

Անի Ռոմիկի Կատինյան

տնտ. թ.

ՀԵՀ, Կառավարման ամբիոն

ani.katinyan@yahoo.com

Ամփոփագիր

Հայաստանյան բիզնես միջավայրը ներկայումս գտնվում է տնտեսական արագ փոփոխությունների, գլոբալ գործընթացների ինտեգրման և թվային տեխնոլոգիաների ներթափանցման ակտիվ փուլում, ինչը փոխում է կազմակերպությունների զարգացման օրինաչափությունները և պահանջում ինովացիոն մոտեցումների կիրառություն: Այս համատեքստում կորպորատիվ ինովացիաները դառնում են կազմակերպությունների մրցունակության և երկարաժամկետ զարգացման հիմնարար գործոն: Սակայն ինովացիաների հաջող կիրառումը մեծապես կախված է կազմակերպական մշակույթից:

Վերլուծության շրջանակում դիտարկվել են կազմակերպական մշակույթի մոդելներ, այդ թվում՝ Էդգար Շեյնի կառուցվածքային մոտեցումը և Քեմերոն Քուինի մշակութային տիպաբանությունը՝ նպատակ ունենալով պարզեցնել դրանց գործնական կիրառելիությունը հայաստանյան բիզնես միջավայրում:

Հետազոտությունն իրականացվել է համադրական վերլուծության մեթոդով՝ ընդգրկելով ինչպես ինովացիոն ՏՏ կազմակերպություններ, այնպես էլ ավանդական միջին և փոքր կազմակերպություններ: Վերլուծության արդյունքում պարզվել է, որ ճկուն, ստեղծարար և համագործակցային մշակույթը նպաստում է կորպորատիվ ինովացիաների կայուն ներդրմանը, մինչդեռ հիերարխիկ մշակույթ ունեցող կազմակերպություններում նկատվում են փոփոխությունների նկատմամբ դիմադրության միտումներ: Արդյունավետ կորպորատիվ ինովացիայի կիրառումը հնարավոր է միայն այն կազմակերպություններում, որոնք կարողանում են ձևավորել ճկուն, բաց և արժեքահենք կազմակերպական մշակույթ: Ստացված արդյունքները կարող են հիմք ծառայել կառավարման գործնական ռազմավարությունների բարելավման և կորպորատիվ ինովացիոն միջավայրի ձևավորման գործընթացում:

Հիմնաբառեր. Կորպորատիվ ինովացիա, կազմակերպական մշակույթ, բիզնես միջավայր, մշակութային մոդելներ, մրցակցային արժեքների շրջանակ (CVF), մրցունակություն, ղեկավարման ոճ:

Ներածություն

Ժամանակակից բիզնես միջավայրը բնութագրվում է արագ փոփոխվող տեխնոլոգիաներով, սպառողների պահանջների մշտական փոփոխությամբ և գլոբալ մրցակցային միջավայրի սրացմամբ: Նման պայմաններում կազմակերպությունների

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

կայունությունն ու զարգացումը մեծապես կախված են ինովացիաների կիրառման անհրաժեշտությունից: Կորպորատիվ ինովացիաների հաջող ներդրման համար հաճախ անհրաժեշտ են ոչ միայն տեխնիկական հնարավորություններ, այլև այդ գործընթացի իրականացմանը նպաստող՝ կազմակերպական միջավայր և մշակույթ:

Կազմակերպական մշակույթը, որպես նորմերի, վարքագծի, արժեքների, և անհատական համոզմունքների համընդհանուր ամբողջություն, ուղղակիորեն ազդում է աշխատակիցների վարքագծի, վերջիններիս թիմային համագործակցության և ինովացիոն գաղափարների ձևավորման վրա: Հողվածի նպատակն է՝ վերլուծել, թե ինչ ազդեցություն ունի կազմակերպական մշակույթը կորպորատիվ ինովացիաների ձևավորման վրա, մասնավորապես՝ ՀՀ բիզնես միջավայրում:

Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ այն կազմակերպություններում, որտեղ առկա է բաց, ճկուն և ստեղծարար մշակույթ, կորպորատիվ ինովացիաների ներդրման և կիրառման ցուցանիշները զգալիորեն բարձր են: Հայաստանում կորպորատիվ ինովացիաների կիրառման ճանապարհին, հաճախ բախվում ենք կառավարչական հիերարխիայի, ավանդական մտածողության և աշխատակիցների սահմանափակ ներգրավվածության բազմաթիվ հիմնախնդիրներին:

1. Կորպորատիվ ինովացիաներ. տեսական մոտեցումներ և հիմքեր: Որպես բիզնես միջավայրի զարգացման շարժիչ ուժ, կորպորատիվ ինովացիաները կարող են արտահայտվել արտադրանքի, գործընթացների, ծառայությունների կամ կառավարման նորարար մեթոդների փոփոխության տեսքով: Կորպորատիվ ինովացիաները անմիջականորեն վերաբերում են այն ինովացիոն նախաձեռնություններին, որոնք ձևավորվում և իրականացվում են կազմակերպության ներսում՝ մրցունակությունը բարձրացնելու նպատակով:

Կորպորատիվ ինովացիաների տեսակներն են [Corporate Innovation, 200-201].

- **Ապրանքային և ծառայությունների ինովացիաներ**-նոր ապրանքների կամ ծառայությունների ստեղծում կամ արդիականացում:

- **Գործընթացային ինովացիաներ**-բիզնես գործընթացների արդյունավետ փոփոխություններ:

- **Մարքեթինգային ինովացիաներ**-նոր շուկայավարման ռազմավարություններ կամ բրենդինգի լուծումներ:

- **Կառավարչական ինովացիաներ**-կառավարման կառուցվածքի կամ որոշումների կայացման մեթոդների բարեփոխումներ:

- **Բիզնես մոդելի ինովացիա**-կազմակերպության ընդհանուր գործելաոճի վերափոխում (օր.՝ Netflix-ի անցումը DVD-ներից՝ թվային հարթակի):

Վերևից ներքև (top-down) ինովացիոն մոդելը կիրառվում է, երբ ղեկավարությունը համակարգում է ինովացիոն տարբեր գործիքներ և գործընթացներ: Սակայն, որոշ ղեկավարներ ինովացիան ծագում է ոչ թե վերևից, այլ աշխատակիցների առաջարկներից կամ նախաձեռնություններից, որը հայտնի է որպես ներքին՝ bottom-up ինովացիոն մոտեցում [Bottom-up and Top-Down Innovation]:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Dobni-ի ինովացիոն կողմնորոշման մոդելը (Innovation Orientation Framework) մատնանշում է, որ ինովացիան չի սահմանափակվում միայն տեխնոլոգիական առաջընթացով: Ըստ Dobni-ի՝ ինովացիան արտահայտվում է կազմակերպության մշակույթի, ռազմավարության, գործընթացների և արժեքների միջոցով [Dobni]: Ինովացիոն կողմնորոշմամբ կազմակերպությունները զարգացնում են բաց և ճկուն միջավայր, որը խրախուսում է ռիսկի դիմելու պատրաստակամությունը, ստեղծելու և արարելու միտքը:

Երկակի հմտություն ունեցող կազմակերպության մոդելը (Ambidextrous Organization), որը ներկայացրել են Tushman & O'Reilly-ը, ցույց է տալիս, որ արդյունավետ ինովացիայի համար կազմակերպությունը պետք է կարողանա միաժամանակ պահպանել գործող համակարգերի արդյունավետությունն ու հետագոտել նոր հնարավորություններ: Այս մոդելը հավասարակշռում է էքսպլորացիան (կառուցվածքային արդյունավետության բարձրացում) և էքսպլորացիան (նորարար գաղափարների ուսումնասիրություն) [O'Reilly & Tushman]:

Այս տեսական մոդելները թույլ են տալիս կառուցել կորպորատիվ ինովացիայի ռազմավարություն՝ հիմնված կազմակերպության ներքին հնարավորությունների, աշխատակիցների ներգրավվածության և ինովացիոն մշակույթի խթանման վրա: Բիզնես միջավայրում կորպորատիվ ինովացիաների հաջողությունը մեծապես պայմանավորված է ստեղծագործ մտածողության խրախուսմամբ, համագործակցային և բաց միջավայրի ձևավորմամբ, ինչպես նաև ռիսկի նկատմամբ չափավոր ու ռազմավարական վերաբերմունքով:

2. Մշակութային մոդելներ: Կազմակերպական մշակույթը կարելի է վերլուծել տարբեր տեսական մոդելների միջոցով: Ամենահաճախ օգտագործվող մոդելներից է Էդգար Շեյնի եռաշերտ մոդելը [Edgar Schein's Three-Level Model of Organizational Culture], որը ընդգծում է մշակույթի երեք հիմնական շերտերը՝ արտահայտված դրսևորումներ (Artifacts)՝ աշխատավայրի դիզայն, լոգո, համազգեստ, արարողակարգեր, հռչակված արժեքներ (Espoused Values)՝ (համագործակցություն, առաքելություն, տեսլական, պատասխանատվություն), հիմնարար համոզմունքներ (Basic Underlying Assumptions)՝ գաղտնի վարքագծային նորմեր: Schein-ը տարբերակում է կազմակերպական մշակույթի երեք հիմնական մակարդակ՝ 1. Artifacts-արտաքինապես տեսանելի նշաններ, 2. Espoused values-հռչակված արժեքներ և ռազմավարություններ և 3. Basic underlying assumptions-խորքային ենթադրություններ և համոզմունքներ:

Artifacts-Սա կազմակերպության ամենահեշտ տեսանելի, բայց ամենադժվար մեկնաբանվող մակարդակն է: Այն իր մեջ ներառում է 1) ֆիզիկական միջավայր, այնպիսիք, ինչպիսիք են՝ գրասենյակ, հագուստ, տեխնոլոգիա և այլն, 2) աշխատանքային վարքագիծ, մասնավորապես, հստակ ժամանակին ներկայություն, հաղորդակցության ոճ, 3) սիմվոլիկ տարրեր, օրինակ՝ լոգո, որևէ կարգախոս, արարողություններ և այլն:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Հայաստանում, միջին և փոքր բիզնեսներում, հաճախ գերակայում են ոչ պաշտոնական հագուստը, ցածր մակարդակի տեխնոլոգիական լուծումները, իսկ ինչ վերաբերում է առաջնորդի սենյակին, ապա այն առանձնացված է:

Esposued Values-Մա այն է, ինչ կազմակերպությունը հայտարարում է որպես իր արժեքներ՝ առաքելություն, ռազմավարություն և կորպորատիվ որոշ սկզբունքներ: ՀՀ բիզնես միջավայրում հաճախ ՏՏ ոլորտի ընկերությունները ներկայացնում են այնպիսի արժեքներ, ինչպիսիք են՝ ստեղծարարությունը, թափանցիկությունն ու համագործակցությունը: Մինչդեռ ավանդական բիզնեսում հաճախ կարևոր արժեք է գեր հարգանքը ղեկավարի նկատմամբ կամ «ընտանեկան» մոտեցումը:

Basic Underlying Assumptions-Սրանք խորապես արմատացած, հաճախ ոչ գիտակցական համոզմունքներ են, որոնք ուղղորդում են կազմակերպության վարքագիծը, մտածողությունը, որոշումների կայացումը: Հայաստանում, որոշ կազմակերպություններում, ենթադրվում է, որ ղեկավարը միշտ իրավացի է և պետք չէ կասկածի տակ դնել նրա որոշումը, ինչի արդյունքում կարող է նաև կորցնել իր գործը: Բնականաբար, սա սահմանափակում է ինովացիոն գաղափարների արտահայտումը աշխատակիցների շրջանում:

Քեմերոն և Քուինի մշակած մրցակցային արժեքների շրջանակային մոդելը (Competing Values Framework – CVF) հանդիսանում է կազմակերպական մշակույթների վերլուծության և կառավարման առավել կիրառական և տեսականորեն հիմնավորված մեթոդներից մեկը: Մոդելի տեսական հիմքերը մշակվել են դեռևս 1983 թ.-ին՝ Quinn և Rohrbaugh-ի կողմից, ովքեր ներկայացրել են կազմակերպական արդյունավետության տարածական մոդել՝ կառուցված երկու առանցքների հիման վրա՝ ճկունություն ընդդեմ կայունության և ներքին ուղղվածություն ընդդեմ արտաքին կենտրոնացվածության: Այս հիմքի վրա էլ ձևավորվել են մշակույթի չորս հիմնական տիպերը՝ կլանային (clan), հարմարվողական (adhocracy), շուկայական (market) և հիերարխիկ (hierarchy), որոնք ներկայացնում են կազմակերպությունների տարբեր մոտեցումներ՝ կառավարմանը, ինովացիայի և միջանձնային հարաբերություններին: Քեմերոն և Քուինը իրենց գործնական աշխատանքում՝ Diagnosing and Changing Organizational Culture, զարգացրել են այս մոդելի կիրառական ասպեկտները՝ առաջարկելով մշակույթի ախտորոշման և փոփոխման գործիք (OCAI–Organizational Culture Assessment Instrument):

Մոդելն ընդգծում է այն հանգամանքը, որ կազմակերպությունները հաճախ միևնույն ժամանակ կրում են մի քանի մշակութային տիպերի տարրեր, սակայն ինովացիոն և զարգացման գործընթացներում որոշ տիպեր կարող են խթանել կամ հակառակը, խոչընդոտել ինովացիոն գործունեությանը: CVF մոդելը այսօր լայնորեն կիրառվում է կազմակերպությունների մշակութային ձևավորման, առաջնորդության զարգացման և ռազմավարական վերափոխումների համատեքստում: Հայաստանյան բիզնես միջավայրը նույնպես բացառություն չէ:

3. Կազմակերպական մշակույթի բնութագիրը ՀՀ բիզնես միջավայրում:

Հայաստանյան բիզնես միջավայրը բազմաշերտ է, ընդգրկելով ինչպես նորագույն ՏՏ

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

կազմակերպություններ, այնպես էլ ավանդական, հիերարխիկ կառույց ունեցող միջին, փոքր և գերփոքր ձեռնարկություններ: Այս բազմազանության պայմաններում կազմակերպական մշակույթը դրսևորվում է տարբեր տեսակներով և ձևաչափերով, ինչը հաճախ որոշիչ ազդեցություն է ունենում ինովացիոն գաղափարների ընդունման և իրագործման կարևորագույն գործընթացում:

Հայաստանյան կազմակերպական մշակույթի առանձնահատկություններից ելնելով՝ բազմաթիվ միջին և փոքր ձեռնարկություններ գործում են ընտանեկան, բարեկամական կամ կիսաավանդական հարաբերությունների հիմքով, ինչի արդյունքում կառավարմանը բնորոշ է կենտրոնացվածությունը, որոշումների կայացման սահմանափակված մակարդակը և անձնական կապերով պայմանավորված գործարար հարաբերությունները:

ՀՀ բիզնես միջավայրում ձևավորված կազմակերպական մշակույթի առանձնահատկությունները ոչ միայն արտացոլում են սոցիալական ու տնտեսական իրականությունը, այլև ուղղակիորեն ազդում են ինովացիաների ձևավորման և ներդրման գործընթացի վրա: Ընտանեկան կամ բարեկամական հիմքով գործող շատ փոքր և միջին բիզնեսների վարման պայմաններում, նկատվում է կենտրոնացված կառավարման գերակայություն, սահմանափակ մասնակցային կառավարում և որոշումների կայացման միանձնյա մոտեցում: Այս պայմաններում ինովացիոն գաղափարների զարգացումը հաճախ խոչընդոտվում է հաղորդակցության փակ համակարգով, նոր գաղափարների նկատմամբ անվստահությամբ և նախաձեռնողականության սահմանափակումով:

Կազմակերպական մշակույթը ոչ միայն որոշում է կազմակերպության ներքին արժեքային համակարգը, այլև ուղղակիորեն ազդում է այն միջավայրի վրա, որտեղ զարգանում են ինովացիոն գաղափարները: Հատկապես, արագ փոփոխվող պայմաններում ինովացիաներ հաջողությամբ կարող են ձևավորվել միայն այն միջավայրում, որտեղ արժեքավորվում է ստեղծագործ մտածողությունը, խրախուսվում են նախաձեռնությունները և ապահովված է համագործակցության հնարավորություն:

Ինովացիոն մշակույթ ունեցող կազմակերպություններն առանձնանում են մի շարք կարևորագույն հատկանիշներով, այսպես .

- Աշխատակիցներին վստահելու և նրանց ազատություն տալու միտում:
- Թիմային համագործակցության բարձր մակարդակ:
- Միալների հանդեպ հանդուրժողականություն՝ որպես ուսուցման և զարգացման հնարավորություն:
- Առաջնորդների կողմից փոփոխությունների նկատմամբ բաց վերաբերմունք:

Նման միջավայրում ձևավորվում է so-gen-called հոգեբանական անվտանգություն (psychological safety), որը հնարավորություն է տալիս աշխատակիցներին անկաշկանդ արտահայտել իրենց գաղափարները, այդ թվում նաև՝ ինովացիոն, ռիսկային կամ

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

ընդհանրապես ընդունված մոտեցումներին հակասող տեսակետներ: Հենց այսպիսի վստահության մթնոլորտում աշխատակիցները հաճախ հանդես են գալիս կորպորատիվ ինովացիաների նախաձեռնությամբ՝ դառնալով ինովացիոն փոփոխությունների շարժիչ ուժը: Մյուս կողմից, երբ մշակույթը խստորեն հիերարխիկ է կամ վերահսկողության վրա հիմնված, կազմակերպությունում ստեղծվում է փակ միջավայր, որտեղ ինովացիայի համար անհրաժեշտ ազատությունը բացակայում է:

Անշուշտ ղեկավարության վարքագիծը և արժեքները ուղղակիորեն ազդում են կազմակերպական մշակույթի վրա: Այն ղեկավարները, որոնք բաց են երկխոսության համար և գիտակցաբար խրախուսում են ինովացիան ու համագործակցությունը, ձևավորում են ինովացիայի առաջարկման և կիրառման համար բարենպաստ մշակույթ: Մինչդեռ ավտորիտար և կենտրոնացված կառավարման ոճն ավելի հաճախ հանգեցնում է ինովացիոն ստագնացիայի:

4. ՀՀ բիզնես միջավայրում կազմակերպական մշակույթի ազդեցությունը կորպորատիվ ինովացիաների վրա:

Հայաստանյան փոքր և միջին բիզնեսների մեծ մասի կազմակերպական մշակույթը հիմնականում հակված է հիերարխիկ և շուկայական մոդելներին՝ ըստ Քեմբրոնի և Քուինի մշակույթի տիպաբանության [Interviews with Armenian startup founders]: Այս մոդելներին բնորոշ են կառավարման կենտրոնացվածությունը և կառուցվածքային վերահսկողությունը, ինչը հաճախ խոչընդոտում է կորպորատիվ ինովացիաների ներդրման գործընթացի ճկունությունն ու արագությունը: Մինևույն ժամանակ, անհրաժեշտ է ընդգծել, որ հայաստանյան նոր սերնդի տեխնոլոգիական ընկերությունները՝ ինչպիսիք են Picsart-ը և Krisp-ը, իրենց մշակութային առանձնահատկություններով առավել համահունչ են հարմարվողական մոդելին, որը հիմնված է ստեղծարարության, հարմարվողականության և նորարարական մտածողության խթանման վրա [OECD]:

Հայկական բազմաթիվ կազմակերպություններում ինովացիաների դեմ գործում են հետևյալ մշակութային արգելակները՝

- Մեփական կարծիքի արտահայտման վախ:
- Վերադասին անհամաձայն լինելու անհնարինություն:
- Փոփոխությունների հանդեպ դիմադրություն՝ ավանդական մոտեցումների գերակշռությամբ:

Այս հանգամանքները նոր գաղափարների ոչնչացման հիմնական պատճառներից են՝ հատկապես միջին և փոքր բիզնեսներում:

Picsart-ը միջազգային ճանաչում ունեցող հայաստանյան ծագում ունեցող ՏՏ ընկերություն է, որը ստեղծել է մի միջավայր, որտեղ աշխատակիցները խրախուսվում են առաջարկել նոր գաղափարներ, փորձարկել և նույնիսկ սխալվել: Ընկերությունը հայտնի է իր բաց և ստեղծարար մշակույթով [EV Consulting]: Աշխատակիցներին տրվում է.

- Ստեղծագործական ազատություն և նախաձեռնողականություն:

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

- Կառավարումը իրականացվում է թիմային և ոչ հիերարխիկ մոտեցմամբ:

- Գործում են ինովացիոն «hackathon»-ներ և ներքին մրցույթներ՝ նոր գաղափարների զարգացման համար:

Այս մշակույթը հանգեցրել է այն բանին, որ Picsart-ը կարողացել է պահպանել իր առաջատար դիրքը համաշխարհային շուկայում՝ ստեղծելով հարթակ, որը կիրառվում է միլիոնավոր մարդկանց կողմից:

SoftConstruct-ը հանդիսանում է առաջատար SS և խաղային տեխնոլոգիաների ոլորտում: Չնայած ընկերությունը ունի որոշակի հիերարխիկ կառուցվածք, այն միևնույն ժամանակ ներդրել է ինովացիան խթանող մշակութային տարրեր, այնպիսիք, ինչպիսիք են՝

- Աշխատակիցները կարող են ներկայացնել նոր գաղափարներ ներքին հարթակների միջոցով:

- Գործում է «InnoWeek» ծրագիր՝ շաբաթներ, երբ թիմերը աշխատում են ինովացիոն նախագծերի վրա:

- Կազմակերպությունն ունի շարունակական վերապատրաստման և զարգացումային ծրագիր:

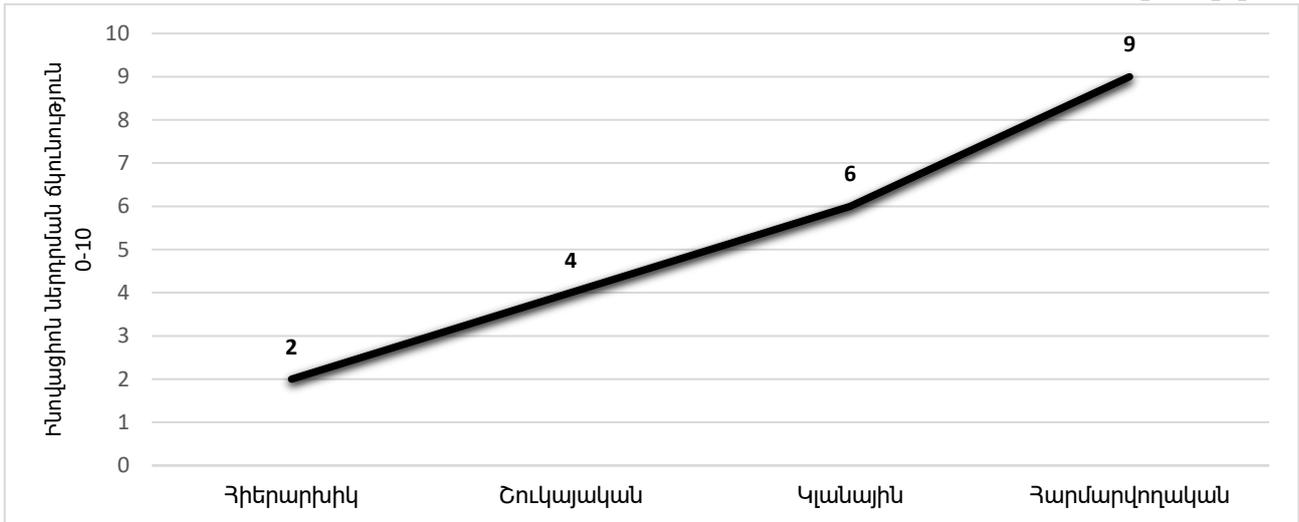
Այս համադրված մոդելը թույլ է տալիս ընկերությանը պահպանել կարգապահությունը, միաժամանակ խթանելով ինովացիաների ներդրմանն ու կիրառմանը՝ կազմակերպված ձևով:

Այս դեպքերի համեմատական վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ կազմակերպական մշակույթը հանդիսանում է կորպորատիվ ինովացիայի ձևավորման հենքային պայման: Այն կազմակերպությունները, որոնք զարգացնում են բաց, համագործակցային և վստահության վրա հիմնված միջավայր, զգալի առավելություն են ստանում ժամանակակից փոփոխվող շուկայում:

Վերլուծության շրջանակում իրականացվել է կազմակերպական մշակույթի մոդելների ազդեցության համադրական գնահատումը կորպորատիվ ինովացիաների ներդրման ճկունության վրա՝ նպատակ ունենալով բացահայտել մշակութային առանձնահատկությունների դերը նորարարական գործընթացների արդյունավետության մեջ (Տե՛ս, Գծապատկեր 1.):

Ներկայացված գծապատկերը դիտարկում է կազմակերպական մշակույթի տարբեր մոդելների ազդեցությունը կորպորատիվ ինովացիաների ներդրման ճկունության և արագության վրա՝ հիմնվելով Քեմերոն և Քուին մշակութային տիպաբանության վրա: Ինչպես ցույց է տալիս գրաֆիկը, հիերարխիկ մշակույթը, որը բնութագրվում է կենտրոնացված կառավարմամբ և կառուցվածքային վերահսկողությամբ, ամենացածր ցուցանիշն ունի ինովացիոն նախաձեռնությունների ներդրման ճկունության առումով:

Գծապատկեր 1.



Կազմակերպական մշակույթի մոդելների ազդեցությունը ինտվացիաների ներդրման ճկունության վրա

Այս մոդելում որոշումների ընդունման դանդաղությունը և կարգապահական գերակայությունը սահմանափակում են ստեղծարար լուծումների առաջխաղացումը: Հետագա զարգացմամբ, շուկայական մոդելը՝ շեշտը դնելով մրցակցության և արդյունքների վրա, որոշ չափով խթանում է ինտվացիան, սակայն դեռևս սահմանափակումներ ունի ստեղծարար փորձարկումների և անհատական նախաձեռնությունների համար: Խառը մոդելները, ինչպիսին է SoftConstruct-ի մոտեցումը, համադրելով կարգապահությունն ու ստեղծարարության տարրերը, ապահովում են ավելի բարձր ճկունություն: Ի վերջո, ամենաբարձր արդյունքն արձանագրում է հարմարվողական մշակույթը, որը խթանում է փորձարարությունը, հարմարվողականությունը և անհատական ստեղծագործականությունը: Նման մշակույթով օժտված կազմակերպություններում՝ ինչպես Picsart կամ Krisp, ինտվացիոն գործընթացները զարգանում են բնական, ինքնահոս եղանակով՝ ստեղծելով մրցունակ առավելություն փոփոխվող միջավայրում: Այս վերլուծությունն ընդգծում է այն հիմնարար դրույթը, որ կազմակերպական մշակույթը ոչ միայն նպաստում է, այլև կարող է արգելակել ինտվացիոն զարգացումը, ուստի մշակութային մոդելի համարժեք ձևավորումը բիզնեսի ռազմավարության անբաժանելի մասն է:

Կազմակերպական մշակույթի խորքային մակարդակում գտնվում են այն հիմնարար դրույթները, որոնք ձևավորվում են ժամանակի ընթացքում և դառնում են կազմակերպության անդամների կողմից անգիտակցաբար ընդունվող ու չկասկածվող նորմատիվ համոզումներ: Այս ենթադրությունները, լինելով «անսպառելի ճշմարտություններ», ուղղակիորեն ազդում են վարքագծի և որոշումների կայացման վրա: Օրինակ՝ «թիմային աշխատանքը պարտադիր արժեք է» կամ «ղեկավարը չի կարող սխալվել»: Այսպիսով, կորպորատիվ ինտվացիաների արդյունավետ ներդրման և կիրառման նախադրյալը Հայաստանում այն է, որ բիզնեսի ղեկավարները որդեգրեն

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

համապատասխան կազմակերպական մշակույթ և ինովացիոն քաղաքականություն իրենց կազմակերպություններում՝ խթանելով նորաստեղծական բարենպաստ միջավայրի ձևավորմանը:

Եզրակացություն

ՀՀ բիզնես միջավայրում կորպորատիվ ինովացիաների ձևավորումն ու դրանց աջակցող կազմակերպական մշակույթի ձևավորումը դեռևս գտնվում են ձևավորման և ինստիտուցիոնալացման վաղ փուլում: Այս գործընթացը պայմանավորված է ինչպես կառավարման պահպանողական մոդելների գերակայությամբ, այնպես էլ կազմակերպությունների կողմից ինովացիոն արժեքների և վարքագծի համակողմանի ընկալման պակասով: Հետազոտությունները վկայում են, որ չնայած որոշ ոլորտներում առկա են առաջընթացի նշաններ (օրինակ՝ ՏՏ), ընդհանուր առմամբ կազմակերպությունների մեծ մասի մշակութային կառուցվածքը դեռևս խոչընդոտում է ինովացիոն ներուժի ամբողջական բացահայտմանը:

Նախկին խորհրդային կառավարման մշակութային ժառանգությունը շարունակում է որոշ չափով պահպանվել հատկապես ավանդական ոլորտներում: Սա ենթադրում է մշակութային վերափոխման անհրաժեշտություն՝ ուղղված ճկունության, համագործակցության և աշխատակիցների ներգրավվածության խթանմանը: Ըստ Edgar Schein-ի մշակույթի երեք մակարդակի մոդելի՝ հայկական բիզնեսներում հիմնական մարտահրավերը կայանում է խորքային՝ ենթագիտակցական ենթադրությունների վերափոխման մեջ, ինչը ժամանակատար, սակայն կենսական գործընթաց է մրցունակ և նորարար կազմակերպություն ունենալու համար:

ՀՀ բիզնես միջավայրը վերջին տասնամյակում ենթարկվել է էական փոփոխությունների՝ պայմանավորված գլոբալիզացիայի, տեխնոլոգիական առաջընթացի և նոր սերնդի արժեքային համակարգերի ձևավորման հետ: Այս համատեքստում կազմակերպական մշակույթը ստանում է ռազմավարական նշանակություն:

Հայաստանում գործունեություն իրականացնող կազմակերպությունները ներկայացնում են մշակութային բազմազանություն. հին սերնդի ավանդական, հիերարխիկ կառույցներից մինչև ժամանակակից, ճկուն և ինովացիոն կառավարման մոդելներ կիրառող ՏՏ ընկերություններ: ՀՀ բիզնես միջավայրում կորպորատիվ ինովացիաների ձևավորումն ու զարգացումը խիստ պայմանավորված են կազմակերպական մշակույթի բնույթով: Ինովացիոն գործընթացների հաջող իրականացումը պահանջում է ոչ միայն տեխնոլոգիական ներուժ, այլև համապատասխան մշակութային միջավայր, որը խրախուսում է ստեղծարար մտածողությունը, համագործակցությունը և ռիսկի պատրաստակամությունը: Այդ առումով կազմակերպական մշակույթը հանդես է գալիս որպես առանցքային միջնորդ՝ աշխատակիցների վարքագծի և կազմակերպչական ռազմավարությունների միջև:

Ընդհանուր առմամբ, կարելի է եզրակացնել, որ կազմակերպական մշակույթի վերափոխումը դեպի բաց, ճկուն և ինովացիաներին նպաստող մոդելների ուղղությամբ

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

հանդիսանում է առաջնային պայման կորպորատիվ ինովացիաների կայուն զարգացման համար: Այս փոխազդեցության արդյունավետ կառավարումը կարող է նպաստել ոչ միայն կազմակերպությունների մրցունակության բարձրացմանը, այլ նաև ընդհանուր տնտեսական ինովացիոն ներուժի ընդլայնմանը ՀՀ տնտեսության մեջ:

Գրականության ցանկ

1. Bottom-up and Top-Down Innovation: Innovate Your Way to Success, Joseph N. Stein, 2012, 192p.
2. Corporate Innovation: Disruptive Thinking in Organizations, Donald F. Kuratko. Michael G. Goldsby & Jeffrey S. Hornsby 2018, 380p.
3. Dobni, C. B. (2006). The innovation blueprint: A guide to building the innovation organization. *Journal of Business Strategy*, 27(4), pp. 21–26.
4. O'Reilly & Tushman, 2008 Ambidexterity as an ongoing, strategic dynamic capability.
5. Edgar Schein's Three-Level Model of Organizational Culture, 1992.
6. OECD. (2023). *SME and Entrepreneurship Policy in Armenia 2023*. OECD Publishing.
7. EV Consulting. (2022). *National Competitiveness Report of Armenia*.
8. Interviews with Armenian startup founders (2021–2023). Conducted by local academic researchers.

FORMATION OF CORPORATE INNOVATIONS AND THE INTERACTION WITH ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE BUSINESS ENVIRONMENT OF THE REPUBLIC OF ARMENIA

Ani Katinyan

PhD in Economics

EUA, Chair of Management

ani.katinyan@yahoo.com

Abstract

The current Armenian business environment is undergoing a phase of rapid economic transformation, increasing integration with global processes, and active penetration of digital technologies. These dynamics are reshaping the patterns of organizational development and require the adoption of innovative approaches. In this context, corporate innovation has become a key factor in enhancing competitiveness and ensuring long-term organizational sustainability. However, the successful implementation of innovation largely depends on the nature of organizational culture. This study examines models of organizational culture particularly Edgar Schein's structural approach and the Cameron and Quinn Competing Values Framework to assess their applicability in the Armenian business context. The research is based on a comparative analysis involving both innovative IT companies and traditional manufacturing enterprises. The findings indicate that flexible, creative, and collaborative organizational cultures significantly facilitate the adoption of corporate innovation, while hierarchical models tend to exhibit resistance to change. Effective implementation of innovation is achievable only in organizations that cultivate an open, adaptable, and value-driven organizational culture. The results of this study may serve as a practical foundation for improving management strategies and fostering an innovation-oriented environment in Armenian businesses.

ՏՆՏԵՍԱԳԻՏՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Keywords: Corporate innovation, organizational culture, business environment, cultural models, Competing Values Framework (CVF), competitiveness, leadership style.

Ներկայացվել է՝ 26.08.2025թ.

Ուղարկվել է գրախոսման՝ 21.11.2025թ.