

Ինովացիոն նախագծերի մշակման առանձնահատկությունները կապի ոլորտի կազմակերպություններում

Պողոսյան Մ. Վ.

ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտ
1-ին աստիճանի տնտեսագետ, ասպիրանտ (Երևան, ՀՀ)
mpoghosyan13@yahoo.com

Հանգուցաբառեր` կապի ոլորտ, ինովացիաներ, ինովացիոն նախագծեր, տեխնոլոգիաներ, գաղափարներ

Особенности разработки инновационных проектов в организациях телекоммуникационного сектора

Погосян М. В.

Институт экономики имени М. Котаяна, НАН РА,
Экономист 1-ой степени, Аспирант (Ереван, РА)
mpoghosyan13@yahoo.com

Аннотация: Стремительное развитие экономики в 21-м веке во многом обусловлено прогрессивным развитием науки и инновационных процессов. Организация каждой сферы стремится разработать и внедрить такие инновационные проекты/процессы, которые будут способствовать развитию данной организации, сферы и всей экономики. Целью исследования является рассмотрение этапов разработки и реализации инновационных проектов/процессов в телекоммуникационном секторе. Этапы разработки и внедрения инноваций были изучены с учетом особенностей сферы.

Ключевые слова: телекоммуникационный сектор, инновации, инновационные проекты, технологии, идеи

Peculiarities of developing innovative projects in telecoms

Poghosyan M. V.

Institute of Economics after M. Kotanyan, NAS RA, 1st level economist, PHD student (Yerevan, RA)
mpoghosyan13@yahoo.com

Abstract. The rapid development of the economy in the 21st century is largely due to the progressive development of science and innovative processes. The organization of each sphere strives to develop and implement such innovative projects/processes that will contribute to the development of the organization, the sphere and the entire economy. The purpose of the study is to consider the stages of development and implementation of innovative projects/processes in the telecommunications sector. The stages of development and implementation of innovations were studied taking into account the peculiarities of the sphere.

Keywords: the telecommunications sector, innovations, innovative projects, technologies, ideas

Ներածություն: Վերջին 30-40 տարիների ընթացքում գիտության և ինովացիաների դերը հասարակության սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործում անչափ աճել է: Տնտեսության նմանատիպ զարգացումները պայմանավորված են եղել գիտության և ինովացիաների առաջանցիկ աճով: Մենք այնպիսի ժամանակաշրջանում ենք ապրում, երբ գիտելիքն ու ինովացիաները փոփոխում են մարդու պատկերացումները շրջապատող աշխարհի մասին:

Դե իսկ գիտելիքը, ինովացիաներն ու մարդկային կապիտալն էլ դարձել են այն գործոնները, որոնք ձևավորում են ինովացիոն տնտեսությունը [2, էջ 64]:

Հետազոտության նպատակն է դիտարկել ինովացիոն ծրագրերի/գործընթացների մշակման և ներդրման փուլերը կապի ոլորտի կազմակերպություններում: Ուսումնասիրվել են

ինովացիայի մշակման ու ներդրման փուլերի առանձնահատկությունները «Տելեկոմ Արմենիա» (Բիլայն) ընկերության օրինակով:

Գրականության ակնարկ: Ինովացիան այն երևույթն է, որը նպաստում է կարևոր նպատակի իրագործմանը՝ մարդկանց կյանքը ավելի հարմարավետ դարձնելուն: Այս գաղափարն ամբողջացնելով Leiponen-ը և Helfat-ը պնդում են, որ ինովացիաները նպաստում են ոչ միայն անհատների, այլև կազմակերպությունների գոյատևմանը [5]:

Պատահական չէ, որ հետազոտողները 21-րդ դարի սկիզբը կոչում են «ինովացիայի դարաշրջան» [4, էջ 5]:

Տնտեսական տեսանկյունից ինովացիան գաղափարների և տեխնոլոգիաների մշակումն ու կիրառումն է, որոնք բարելավում են ապրանքներն ու ծառայությունները կամ դրանց

արտադրությունն ավելի արդյունավետ են դարձնում: Ինովացիաները սովորաբար սկսում են փոքր մասշտաբից, այն մշակող կազմակերպությունների կողմից առաջին անգամ կիրառելուց: Այնուամենայնիվ, ինովացիաների առավելությունների լիարժեք իրականացման համար անհրաժեշտ է, որ դրանք տարածվեն ամբողջ տնտեսության մեջ և հավասարապես օգտակար լինեն տարբեր ոլորտներում և տարբեր չափերի ընկերություններին: Փորձագետները այս գործընթացը անվանում են նորարարությունների դիֆուզիա:

Ինովացիայի կարևորագույն օգուտներից մեկը տնտեսական աճին նպաստելն է [6]:

Հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ սոցիալ-տնտեսական առաջընթացն ապահովվում է ինովացիոն գործընթացի՝ նոր գիտելիքների և փորձառության գործընթացի հաշվին: Նոր տեխնոլոգիաների շնորհիվ տեղի են ունենում խորքային կառուցվածքային փոփոխություններ տնտեսության տարբեր ոլորտներում, ձևավորվում են նոր ճյուղեր, ստեղծվում են նոր աշխատատեղեր: Ավտոմատներն ու մեքենաները մարդուն դուրս են մղում արտադրական ոլորտից՝ կատարելով բարդ ու վտանգավոր աշխատանքային գործողություններ, մինևույն ժամանակ նախկինում գոյություն ունեցող հին տեխնոլոգիաներն ու ոլորտները անհետանում են: Փոխարենը ստեղծվում են ավելի առաջադեմ տեխնոլոգիաներ: Այս գործընթացը Շումպետերն անվանել է «ստեղծագործական ոչնչացում»: Ինովացիոն գործընթացներն ապահովում են աճ և արտադրողականության բարձրացում տնտեսության տարբեր ոլորտներում [4, էջ 5-6]: Տնտեսության նմանատիպ զարգացմանը համընթաց զարգանալու, արտադրական կազմակերպության արդյունավետ ու մրցունակ գործունեության ապահովման համար անհրաժեշտ է անընդհատ թարմացնել թողարկվող արտադրանքի անվանացանկը, որը թույլ կտա, ներդնել բարձր պահանջարկ ունեցող նոր արտադրատեսակներ, նոր տեխնոլոգիական գործընթացներ, արտադրության և աշխատանքի կազմակերպման նոր մեթոդներ: Այս նպատակով էլ կազմակերպություններում մշակվում և իրականացվում է համապատասխան ինովացիոն քաղաքականություն, որի ռազմավարության մշակման համար անհրաժեշտ է ձևավորել համապատասխան տեղեկատվական հենք՝ հիմք ընդունելով շուկայում տեղի ունեցող փոփոխությունները և սպառողների կողմից ներկայացվող նոր պահանջները [1, էջ 158-159]:

Չնայած, որ կապի ոլորտի կազմակերպություններն ի տարբերություն արտադրական կազմակերպությունների ունեն որոշակի առանձնահատկություններ, այնուամենայնիվ կապի ոլորտի կազմակերպություններում ևս

մշակվում են նոր ծառայություններ, փաթեթներ, աշխատանքի կազմակերպման նոր մեթոդներ՝ հաշվի առնելով շուկայում տեղի ունեցող փոփոխություններն ու բաժանորդների պահանջները:

Ինովացիայի կարևորությունը կազմակերպության առաջընթացի գործում անքննարկելի է: Հետազոտող Քեվին Դետուզան և այլք 2009 թ.-ին հրապարակած հոդվածում ներկայացրեցին ինովացիոն նախագծի/գործընթացի մշակման և ներդրման 5 փուլերը՝

1. Գաղափարի գեներացում և մոբիլիզացիա: Սա նոր գաղափարների ձևավորման սկզբնաճիճն է: Հաջողված գաղափարի գեներացումը պետք է ուղեկցվի թե՛ ճնշված մրցակցությամբ, թե՛ բացահայտումներ անելու ազատությամբ: Նոր գաղափարը գեներացվելուց հետո անցնում է մոբիլիզացման փուլով, որտեղ գաղափարն անցնում է տարբեր ֆիզիկական և տրամաբանական ճանապարհներ: Քանի որ շատ գյուտարարներ շուկայագետներ չեն, հետևաբար նոր գաղափարը բացի ստեղծողից նաև մեկ այլ առաջ մղողի կարիք ունի: Այս փուլը կենսական նշանակություն ունի նոր գաղափարի զարգացման համար, դրա բացթողումը կարող է հետաձգել կամ անգամ չեղարկել դրա իրականացումը:

2. Իրագեկում և դիտարկում: Այս փուլը գաղափարի լավ և վատ կողմերի բացահայտման փուլն է: Գաղափարի մասին իրագեկումն ու դիտարկումը պետք է միաժամանակ ընթանան, որպեսզի բացահայտեն առանց ներուժի գաղափարները:

3. Փորձարկում: Այս փուլում գնահատվում է գաղափարի կայունությունը կոնկրետ կազմակերպության համար կոնկրետ ժամանակահատվածում և կոնկրետ միջավայրում: Այս փուլում էական է նշել, թե ով է լինելու հաճախորդը և ինչի համար է օգտագործելու ինովացիան: Մրա միջոցով կազմակերպությունը կարող է բացահայտել, որ չնայած որևէ մեկը լավ գաղափար ունի, բայց այն ժամանակավրեպ է կամ տվյալ շուկայի համար չէ:

4. Առևտրայնացում: Այս փուլում կազմակերպությունը պետք է ուսումնասիրի իր հաճախորդներին, պարզելու արդյոք մշակված ինովացիան լուծու՞մ է նրանց հիմնախնդիրները, որից հետո վերլուծի ինովացիայի համար անհրաժեշտ ծախսերն ու ստացվող օգուտները:

5. Դիֆուզիա և իրականացում: Դիֆուզիայի և իրականացման փուլերը, հեղինակների կարծիքով, «մեկ մետաղադրամի երկու կողմերն են»: Դիֆուզիան նորարարության վերջնական, համընդհանուր ճանաչման գործընթաց է, իսկ իրականացումը դրա արտադրության համար անհրաժեշտ կառույցների, ծառայությունների և ռեսուրսների ստեղծման գործընթացն է [7]:

Համաձայն մեկ այլ հեղինակի ինովացիաների ներդրման գործընթացը անցնում է

հետևյալ փուլերը՝



Գծապատկեր 2. Ինովացիաների ներդրման գործընթացը [8]:

Ցանկացած կազմակերպությունում այս փուլերը շատ կարևոր են, բայց չմոռանանք, որ հեռահաղորդակցության ոլորտը, ի տարբերություն տնտեսության մյուս ոլորտների, ունի մի շարք առանձնահատկություններ, որոնք կարող են ազդել փուլերի ձևավորման վրա: Այն պայմանավորված է իր ճյուղային առանձնահատկություններով՝

- Թողարկվող արտադրանքի յուրահատկությունը: Այն ի տարբերություն արդյունաբերական ապրանքի չունի նյութական արտահայտություն և իրենից ներկայացնում է տեղեկատվության փոխանցման գործընթացի վերջնական արդյունք:

- Կապի ծառայությունների արտադրության և դրանց սպառման գործընթացը միաժամանակ է տեղի ունենում: Այսինքն այս դեպքում արտադրական գործունեության վերջնական արդյունքը հնարավոր չէ պահեստավորել: Սա հատկապես ակնհայտ է հեռախոսակապի դեպքում:

- Ի տարբերություն արդյունաբերության, որտեղ աշխատանքի առարկան ենթարկվում է նյութական փոփոխության, կապի արտադրական գործընթացում աշխատանքի առարկան՝ տեղեկատվությունը ենթարկվում է միայն տարածական տեղափոխման:

- Տեղեկատվության հաղորդումը երկկողմանի բնույթ ունի՝ տեղեկատվություն ուղարկողի և ստացողի միջև է [3, էջ 6-8]:

Վերլուծություն: Ինովացիոն ծրագրերի ներդրման և մշակման առանձնահատկությունները ՀՀ կապի ոլորտի կազմակերպություններում պարզելու նպատակով էլ իրականացվեց սոցիոլոգիական հարցում՝ հայաստանյան կապի օպերատորների շրջանում: Օպերատորներից միայն Բիլայնը [9]¹ ներկայացրեց իրենց կողմից ներդրված ինովացիոն նախագծերը և մշակման փուլերը:

Ըստ Բիլայն («Տելեկոմ Արմենիա» ՓԲԸ) ընկերության ներկայացուցչի, իրենց կողմից մշակվող և ներդրվող ցանկացած նոր գործընթաց և նախագիծ սկսում է բաժանորդների և աշխատակիցների հիմնախնդիրները բացահայտելուց: Չնայած, որ «ՎԵՈՆ Արմենիա»-ն մինչև 2020 թ.-ը հանդիսանում էր վերագգային ՎԵՈՆ ընկերությունների խմբի անդամ, որում ներառված էր նաև Ռուսաստանը և անկախ նրանից, որ Ռուսաստանի և Հայաստանի շուկաները նման են, Ռուսական Բիլայնից ոչինչ չի թելադրվել, բոլոր նախագծերն իրականացվել են տեղի թիմերի աշխատանքի շնորհիվ: Նախագծերի մշակման թիմերը աշխատել, մշակել և զարգացրել են տարբեր ծառայություններ, որոնք ապահովում են թե՛ հաճախորդների գոհունակությունը, թե՛ ընկերության շահույթը: Եղել են նախագծեր, որոնք վերցվել են միջազգային թիմերից, բայց ընդհանուր առմամբ Հայաստանյան թիմը գործել է ազատ, մշակել տարբեր նախաձեռնություններ, որի շնորհիվ շարժական կապի բաժանորդների թիվը շարունակաբար աճում է, մասնավորապես 2020 թ.-ի վերջում հասնելով 900 000 բաժանորդի: Սա նշանակում է, որ նախագծեր մշակող թիմը կարողանում է մշակել և առաջարկել այնպիսի ծառայություններ, որոնք բավարարում են բաժանորդների կարիքները:

Չնայած կազմակերպությունում առանձին հետազոտությունների և զարգացման (R&D) բաժին չկա, բայց այստեղ պահպանված է կառավարման եվրոպական մոդելը, կա աշխատանքի հստակ բաժանում, ինչպես նաև կիրառվում է բիզնես կառավարման Agile մեթոդը՝ աշխատակիցները աշխատում են նախագծային թիմերով:

- Բիլայն ընկերությունը մեծ կարևորություն է տալիս ցանցի արդիականացմանը վերաբերվող նախագծերին, որոնք անմիջականորեն ազդում են մրցունակության վրա: 2020 թ.-ին ավարտեց VDSL տեխնոլոգիայի ներդրումը, որը գործում է Երևանում և մարզերում: Շնորհիվ նոր ցանցի մինչև 100 մր/վրկ արագության ինտերնետ կարող է ապահովվել այն հատվածներում, որտեղ կա ֆիքսված հեռախոսակապը, մարզերի խոշոր քաղաքներում 50 մր/վրկ ապահովում է:

¹ «Տելեկոմ Արմենիա» (նախկին «ՎԵՈՆ Արմենիա» և «ԱրմենՏել») ՓԲԸ-ն պատկանում է ԹԻՄ ՍՊԸ-ին, որի հիմնադիրներն ու սեփականատերերն են Հայկ և Ալեքսանդր Եսայանները: Հոկտեմբերի 29-ին «Թիմ» ՍՊԸ-ն ձեռք է բերել ընկերության 100% բաժնետոմսերը՝ օգտագործելով վարկային միջոցներ: «Տելեկոմ Արմենիա» ՓԲԸ-ն դեռևս գործում է Beeline բրենդի ներքո: Տես՝ [9]:

• Շարժական կապի ոլորտում գործարկել է 4G+ ցանցը 2020 թ.-ի սկզբից, որը նպատել է արագության բարձրացմանը և կայք բացելու հարցման ժամանակի կրճատմանը՝ այստեղ խնդիրը հեռախոսի և բազային կայանի մեջ է եղել, օգտագործելով անլար տարբերակը լույսի արագությամբ է գնում, այս պահին այս ցանցը բավարարում է բաժանորդների բոլոր կարիքները մինչև 5G ցանցը կմտնի:

• Մարքեթինգային բաժնում արդյունավետ իրականացված նորարարական նախագծերից են BeeShake գովազդային վիճակախաղը և Beefree սակագնային փաթեթը: BeeShake-ը նպատակ ուներ հաճախորդներին ծանոթացնել Beeline հավելվածին, վիճակախաղին մասնակցելու համար անձը պետք է ներբեռներ հավելվածը և դառնար հավելվածի գրանցված օգտատեր: Նպատակն էր ցույց տալ, որ հիմնական բոլոր գործողությունները կարելի է իրականացնել հավելվածով գրասենյակ այցելելու փոխարեն:

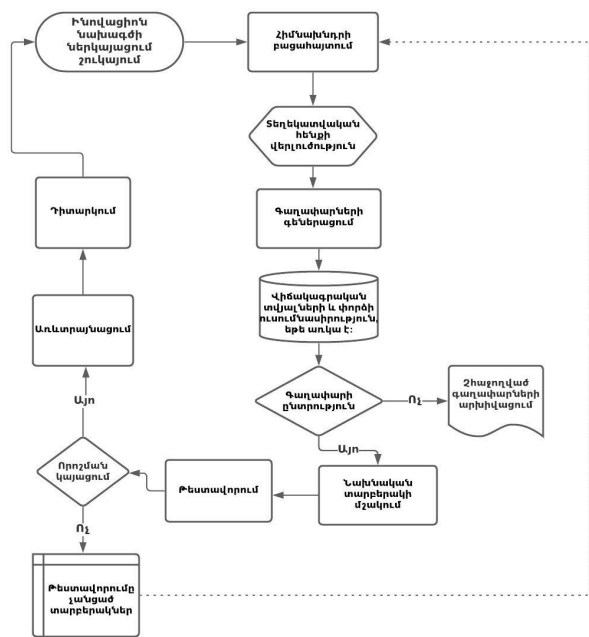
• Հաջորդ հաջողված նախաձեռնությունը վերաբերում է մարդկային ռեսուրսների բաժնին: 3-4 տարի առաջ սկսված նախաձեռնությունը, որը հատկապես COVID-19-ի շրջանում գործեց բավականին մեծ արդյունավետությամբ: Այս նախաձեռնությունը կոչվում է Bee free, այն աշխատակիցներին հնարավորություն էր տալիս աշխատել իրենց հարմար վայրից: Սա նախատեսված է բարձրացնելու աշխատակիցների մոտիվացիան, հնարավորինս ազատ գրաֆիկ ապահովելով: Մինչ համավարակը աշխատակիցներն արդեն իսկ օգտվում էին այս եղանակից, եթե կարիք կար տանը մնալու կամ այլ խնդրի դեպքում: Այստեղ կազմակերպության տվյալների գաղտնիության խնդիրը չի եղել ի սկզբանե, քանի որ ներդրվեց այնպիսի համակարգ, որը թույլ էր տալիս անձնական օգտագործման համակարգչով մուտք գործել աշխատանքային համակարգչի մեջ և աշխատել: COVID-ի շրջանում, երբ կազմակերպությունները սկսեցին մշակել հեռավար աշխատելու քաղաքականությունը, Beeline-ը արդեն իսկ բավականին արդյունավետ կիրառում էր այն:

Արդյունքում COVID-ի շրջանում աշխատակիցները գոհ էին իրենց հեռավար աշխատանքի հնարավորությունից, հաճախորդները գոհ էին հավելվածի և օնլայն խանութի ընձեռած հնարավորություններից:

Բիլայն ապրանքանիշը ներկայացնող «Տելեկոմ Արմենիա» ՓԲԸ-ն արդեն իսկ սկսել է նորարարական Dark Fiber (ֆիզիկապես առանձնացված օպտիկամանրաթելային կապուղի) տեխնոլոգիայով ցանցի ներդրումը Դավիթաշեն վարչական շրջանից: Այս ցանցը ավելի ընդարձակ և կարելի է ասել անսահմանափակ հնարավորություններ է

տալիս: Այն նախատեսված է հատկապես կորպորատիվ հաճախորդների համար, ովքեր կցանկանան ստեղծել իրենց ցանցային ենթակառուցվածքը, ստանալով մինչև 100 մր/վրկ արագություն: Ցանցը փոխելուց հետո մոտ 1,5 տարի անց Երևանը կդառա աշխարհում ամենաարագ մայրաքաղաքը: Եթե պղնձալարերով անցկացված ցանցերը արդեն 100 տարի է ինչ դիմանում են, ապա օպտիկամանրաթելային ցանցի հնարավորություններն անսահմանափակ կլինեն:

Ցանկացած նոր նախաձեռնություն կազմակերպությունում սկսվում է հիմնախնդրի բացահայտումից և անցնում ստորև ներկայացված փուլերը՝



Գծապատկեր 1. Ինովացիոն նախագծի մշակման փուլերը:²

Մինչ ինովացիոն նախագիծը շուկայում ներկայացնելը, այն անցնում է որոշակի փուլերով, որոնց արդյունքում էլ որոշում է կայացվում դրա առևտրայնացման վերաբերյալ: Կապի ոլորտում ևս շատ կարևոր է բացահայտել այն հիմնախնդիրները, որոնց բախվում են բաժանորդները, գործընկերները, աշխատակիցները: Նրանց կարիքներն ու պահանջները բացահայտելուց հետո կատարվում է հիմնախնդրի վերաբերյալ առկա տեղեկատվական հենքի ուսումնասիրություն: Տեղեկատվական հենքի ուսումնասիրության արդյունքում էլ կատարվում է գաղափարների գեներացումը՝ նախագիծը մշակող թիմի կողմից: Ելնելով կազմակերպության վիճակագրության բաժնի կողմից տրամադրված տվյալների և առկա փորձի ուսումնասիրումից հետո ընտրվում է

² Մշակվել է համաձայն կազմակերպության ներկայացուցչի հետ հարցազրույցի

լավագույն գաղափարը: Չընտրված գաղափարներն արխիվացվում են, ընտրված գաղափարի համար մշակվում է նախնական տարբերակ, որի թեստավորումն իրականացնում են նախ աշխատակիցները, ապա բաժանորդները: Թեստավորմանը հաջորդում է որոշման կայացումը՝ առևտրայնացնել, թե՛ վերադառնալ հիմնախնդրի բացահայտման փուլին: Առևտրայնացման ընթացքում էլ շարունակաբար դիտարկում են իրականացնում, հնարավոր խնդիրները վեր հանելու համար: Կազմակերպության ներկայացուցչի խոսքով գաղափարի ընտրությունը շատ խորքային է կատարվում, ուստի արդեն թեստավորման ժամանակ էլ հաջողվում են նախագծերը:

Համեմատելով կապի ոլորտի մյուս կազմակերպությունների կողմից հրապարակային ներկայացված տեղեկատվությունը, կարող ենք փաստել նաև, որ Բիլայն ընկերության կողմից ներկայացված ինովացիոն նախագծերից որոշները արդեն իսկ ներդրված են մյուս կազմակերպություններում: Այդուհանդերձ, այս փաստը ևս մեկ անգամ վկայում է այն մասին, որ ինովացիաները նպաստում են սոցիալ-տնտեսական առաջընթացին, ոլորտում տիրող մրցակցությունն էլ նպաստում է բնակչության համար լավագույն ծառայությունների ստեղծմանը:

Անդրադառնալով ինովացիաների մշակման և ներդրման փուլերին, ակնհայտ է, որ պետք է հաշվի առնել ոլորտի առանձնահատկությունները: Ինովացիոն նախագծի մշակման և ներդրման սկզբնական՝ գաղափարի գեներացման փուլում շատ կարևոր է թե՛ առկա տեղեկատվության ուսումնասիրումը հիմնախնդրի բացահայտումից հետո, թե՛ ձևավորված գաղափարների վերաբերյալ առկա վիճակագրական տվյալների վերլուծությունը, հաջորդող փուլերում էական նշանակություն ունի դիտարկումը, որը կօգնի բացահայտել արդեն իսկ թեստավորվող և առևտրայնացվող նախագծի խնդիրները: Հաշվի առնելով կապի ոլորտի առանձնահատկությունները փաստենք, որ կապի ոլորտի կազմակերպությունների կողմից մշակվող ինովացիոն շատ գաղափարներ/նախագծեր թեստավորում անցնում են հենց

առևտրայնացման փուլում: Այստեղ շարունակական մոնիթորինգի է ենթարկվում ոչ թե աշխատանքի առարկան, այլ միջոցները՝ կապուղիները, որոնցով աշխատանքի առարկան իր նպատակին է ծառայում:

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. **Աբրահամյան Վ.Գ.**, «Նոր արտադրանքի մշակման ու ներդրման գործընթացների արդյունավետության բարձրացման հիմնախնդիրները», Հայկական տնտեսագիտական հանդես 1/2020, Նորամուծական հարցեր:
2. **Դալլաքյան Ս., Սարատիկյան Ն.**, «Տարածքային ինովացիոն համակարգի ձևավորման ու զարգացման հեռանկարները ՀՀ-ում», Սոցիալ-տնտեսական զարգացման արդի հիմնախնդիրները Հայաստանում, գիտական հոդվածների ժողովածու, Երևան, ՀՀ ԳԱԱ «Գիտություն» հրատարակչություն 2019, <https://economics.sci.am/wp-content/uploads/2020/12/Gitajoxov2019.pdf> :- 464 էջ:
3. **Горелик М.А., Голубицкая Е.А.**, Основы экономики телекоммуникаций (связи), М. 1997. - 224 с.
4. **Ковалев Ю. Ю.**, “Инновационный сектор мировой экономики: Понятия, концепции, индикаторы развития”, Учебное пособие, Екатеринбург, Издательство Уральского Университета 2016. - 180 с.
5. **Fabiana Matos da Silva et al.**, “Innovation development process in small and medium technology-based companies” <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916300341>
6. How does innovation lead to growth? <https://clck.ru/WGSfA> (link is shortened, last accessed: 15.06.2021)
7. **Kevin C. Desouza et al.** (2009), “Crafting organizational innovation processes, Innovation: Management, Policy & Practice”, 11:1
8. <https://alcorfund.com/insight/innovation-models-innovation-process-models-examples/>
9. <https://www.beeline.am/hy/about-us/>

*Տժանա/Հանձնվել է՝ 20.07.2021
 Рецензирована/Գրախոսվել է՝ 27.07.2021
 Принята/Ընդունվել է՝ 10.08.2021*