

УДК 332.05
JEL Q18

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ИННОВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ»)

Габриелян Белла Валерьевна

Ереванский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, Ереван, Армения

НАН РА ИЭ им.М.Котаняна, Ереван, Армения

e-mail: gabrielyanbv@mail.ru; SPIN-код: нет; ORCID: 0000-0002-7428-7900

Барсегян Азатуи Рудиковна

Ереванский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, Ереван, Республика Армения

e-mail: a.r.barseghyan@mail.ru; SPIN-код: нет; ORCID-нет

Насилян Инга Валерьевна

Образовательный комплекс МВД РА, Ереван, Армения

Ереванский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, Ереван, Армения

e-mail: inasilyan@mail.ru; SPIN-код: нет; ORCID-нет

Аннотация: В современных условиях стремительных технологических изменений и растущей конкуренции умение внедрять инновации стало решающим фактором для стабильного развития организаций. Инновационная деятельность зависит как от внешних факторов, так и от внутренних условий. Среди этих внутренних условий ключевую роль играет корпоративная культура. Корпоративная культура формирует поведение сотрудников, стиль управления, вовлеченность персонала и общую атмосферу, которая либо способствует, либо препятствует реализации инновационного потенциала. Целью настоящей статьи является анализ корпоративной культуры ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» – известного финтех-провайдера в Армении. Для анализа корпоративной культуры в ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» была использована модель Эдгара Шейна.

Ключевые слова: корпоративная культура, инновация, культура инноваций, вовлеченность сотрудников, корпоративная платформа

THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON INNOVATION IN THE ORGANIZATION (THE CASE OF TEL-CELL OJSC)

Gabrielyan Bella Valerievna

*Yerevan branch of Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov,
Yerevan, Armenia*

M. Kotanyan Institute of Economics of NAN RA, Yerevan, Armenia

e-mail: gabrielyanbv@mail.ru; SPIN-code: none; ORCID: 0000-0002-7428-7900

Bargesyan Azatuhi Rudiki

*Yerevan branch of Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov,
Yerevan, Armenia*

e-mail: a.r.barseghyan@mail.ru; SPIN-code: none; ORCID- none

Nasilian Inga Valeryevna

Educational Complex of the RA MIA Yerevan, Armenia

*Yerevan branch of Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov,
Yerevan, Armenia*

e-mail: inasilyan@mail.ru; SPIN-code: none; ORCID- none

Abstract: In today's environment of rapid technological change and growing competition, the ability to implement innovations has become a decisive factor for the stable development of organizations. Innovative activity depends on both external factors and internal conditions. Among these internal conditions, corporate culture plays a key role. Corporate culture shapes employee behavior, management style, staff involvement and the overall atmosphere that either promotes or hinders the implementation of innovative potential. The purpose of this article is to analyze the corporate culture of TEL-CELL OJSC, a well-known fintech provider in Armenia. Edgar Schein's model was used to analyze the corporate culture at TEL-CELL OJSC.

Keywords: corporate culture, innovation, innovation culture, employee engagement, corporate platform

Корпоративная культура – это многослойное явление, включающее ценности, нормы, поведенческие стереотипы, символы, ритуалы и стили взаимодействия, которые передаются внутри организации для обеспечения ее целостности [1]. Эти элементы не только формируют внутреннюю атмосферу компании, но и влияют на ее положение на внешнем рынке, уровень инноваций, сплоченность коллектива и общую эффективность. Корпоративная культура оказывает значительное влияние на инновационные процессы, создавая внутреннюю атмосферу, способствующую внедрению новых решений, повышению эффективности деятельности и развитию адаптивности организаций к изменяющимся условиям внешней среды [2, 3].

По определению Х. Шварца и С. Дэвиса, корпоративная культура подразумевает представления и ожидания, которые формируют поведение и правила членов организации. Поэтому авторы подчеркивают важность ролевых ожиданий и нормативных установок в обеспечении предсказуемости и согласованности действий внутри компании [4, с. 46].

С.Г. Абрамова и И.А. Костенчук рассматривают корпоративную культуру как некую систему взаимодействующих ценностей и представлений, отражающих индивидуальность организации. Подобный акцент на внешних характеристиках и восприятии среды означает, что культура является как внутренним, так и внешним феноменом [5, с.77].

Корпоративная культура способна уменьшить степень коллективной неопределенности, создавать общественный порядок, обеспечить целостность за счет ценностей и норм. Она может воздействовать на отдельных людей, например на моральные качества, преданность делу, производительность труда, состояние физического здоровья и эмоциональное благополучие. Культура может воздействовать на людей по-разному, в зависимости от их работы, положения по служебной лестнице, статуса.

Цель корпоративной культуры – обеспечение высокой прибыльности организации посредством совершенствования управления трудовым коллективом

для обеспечения лояльности сотрудников к руководству, воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому.

Главная функция корпоративной культуры – помочь сотрудникам почувствовать себя частью одной команды, создать общее чувство «мы», а также согласовать цели компании с личными интересами работников [6].

Значительное внимание в процессе формирования корпоративной культуры уделяется активному вовлечению сотрудников. Это достигается через совместное участие в проектах, корпоративных мероприятиях, обучении и принятии решений. Такое вовлечение способствует развитию чувства принадлежности к коллективу, укреплению командного духа и формированию общей ответственности за результат [7]. Одновременно с этим крайне важно создавать благоприятную рабочую среду, в которой сотрудники ощущают уважение, поддержку, стабильность и уверенность в будущем. Комфортные условия труда, доверительная атмосфера, прозрачные правила взаимодействия и возможности для профессионального развития делают рабочее пространство более привлекательным и укрепляют приверженность персонала ценностям компании.

Еще, формирование корпоративной культуры невозможно без создания эффективных команд. Эти команды должны основываться на принципах взаимного уважения, открытого общения, доверия и поддержки. Командная работа способствует обмену опытом, стимулирует инновации и позволяет добиваться более высоких результатов. В целом, корпоративная культура становится стратегическим ресурсом организации, который укрепляет ее внутреннее единство, повышает мотивацию персонала и способствует устойчивому развитию бизнеса [8, с. 54].

Д. Зонненфельд выделяет четыре вида корпоративной культуры и обозначает их следующими терминами: бейсбольная команда, клубная культура, академическая культура, оборонная культура или «крепость».

– Бейсбольная команда – в этом типе корпоративной культуры наблюдается некоторое количество «звездных работников». Они успешны, инициативны, зачастую профессионалы своего дела, их имена как в своей компании, так и за ее пределами, они обладатели ярких, креативных идей. Каждый имеет свой блок работы, работа чаще проектная. В такой культуре работники с невысокими личностными и профессиональными показателями, как правило, не приживаются, их чаще всего работодатели быстро увольняют.

– Клубная культура – этот тип культуры характерен для стабильных компаний. Каждый работник начинает с низов, проходя весь карьерный путь, тем самым расширяет свой профессиональный кругозор на каждой ступени и узнает все тонкости работы. Работники лояльны к организации и ее руководству, т.к. работают чаще всего много лет. Ценятся – самоотверженность, сплоченность, преданность, командная работа и трудовой стаж. Руководство может отказаться от выгодных предложений в силу приверженности к своему «клубу». Изменения происходят медленно и постепенно, как и карьерный рост.

– Академическая культура встречается в старых, стабильных компаниях, предполагает постепенный карьерный рост. Такие компании в основном берут молодых людей без опыта и «выращивают» своих специалистов. Работники редко переходят из одного отдела в другой – возможен только вертикальный рост, они накапливают свой творческий и профессиональный потенциал только в одной

сфере, имеют высокую квалификацию, но компания ограничивает развитие личности сотрудника. Главной ценностью является соблюдение традиций.

– Оборонная культура возникает при кризисе в сегменте рынка или в самой компании. Такая корпоративная культура зависит от внешних воздействий, характеризуется постоянными сокращениями персонала, отсутствием традиций и ценностей, где практически нет возможности для постепенного карьерного роста, часто подвергается массовой реорганизации. Данный тип культуры губителен, но может дать шанс быстро получить место руководителя (и также быстро его потерять).

Камерон и Куинн выделяют следующие типы корпоративной культуры: клановая (семейная) культура, адхократическая культура, рыночная (предпринимательская) культура, иерархическая (бюрократическая) культура. Организация с клановым типом культуры является одной большой семьей, в которой ценятся взаимоуважение, забота друг о друге, преданность, взаимное доверие, командный дух. Организация держится благодаря общим ценностям, сплоченности и традициями, а также уважению и заботе о потребителе. Учитываются индивидуальные особенности каждого сотрудника. Руководитель воспринимается как воспитатель или родитель. В этой культуре выделяются два типа лидера-наставник и пособник.

Адхократическая культура - это быстро изменяющаяся адаптивная культура. Эта культура также уделяет большое внимание индивидуальности сотрудников и потребителей, но при этом ориентирована на внешние позиции компании на рынке. Имеет высокую гибкость в решении задач. Ценятся новаторство, риск креатив. Лидер с такой культурой – стратегический новатор, способный предвидеть изменения.

Рыночная (предпринимательская) культура – это культура, в которой уделяют большое внимание контролю и формальностям, но она ориентирована на результаты и внешние коммуникации. Основная идея – добиться целей любой ценой, занять свою нишу на рынке и поддерживать рентабельность компании. Поощряется конкуренция среди работников, продуктивность и целеустремленность. Лидер такой организации – решительный, строгий, твердый и агрессивный.

Иерархическая (бюрократическая) культура: такой тип организационной культуры присущ структурированным и формализованным компаниям, которые придерживаются строгих правил и официальной политики. Лидер в таких компаниях исполняет роль координатора либо инструктора. [8, с. 81].

Исследование взаимосвязи между корпоративной культурой и инновациями особенно актуально для современных компаний, стремящихся к конкурентным преимуществам за счет новых идей и технологий. Корпоративная культура может как стимулировать, так и подавлять инновации и творческую активность. Например, авторитарная и жестко иерархичная культура, в которой решения спускаются сверху и не поощряются инициативы снизу, вряд ли будет способствовать творческому мышлению и поиску новых решений. В то же время открытая, гибкая, обучающая культура, где ценится мнение каждого сотрудника, способствует созданию инновационного климата, в котором идеи рождаются и воплощаются регулярно [9, с. 26].

Современные организации все чаще стремятся сформировать так называемую культуру инноваций, где творчество и новаторство воспринимаются

как ключевые компетенции. В такой культуре приветствуется командная работа, поощряются нестандартные решения, развиваются каналы для обмена знаниями и идеями, и создаются условия для постоянного профессионального роста. Руководители в таких организациях играют роль наставников, а не контролеров, создавая атмосферу доверия, открытого диалога и поддержки.

Следовательно, инновации и творческая деятельность являются взаимодополняющими и необходимыми элементами эффективной деятельности современной организации. Для успешной реализации инновационного потенциала организации необходима не только развитая система управления инновациями, но и благоприятная корпоративная культура, стимулирующая и поддерживающая творческую активность сотрудников.

Корпоративная культура является важнейшим фактором, определяющим степень развития инновационного и творческого потенциала сотрудников. Организации, формирующие и поддерживающие среду, стимулирующую креативность, способны быстрее адаптироваться к изменениям, находить нестандартные решения и обеспечивать устойчивый рост.

Выбор метода анализа корпоративной культуры зависит от целей исследования, размера компании и желаемой глубины анализа. Количественные методы хорошо подходят для сравнения культур разных компаний или отделов, особенно в условиях конкуренции. Они позволяют получить обобщенные данные и визуализировать текущие тенденции. В то же время качественные методы, такие как метод Шейна, дают возможность проникнуть в причины поведения, мотивации и восприятия организационного окружения. В идеале эти подходы сочетаются: количественные методы дают общую картину, а качественные помогают ее осмыслить [10, с.63].

ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» – известный и признанный финтех-провайдер в Армении, история успешной деятельности которого началась в 2007 году. С момента своего основания компания стремится упростить повседневную финансовую деятельность граждан и предприятий, предлагая современные и доступные решения в области платежных и цифровых технологий [11].

Для анализа корпоративной культуры в ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» была использована модель Эдгара Шейна, которая изучает культуру на трех уровнях: артефакты (внешние проявления), декларируемые ценности и базовые предположения (табл. 1).

Таблица 1 - Структура корпоративной культуры по модели Шейна

Уровень культуры	Описание
Артефакты	Современное рабочее пространство, корпоративные мероприятия, формальное общение, использование технологий.
Декларируемые ценности	Развитие и обучение, честность, ответственность, инновации, устойчивое развитие.
Базовые предпосылки	Доверие, инициативность, толерантность к ошибкам, гибкость, ориентация на результат и процесс.

Артефакты (внешние проявления) – рабочее пространство компании современно и комфортно. В организации активно сохраняются традиции, проводятся корпоративные мероприятия и тематические праздники, которые способствуют созданию позитивной атмосферы и укреплению командного духа. Общение между сотрудниками и руководством характеризуется доступностью, но формат встреч остается преимущественно формальным. Современные технологии используются в повседневной работе и служат основой для инновационной деятельности.

Декларируемые ценности – это когда компания делает акцент на развитии и обучении сотрудников, честности, ответственности, инновациях и устойчивом развитии. Эти ценности четко сформулированы и доведены до сотрудников на всех уровнях. Руководство мотивирует сотрудников, предоставляя им обучение, страховку и дополнительные выходные дни. Успех в компании определяется достижением целей, а инновации поощряются официально. Это говорит о том, что культура компании открыта для изменений и рассматривает инновации как часть стратегического развития.

Глубинные предпосылки – в компании преобладает отношение к людям как к ответственным и инициативным, что способствует развитию инновационного потенциала. Ошибки рассматриваются не как провалы, а как возможность для получения опыта и роста. Сбалансированный подход к управлению проявляется в том, что большое значение придается как результату, так и процессу. Предпочтение отдается командным игрокам, а отношение ко времени достаточно гибкое. Отношения с руководством основаны на доверии, а не на авторитарной дистанции, что создает благоприятную среду для идей «снизу вверх».

Итого, корпоративная культура ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» обеспечивает надежную основу для инноваций. Поддержка обучения, поощрение ответственности, позитивное отношение к ошибкам и доверительная атмосфера способствуют тому, что сотрудники чувствуют себя вовлеченными и готовы предлагать новые решения. В ТЕЛ-СЕЛЛ сложилась культура, способствующая инновациям и творчеству.

Модель Шейна позволяет глубоко осмыслить структуру культуры, однако она преимущественно качественная, и не дает возможности количественно оценить уровень развитости ключевых аспектов культуры. Поэтому на втором этапе исследования была применена модель организационной культуры Дэниела Денисона, которая позволяет оценить культуру с помощью количественных методов и выявить ее сильные и слабые стороны.

Для проведения количественного анализа был использован опросник по модели Денисона, включающий 12 подкатегорий, объединенных в 4 ключевых измерения: участие, последовательность, адаптивность, миссия.

Каждая подкатегория оценивалась по шкале от 1 до 5 баллов. В исследовании приняли участие 50 сотрудников компании из различных отделов. В таблице 2 представлены средние значения по измерениям и подкатегориям по методике Денисона.

На основе собранных данных можно сделать следующие выводы.

Вовлеченность (Involvement, 92,6%) – это измерение получило один из самых высоких результатов, что свидетельствует о высокой степени вовлеченности сотрудников.

Таблица 2 - Оценка организационной культуры по измерениям и подкатегориям (по методике Денисона)

Измерение	Подкатегории	Среднее значение	%
Участие (Вовлеченность)	1.1 Полномочия – 4.6 1.2 Командная ориентация – 5.0 1.3 Развитие способностей – 4.3	4.63	92,6
Последовательность	2.1 Основные ценности – 4.0 2.2 Согласованность – 4.3 2.3 Координация – 3.6	3.97	79,4
Адаптивность	3.1 Изменения – 4.0 3.2 Клиентоориентированность – 5.0 3.3 Обучение – 5.0	4.67	93,4
Миссия	4.1 Стратегия – 4.3 4.2 Цели и задачи – 4.0 4.3 Видение – 4.3	4.2	84

Командная ориентация (5.0) и полномочия (4.6) находятся на очень хорошем уровне, что говорит о доверии к персоналу и о развитой культуре совместной работы. Развитие способностей (4.3) также на высоком уровне, но требует постоянного поддержания через обучение и карьерное развитие.

Последовательность (Consistency, 79,4%) – результаты по этому блоку ниже, чем по другим, что может указывать на менее четкие внутренние процессы и слабую формализацию ценностей. Координация (3.6) – наименее развитая подкатегория, что может говорить о необходимости улучшения взаимодействия между подразделениями. Согласованность (4.3) и ценности (4.0) – средние показатели, требующие усиления внутренних норм и структур.

Адаптивность (Adaptability, 93,4%) – наивысший показатель среди всех измерений. Клиентоориентированность (5.0) и обучение (5.0) – сильные стороны компании. Это указывает на гибкость организации, готовность к переменам и стремление к постоянному обучению и совершенствованию.

Миссия (Mission, 84%) – достаточно высокий уровень понимания целей компании. Стратегия (4.3) и видение (4.3) демонстрируют, что сотрудники осведомлены о векторе развития. Цели и задачи (4.0) – относительно ниже, что может свидетельствовать о недостаточной конкретизации задач на уровне отделов или команд.

Организация демонстрирует высокую культуру вовлеченности и адаптивности, что создает благоприятную почву для инноваций и роста. Однако есть потенциал для улучшения в области последовательности – укрепления внутренних процессов, координации и согласованности действий. Также есть небольшой резерв для повышения четкости постановки целей на уровне миссии.

Для более глубокого анализа структуры организационной культуры использовали модель, разработанную К. Кэмероном и Р. Куинном. Эта модель классифицирует типы организационной культуры (клановая, адхократическая, рыночная или иерархическая) и проводит сравнительный анализ основных ценностей и подходов к управлению. Респондентам было предложено распределить 100 баллов между вариантами ответов в каждом разделе. Для определения значимых тенденций в восприятии культуры среди сотрудников был использован качественно-количественный подход.

Использовались модальные значения, то есть оценки, которые наиболее часто встречались в ответах участников опроса. Такой подход отражает доминирующее мнение в коллективе и выделяет преобладающие представления о текущем культурном климате в организации.

На основе полученных модальных значений были рассчитаны итоговые баллы для каждого из четырех типов культуры, что позволило определить преобладающий тип организационной культуры в ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ».

Таблица 4 - Модальные значения по каждому блоку (модель Камерона и Куинна)

Блок	А (Клановая)	В (Адхократическая)	С (Рыночная)	Д (Иерархическая)
Блок 1	25	25	25	25
Блок 2	25	20	25	30
Блок 3	25	25	25	25
Блок 4	20	30	20	30
Блок 5	20	20	30	30
Блок 6	25	25	25	25

Для иллюстрации полученных результатов была построена диаграмма, которая изображена на рисунке 1, она показывает суммарные баллы для каждого из четырех типов организационной культуры, определенных в модели Камерона и Куинна.

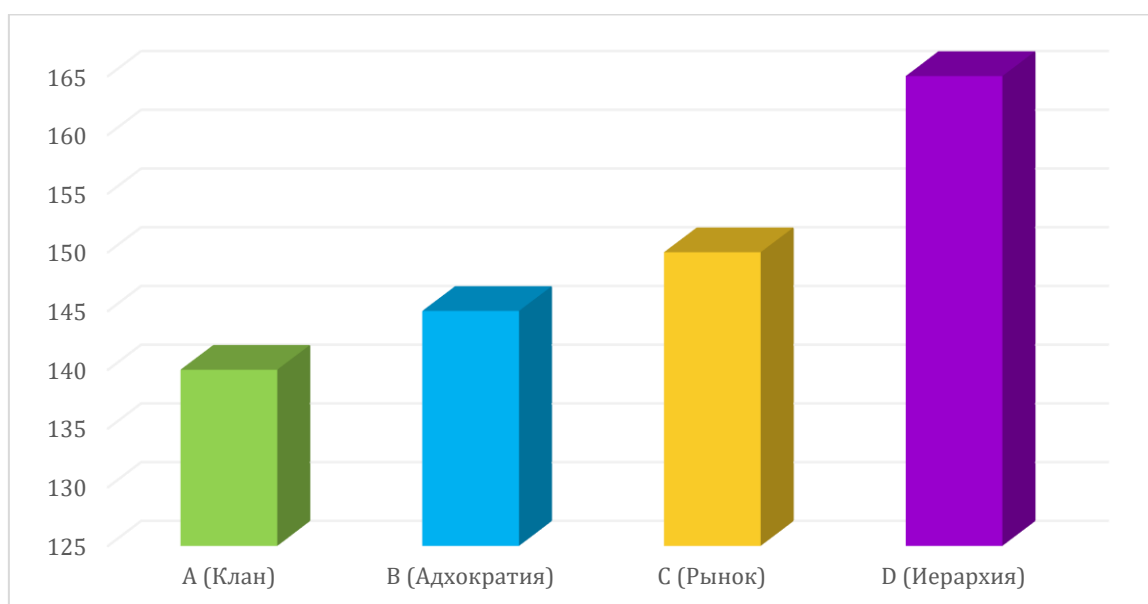


Рис. 1. Сумма баллов по каждому типу культуры

Итак, на основе полученных результатов по модели Камерона и Куинна было выявлено, что в ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» сложилась иерархическая организационная культура. Эта организационная культура характеризуется высокой степенью формализации, четко определенной структурой и направленностью на стабильность и контроль. В такой культуре большое внимание уделяется соблюдению правил, нормативов и должностных инструкций для обеспечения упорядоченности и предсказуемости в управлении.

При этом участники опроса также выразили значительную поддержку рыночной и адхократической культурам. Это говорит о наличии в компании элементов, связанных с конкуренцией, ориентацией на результат, инициативой, готовностью к риску и инновациями. Несмотря на доминирование иерархических ценностей, такая комбинация свидетельствует о том, что организация стремится адаптироваться к внешним вызовам и оставаться конкурентоспособной.

Наименьший балл был поставлен клановой культуре, что указывает на относительную слабость таких аспектов, как сплоченность, «семейная» атмосфера и вовлеченность сотрудников. Организация уделяет меньше внимания развитию межличностных отношений, командному духу и внутреннему доверию – областям, которые можно было бы улучшить для повышения организационного климата и удовлетворенности персонала.

Для более глубокого понимания внутренних ценностей организации и поведенческих установок сотрудников следует обратиться к модели, разработанной О'Рейлли, Чатманом и Калдвеллом [12]. Эта модель фокусируется на культурных характеристиках, которые формируют рабочую среду и поведение персонала.

Согласно этой модели, культура представляет собой набор общих норм и ценностей, которые влияют на то, как сотрудники взаимодействуют, принимают решения и воспринимают организационную среду. Модель была применена с использованием стандартизированного опросника. Опрос содержал 54 утверждения, которые отражали ценности, нормы поведения и отношения корпоративной культуры. Мы разделили утверждения на восемь ключевых категорий и рассчитали средние показатели по двум шкалам:

- ✓ Идеал – как должно быть (желаемая культура).
- ✓ Реальность – как есть сейчас (существующая культура).

Таблица 5 демонстрирует ключевые категории с разницей между идеальной и реальной корпоративной культурой ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ».

Таблица 5 - Категории с наибольшей разницей

Категория	Идеал	Реальность	Разница
Результаты и достижения	7.00	5.78	1.22
Поддержка и забота	6.90	6.00	0.90
Этика и честность	6.83	6.00	0.83
Лидерство и управление	7.00	6.25	0.75
Командная работа	7.00	6.33	0.67
Открытость и доверие	7.00	6.50	0.50

Инновации и творчество	6.89	6.44	0.44
------------------------	------	------	------

Анализ опроса сотрудников ТЕЛ-СЕЛЛ выявил значительные различия между их идеальными и реальными ожиданиями в трех ключевых областях. Например, в категории «Результаты и достижения» сотрудники ожидают уделения особого внимания эффективности, карьерному росту и достижению целей. Однако они считают, что существующая культура не в полной мере создает условия для реализации этих ожиданий.

Еще одно важное несоответствие было обнаружено в категории «Поддержка и забота». Сотрудники выразили потребность в большей эмпатии и внимании со стороны коллег и руководства, а также в более поддерживающей и уважительной атмосфере. Аналогичным образом, в категории «Этика и честность» ценятся высокие моральные стандарты, однако респонденты отмечают, что эти принципы не всегда последовательно соблюдаются на практике.

В то же время в ряде областей наблюдается довольно высокая степень соответствия. Категория «Стабильность и порядок» – организационная структура, внутренние процедуры и правила – имеет наименьший разрыв, что указывает на то, что эти аспекты соответствуют ожиданиям сотрудников. Остальные категории различаются на 0,5–0,7 балла, что указывает на небольшое, но заметное несоответствие между желаемым и существующим состоянием корпоративной культуры. Эти результаты подчеркивают необходимость целенаправленных улучшений и дальнейшего развития внутренних процессов, которые соответствуют ценностям персонала.

После анализа различий между идеальной и реальной корпоративной культурой ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» на основе оценок сотрудников, следующим шагом было сравнение полученных данных с параметрами модели национальной культуры Хофстеде. Эта модель позволяет глубже понять преобладающие ценности команды и определить, как они соотносятся с культурными особенностями на национальном уровне. В анализе использовались ответы на опросник, адаптированный под шкалы модели Хофстеде.

Модель Хофстеде включает шесть ключевых компонентов национальной культуры, которые отражают коллективные ценности. Сотрудники оценивали степень своего согласия с утверждениями по пятибалльной шкале от 1 («полностью не согласен») до 5 («полностью согласен»). В таблице 6 показаны средние значения по каждой шкале.

Анализ результатов анкетирования показал, что показатель дистанции власти равен 3, что свидетельствует об умеренной организационной иерархии. Это говорит о том, что сотрудники признают авторитет руководства, но также ценят равные отношения и диалог.

Таблица 6 - Результаты анкетирования по шкалам Хофстеде

Шкала	Утв.	Средние оценки по утверждениям	Среднее значение
Дистанция власти	1-4	4 4 2 2	3.0
Избегание неопределенности	5-8	5 4 2 1	3.0
Индивидуализм	9-12	5 5 2 4 (2 после инверсии)	3.5

Маскулинность	13-16	4 4 5 5 (1 после инверсии)	3.5
Долгосрочная ориентация	17-20	3 3 3 3	3.0
Потакание	21-24	4 2 5 2(4 после инверсии)	3.75

Показатель степени избегания неопределенности также равен 3, что свидетельствует об умеренном уровне стремления к структурированности. Организация готова адаптироваться к изменениям, сохраняя при этом определенные процедуры и правила. Среднее значение по шкале индивидуализма составляет 3,5. Это указывает на комбинацию индивидуальной и коллективной направленности в корпоративной культуре; сотрудники могут проявлять инициативу и хорошо работать в команде.

Индекс маскулинности составляет 3,5, что отражает умеренную ориентацию на успех, признание и результаты. Однако также присутствует баланс с элементами заботы, сотрудничества и уважения к коллегам. Значение долгосрочной ориентации 3,0 указывает на сбалансированный подход к краткосрочным задачам и стратегическому планированию. Организация действует гибко, корректируя свои цели в зависимости от ситуации.

Наивысшее значение, 3,75 наблюдается по шкале снисходительности. Это указывает на благоприятную эмоциональную атмосферу, свободу самовыражения и ориентацию на удовлетворенность сотрудников. Организация поощряет позитивное восприятие работы и поддерживает баланс между личной жизнью и профессиональной деятельностью.

В результате комплексного анализа корпоративной культуры ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» была выявлена разносторонняя и противоречивая картина. Эта картина отражает особенности внутренней среды компании и ее влияние на инновационную деятельность.

Все модели четко выявляют сильные стороны, способствующие развитию инновационного потенциала, такие как высокая вовлеченность сотрудников, поддержка инициативы, стратегическая направленность и ориентация на обучение. Например, модель Денисона показывает, что категории «Участие» и «Адаптивность» получили самые высокие оценки (92,6% и 93,4% соответственно), что указывает на наличие предпосылок для внедрения инноваций и быстрой адаптации к изменениям. Модель Шейна подтвердила, что ценности компании связаны с развитием, доверием, профессионализмом и открытостью к изменениям, которые являются наиболее важными культурными условиями для инноваций.

Однако сравнительный анализ показал несоответствия между формальными и неформальными аспектами организационной культуры. Согласно модели Камерона и Куинна, преобладающей культурой является иерархическая, что подразумевает стабильные процессы и правила, а также вертикальную структуру управления. Это может ограничивать гибкость и креативность, необходимые для инноваций. Однако были также обнаружены элементы адхократической и клановой культур, которые отражают стремление к экспериментам, самостоятельности и командной работе. Такое сочетание типов указывает на переходную культуру, в которой инновации поддерживаются на уровне ценностей и индивидуальных практик, но все же могут сталкиваться с формальными барьерами.

Модель О'Рейли, Чатмана и Колдуэлла дает более глубокое понимание восприятия корпоративной культуры сотрудниками. Результаты показали расхождения между желаемыми и фактическими характеристиками в таких областях, как лидерство, открытость, взаимная поддержка и эмоциональная вовлеченность. Это расхождение может означать недостаточную степень неформального взаимодействия, которое играет важную роль в процессе коллективного творчества и появления инноваций, а также отсутствие условий для свободного обмена идеями.

Следовательно, корпоративная культура ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» имеет гибридную структуру, сочетающую в себе традиционные иерархические черты с ярко выраженной инновационной ориентацией. Эта культура способствует инновационной деятельности, стимулируя вовлеченность, доверие и желание учиться. Однако для максимальной эффективности инновационного потенциала необходимо дальнейшее развитие клановых и адхократических элементов. Укрепление горизонтальной коммуникации, развитие культуры открытого диалога и поддержка неформального лидерства могут способствовать созданию среды, благоприятной для постоянного совершенствования, творческих инициатив и устойчивых инновационных практик.

Развитие корпоративной культуры – важный стратегический приоритет для любой современной организации, стремящейся к устойчивому росту, инновациям и адаптивности. В условиях быстро меняющейся рыночной среды и жесткой конкуренции ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» необходимо преодолеть барьеры. Компания должна сосредоточить свои усилия на развитии внутренней среды, поддерживающей текущий уровень эффективности и стимулирующей творческий подход, гибкость и стремление к постоянному улучшению.

Одним из приоритетных направлений трансформации корпоративной культуры должно стать изменение организационной структуры и принципов управления. Присущая нынешней организационной модели ТЕЛ-СЕЛЛ иерархия препятствует свободному обмену идеями, особенно между уровнями управления. В такой среде сотрудники чувствуют себя отдаленными от руководства, что снижает инициативу и внутреннюю мотивацию. Чтобы повысить вовлеченность сотрудников и стимулировать инновации, компании следует перейти на более децентрализованную структуру, в которой полномочия и ответственность распределяются между отдельными командами и отделами [13, 14].

Стоит уделить особое внимание созданию горизонтальных каналов и каналов обратной связи. Важно наладить формальные и неформальные коммуникационные механизмы между сотрудниками разных уровней и подразделений. Для этого можно внедрить корпоративную платформу для обмена идеями, организовать регулярные встречи «без галстуков» с руководством, создать внутренние инициативные группы по развитию компании. Эти меры помогут выявить идеи сотрудников и будут способствовать формированию чувства сопричастности к судьбе компании.

В ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» отсутствует продуманная система мотивации, что тормозит развитие. Необходимо внедрить многоуровневую систему мотивации, начиная от материального поощрения (премии, подарочные сертификаты) и заканчивая нематериальным признанием (грамоты, внутренний рейтинг лучших идей месяца, публичное признание на корпоративных мероприятиях). Кроме того, необходимо внедрить прозрачную систему отслеживания предложений, чтобы

инициатива каждого сотрудника объективно оценивалась, фиксировалась и не оставалась без внимания. Это повысит доверие к системе и мотивирует сотрудников быть более продуктивными.

Для изменения корпоративной культуры одним из направлений является развитие внутриорганизационных взаимодействий. Выявленный в ходе анализа недостаток коммуникации между подразделениями препятствует эффективному обмену знаниями и реализации кросс-функциональных проектов. Для устранения этого барьера необходимо активно развивать внутриорганизационное взаимодействие, создавая кросс-функциональные рабочие группы и проводя совместные мозговые штурмы, стратегические и обучающие сессии. Также важно регулярно организовывать корпоративные и командообразующие мероприятия, где сотрудники могут взаимодействовать вне формальной структуры и создавать доверительные отношения.

Каждый сотрудник должен понимать миссию компании, ее стратегические цели и роль в общем процессе. Этого можно достичь с помощью регулярных информационных занятий, участия сотрудников в обсуждениях и разработке новых проектов, а также опросов и фокус-групп, которые позволяют учитывать мнение сотрудников при принятии важных управленческих решений.

Необходимо также пересмотреть существующие подходы к оценке и продвижению сотрудников. Формализованные количественные КРІ, ориентированные только на выполнение стандартных задач, не позволяют в полной мере оценить креативность, инновации и инициативу. Рекомендуется внедрить многофакторную модель оценки, включающую показатели командной работы, инновационной активности и обратной связи 360 градусов. Это позволит создать более справедливую систему продвижения, снизив влияние неформальных связей и фаворитизма.

Для повышения адаптивности и открытости корпоративной культуры необходимо развивать культуру обучения и постоянного саморазвития. В этом контексте важную роль играют регулярные обучающие программы, возможности внутреннего и внешнего обучения, а также развитие системы наставничества. Поддержка профессионального роста сотрудников путем участия в конференциях и курсах повышения квалификации, а также предоставление возможностей для участия в инновационных проектах способствуют созданию среды, в которой каждый сотрудник чувствует свою значимость и готовность вносить вклад в общее развитие.

Для развития инновационной среды необходимо воспитывать терпимость к конструктивным ошибкам. Ошибки не должны наказываться, скорее, они должны рассматриваться как источник опыта. Необходимо проводить регулярную диагностику корпоративной культуры.

Ежегодные исследования вовлеченности, климата и удовлетворенности сотрудников помогут отследить изменения и выявить области, требующие улучшения. Это позволит гибко реагировать на возникающие проблемы и вносить изменения в управление персоналом и культурой.

Развитие корпоративной культуры ОАО «ТЕЛ-СЕЛЛ» должно быть комплексным и затрагивать структуру управления, систему мотивации, подходы к общению, лидерству, взаимодействию и обучению. Необходимы целенаправленные и последовательные шаги для создания открытой, динамичной и инновационной среды, способной обеспечить долгосрочную

конкурентоспособность компании в условиях цифровой трансформации и высокой неопределенности внешней среды.

Создание инновационной и творческой среды в ТЕЛ-СЕЛЛ требует комплексного, поэтапного подхода, включающего развитие коммуникации, поощрение творчества, обучение, мотивацию и вовлечение сотрудников. Только с помощью комплексного подхода, поддерживаемого на всех уровнях управления, можно добиться значительных изменений в корпоративной культуре, создав условия для устойчивого, долгосрочного инновационного развития.

Литература

1. Гаспарович Е. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие. Часть 2. Издательство Уральского университета, 2020, 210 с.
2. Ратнер С.В., Бардиан А.Б. Формирование институциональных условий для реализации концепции открытых инноваций в России // Инновации. 2011. № 12 (158). С. 79-84.
3. Ратнер С.В., Иосифова Л.В. Информационные барьеры как фактор снижения скорости диффузии новых технологий // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 16 (367). С. 14-28.
4. Рычкова А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. Издательство: ЛитМир, 2020, 150 с.
5. Кожевникова Т. Корпоративная культура. Издательство: Эксмо, 2020, 192 с.
6. Васин С. Корпоративные стратегии и технологии в условиях глобальных трансформаций. Издательство: КНОРУС, 2024, 250 с.
7. Бабешко В.А., Темердашев З.А., Ратнер С.В. К вопросу об активизации инновационной деятельности в вузе // Инновации. 2003. № 1 (58). С. 38-40.
8. Малышев А. Разработка и реализация стратегии конкурентных преимуществ предприятия на основе маркетинга персонала. Издательство: ПензГТУ, 2020, 180 с.
9. Набоков В. Организационная культура. Издательство: Дашков и К, 2022, 220 с.
10. Габриелян Б.В. Управление кадрами как основа инновационного развития организаций. ИП Арсен Джамгарян, г. Ереван. 2021, 217 с.
11. Официальный сайт «ТЕЛ-СЕЛЛ», URL:<https://telcell.am/>
12. Самоукина Н. Культура организации. Издательство: Ridero, 2020, 140 с.
13. Закон Республики Армения «О государственном содействии инновационной деятельности» – № ЗР-63-Н, принят 14 июня 2006 г.
14. Армянский законодательный информационный сервис – тексты законов URL: <https://www.arlis.am/>

References

1. Gasparovich E. Corporate Culture and Social Responsibility: Diagnostics, Planning, Development. Part 2. Ural University Publishing House, 2020, 210 p.
2. Ratner S.V., Bardian A.B. Formation of institutional conditions for the implementation of the concept of open innovations in Russia // Innovations. 2011. No. 12 (158). P. 79-84.
3. Ratner S.V., Iosifova L.V. Information barriers as a factor in reducing the rate of diffusion of new technologies // Economic analysis: theory and practice. 2014. No. 16 (367). P. 14-28.
4. Rychkova A. Corporate culture of a modern company. Genesis and development trends. Publisher: LitMir, 2020, 150 p.

5. Kozhevnikova T. Corporate Culture. Publisher: Eksmo, 2020, 192 p.
6. Vasin S. Corporate Strategies and Technologies in the Context of Global Transformations. Publisher: KNORUS, 2024, 250 p.
7. Babeshko V.A., Temerdashev Z.A., Ratner S.V. On the issue of activating innovation activities in higher education institutions // Innovations. 2003. No. 1 (58). P. 38-40.
8. Malyshev A. Development and Implementation of an Enterprise's Competitive Advantage Strategy Based on Personnel Marketing. Publisher: PenzSTU, 2020, 180 p.
9. Nabokov V. Organizational Culture. Publisher: Dashkov i K, 2022, 220 p.
10. Gabrielyan B.V. Personnel management as a basis for innovative development of organizations., IP Arsen Dzhamgaryan, Yerevan. 2021, 217 p.
11. Official website of "TEL-CELL", URL: <https://telcell.am/>
12. Samoukina N. Organization culture. Publisher: Ridero, 2020, 140 p.
13. Law of the Republic of Armenia "On State Support for Innovative Activities" - No. 3P-63-H, adopted on June 14, 2006.
14. Armenian Legislative Information Service - texts of laws URL: <https://www.arlis.am/>

Поступила в редакцию 1 июля 2025 г.