммуникация на трипартистской основе,
- дискурсивное взаимодействие заинтересованных сторон (stakeholders),
- применение технологий ведения стратегических игр.

Автор представляет GR-коммуникацию как: а) будущие взаимодействия в форме чистого дисконтированного дохода (net discounted income, NDI), или интегрального результата, основанного на долгосрочном планировании повторяющейся игры; б) целостность симметричной структуры санкций и стимулов, снижающей возможность монополии одного участника на изменение правил игры; в) институционализированную деятельность, системно отражающую ожидания всех участников.

Научная новизна исследования заключается в рассмотрении участников GR-коммуникации как социальных ответственных акторов, в рамках чего представлена системная конструкция трипартистской трёхсторонней игровой модели. По убеждению автора, предложенный концептуальный подход позволяет рассматривать трипартизм не только как декларативную модель «социального партнёрства», но и как институционализированную систему стратегических взаимодействий социальной ответственности, реально функционирующую на основе механизмов равновесия.

Ключевые слова: *GR-коммуникация, трипартизм, социальная ответственность, лоббизм, баланс интересов, стратегические игры, заинтересованные стороны (stakeholders).*