



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «РГГМУ», РГГМУ)

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере  
и бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)


На тему: Особенности управления креативным процессом в рекламном агентстве

Исполнитель: Кумалькова Дарья Игоревна

Руководитель кандидат педагогических наук, доцент

Фейлинг Татьяна Борисовна

«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой

  
\_\_\_\_\_  
Доктор экономических наук, профессор  
Фирова Инна Павловна

«24» 06 2019 г.

Санкт-Петербург, 2019

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Организация и управление креативной деятельностью в рекламном агентстве	
1.1 Понятие и основные категории креативности .....	6
1.2 Основные подходы к управлению креативной деятельностью в организации.....	16
Глава 2. Особенности управления креативным процессом в ООО «Пирамида» (рекламное агентство)	
2.1 Общая характеристика деятельности рекламного агентства.....	25
2.2 Исследование процесса управления креативной деятельностью рекламного агентства.....	32
Глава 3. Совершенствование управления креативным процессом в рекламном агентстве	
3.1 Разработка предложений по совершенствованию управления креативным процессом.....	38
3.2 Оценка эффективности разработки предложенных подходов усовершенствования управления креативным процессом.....	42
Заключение.....	49
Библиографический список.....	51
Приложение 1.....	54
Приложение 2.....	56
Приложение 3.....	59

## Введение

В современном мире очень быстро меняются все реалии. Меняются социальные, экономические, политические направления, меняются рынки. Зарождаются новые культуры, новые социальные и психологические модели. Все нововведения очень тесно связаны креативом, так как креатив – это, прежде всего, реалистичный процесс, в котором существует чёткое понимание задач: что нужно сформировать, для кого нужно создать, как нужно организовать и зачем вообще нужно творить. Соответственно, можно понять, что креативный процесс – одна из самых важных составляющих эффективной работы, так как уникальные идеи нужно продать. В этом и заключается различие креатива от творчества, которое первично и фундаментально, оно порождает нечто новое и исключительное.

Актуальность темы бакалаврской работы заключается в том, что креативный процесс недостаточно изучен. Креативной деятельностью нужно заниматься, чтобы не зависеть от вариантов, которые предлагает тебе жизнь, а придумывать самостоятельно что-то новое, мыслить оригинально. Организовывать и управлять креативной деятельностью – сложная задача, но результат превзойдёт все возможности. Особенно это касается тех организаций, в которых конечный продукт является результатом творчества и креатива. Например, фотостудии, дизайн-студии, издательские дома, ресторанный бизнес, салоны красоты, и конечно же, рекламные агентства... Но большая часть организаций пренебрегает креативным процессом. Как следствие, подобная политика приводит к не востребованности идей у целевой аудитории, что совершенно нецелесообразно для организаций, которым важна коммерциализация своей деятельности. Поэтому данный фактор порождает приоритетность формирования особого уклада в креативном процессе, а также построение грамотной структуры управления им во внутренней среде.

Цель дипломной работы: разработка подходов усовершенствования управления креативным процессом ООО «Пирамида».

Поставленная цель определяет конкретные задачи работы:

- изучить литературные источники и материалы по теме;
- раскрыть сущность понятия «креативный процесс»;
- познакомиться с основными подходами управления креативным процессом;
- ознакомиться с основной деятельностью ООО «Пирамида» (рекламное агентство)
- провести исследование креативного процесса в рекламном агентстве;
- разработать предложения по совершенствованию управления креативным процессом;
- оценить эффективность предложенных подходов усовершенствования управления креативным процессом.

Объектом исследования является креативный процесс.

Предмет исследования – это управление креативным процессом в ООО «Пирамида» (рекламное агентство).

Методы исследования: анализ (предполагает исследование креативности, в котором будут рассматриваться понятие, сущность и его признаки) дедукция (изначально предполагается исследование подходов к управлению креативной деятельностью), конкретизация и эксперимент.

В структуру работы входят: введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложение. Введение состоит из следующих элементов: актуальность, цель, задачи, методы исследования, формулировка объекта и предмета. В первой главе содержится определение понятия и признаков термина «креативность», описывается креативный процесс в рекламном агентстве. Во второй главе описывается практическая деятельность, которая раскрывает особенности управления креативным

процессом в рекламном агентстве «Пирамида». В третьей главе изображены рекомендации по улучшению управления креативным процессом в рекламном агентстве и оценка эффективности вышеописанных рекомендаций.

# Глава 1. Организация и управление креативной деятельностью в рекламном агентстве

## 1.1 Понятие и основные категории креативности

Понятие креативности только на первый взгляд представляется новоиспеченным, на самом деле корни тезиса уходят в далёкое прошлое. Путь развития понятия креативности начинается с Древней Греции и продолжается в настоящее время, включая в себя различные этапы: от мистификации до научно-психологического подхода. Один из основоположников древнегреческой философии Платон излагал мысль о том, что поэт имеет возможность создать произведение только в том случае, если его душевный порыв вдохновит муза. Гесиод вторил идеям Платона, он рассказал, как дочери Зевса подарили ему пальмовую ветвь, пробудив его желание на создание божественной песни. Примеры мыслей древнегреческих философов заключаются в формировании оккультного подхода к возникновению понятия креативности.

Переход к научному подходу определения понятия креативности развивался более плавно. Начало реалистичного определения положил другой древнегреческий философ Аристотель. Он открыл новое представление на креативность, выдвинув теорию о том, что творческий подъём зависит от взаимосвязи чувств и умственных способностей человека. В 18 веке креативность уже связывали с гениальностью, которая зависит от наследственности и внешних факторов. Таким образом, потусторонний аспект креативности незаметно утратил силу.[11, с. 36-54]

Важным периодом развития понятия креативности можно считать 20 век, когда был задействован психологический подход. Благодаря

исследованиям психолога Эдуарда Тулуза, была выявлена взаимосвязь креативного процесса с мышлением, памятью, созерцанием и личными способностями человека. Но большую популярность имела концепция Зигмунда Фрейда о том, что бессознательные желания художников и писателей выражаются в их произведениях. Концепция подтверждает теорию взаимосвязи креативности с противоречиями между сознанием и неосознанными желаниями.

Во второй половине 20 века совершенствуются определения некоторых подходов понятия креативности и формируются новые направленности. Большое значение имели работы Джоя Гилфорда. Гилфорд выделил 16 интеллектуальных способностей, определяющих понятие креативности. Самыми важными способностями являются:

- беглость (число идей, которые формируются за определённое количество времени);
- гибкость (умение перескакивать из одной идеи в другую);
- оригинальность мышления (способность создавать неординарные идеи, которые отличаются от обыденных идей);
- любознательность (восприимчивость к проблемам, на которые не обращают внимание большинство людей);
- иррелевантность (логическая независимость реакций от стимулов).

Американский психолог также проанализировал два типа мыслительных операций (конвергенцию и дивергенцию) и выявил значительное различие между ними. Так, конвергентное мышление начинает функционировать в том случае, когда на основе множества условий необходимо найти единственное верное решение. Дивергентное мышление обозначается как «тип мышления,

которое имеет различные направления». Такой тип мышления видоизменяет пути решения проблемы, для дивергенции характерны непредсказуемые результаты и выводы. Для Гилфорда операция дивергенции являлась основой креативности. Соответственно, можно выявить первое современное понятие креативности, автором которого является вышеупомянутый психолог, которое заключается в следующем:

«Креативность» – это творческие возможности (способности) человека, которые могут проявляться в мышлении, чувствах, общении, отдельных видах деятельности, характеризовать личность в целом и её отдельные стороны, продукты деятельности, процесс их создания.

Исследованием понятия креативности занимался ещё один американский психолог - Элис Пол Торренс. Торренс рассмотрел около полусотни формулировок, постоянно дополнял своё определение понятия креативности, которое в итоге сформулировал таким образом:

«Креативность» - это естественный процесс, порождающийся естественной потребностью человека в снятии напряжения из-за неопределённости и незавершённости.

Основатель гуманистической школы Абрахам Маслоу связывает креативность с личными качествами человека. Он считал, что один из главных факторов креативности своих подопечных - это отсутствие страха к чему-либо новому:

«Креативность» - универсальная характеристика всех самоактуализирующихся людей." [4, с 123]

Вышеупомянутые понятия креативности можно рассматривать, как современные понятия. Но для того, чтобы сформировался обширный взгляд на суждение, зарубежный опыт можно сопоставить с российским.



Так, известный советский психолог и философ Сергей Рубинштейн посвятил большое количество времени изучению творческой одарённости человека и привёл следующую интерпретацию креативности:

«Креативность» - это творчество, образующее в деятельности «нечто новое, самобытное», что входит не только в историю развития самого творца, но в историю развития искусства, науки и т. д.[14, с. 145]

Любопытное объяснение понятия креативности предложила психолог Д. В. Богоявленская, акцентирующая внимание на том, что креативность – это общая черта человека, которая проявляется в творческой деятельности в разных сферах жизнедеятельности. Её понятие толкуется следующим образом:

«Креативность» - это интеллектуальная активность, выходящая за пределы заданной ситуации.[5, с. 67]

Исходя из вышеперечисленных примеров образуется вывод о том, что самое обширное и достоверное понятие сформулировал Джой Гилфорд, который трактовал полное представление о понятии креативности. Понятия других психологов можно назвать более узкими трактовками, затрагивающими только одну сторону суждения: творческая деятельность, характеристика личности или умственную активность.

Креативность человека довольно часто путают с творческими способностями, такое мнение довольно ошибочно в современных реалиях. Так, творчество зависит от вдохновения автора, он не сможет создать какое-либо произведение или продукт без определённых эмоций, способствующих к созиданию. Личность, которая руководствуется креативностью, организовывает свою работу предусмотрительно, включает в свою деятельность элемент прагматичности. Таким образом, креативный подход определяет для чего создаётся произведение или продукт, какая аудитория заинтересуется, что конкретно нужно создавать и каким образом будет

формироваться процесс создания. Следовательно, выявление сущности креативности предполагает своё осуществление без понятия «творческие способности».

Автор книг по психологии Лекс Купер отождествляет сущность креативности с даром, который может развить в себе практически каждый человек путём преодоления четырёх барьеров:

- конформизм – стремление быть таким, как все. Страх выделения из общей массы, попадание в число «белых ворон» ограничивают личность в высказывании собственного мнения и незаурядных идей. Происхождение конформизма связано с детским печальным опытом, заключающийся в том, что родители не прислушивались к идеям своих детей.
- цензура – критичность по отношению к собственным идеям. Внутренняя критика стимулирует естественное урегулирование возникшей проблемы или способствует человека избавиться от ответственного решения. Цензура также связана с определённым этапом жизни человека – детством.
- ригидность – сложности с отказом от стереотипных взглядов. Ригидность затормаживает процесс одобрения непривычных аспектов, уменьшает возможность в обыденной деятельности обнаружить что-то новое.
- нетерпеливость – желание обнаружить необходимый ответ, решение проблемы как можно быстрее. Исследование психологов подтверждают теорию о том, что самые лучшие ответы и решения приходят после «творческой паузы».

Лекс Купер сформировал собственную интерпретацию сущности креативности, сопоставив креативность с жизненной игрой, результаты которой зависят от проявления значительных усилий человека. Таким

образом, креативность способствует решению жизненных проблем во многих сферах: учёба, карьера, личная жизнь, хобби и т. д. Эффективность креативных решений и идей тесно связаны со следующими факторами: широкий кругозор, открытость мышления, эмоциональная сила, свободомыслие, независимость от окружающих обстоятельств, настойчивость, способность к переживанию, смелость и способность к риску.[9, с. 134-147]

Американский психолог Элис Пол Торренс, упомянутый выше, идентифицировал креативность как «способность к чуткому восприятию недостатков, упущений в знаниях, дефицитных элементов, дисгармонии, осознание сложностей, поиск ответов, доводы, связанные с недостающими идеями для решения, генерирование гипотез, проверка и перепроверка этих гипотез, их трансформация, а также сообщение результатов». Критериями данного метода являются качества человека и процессы, которые стимулируют творческую производительность, а не результат. Таким образом, исходя из концепции психолога, сущность креативности заключается в нестандартном процессе решения проблем, усилия человека основываются прежде всего на процессе, а результат – это второстепенное.

Психолог, основываясь на критерии творческой производительности, создал ряд тестов исследования креативности для детей в возрасте от 5-6 лет и до окончания школы, но тесты подходят и для взрослых людей. Максимальная эффективность прохождения теста зависит от доверительной обстановки. Самую большую популярность получили фигурные тесты. Примеры тестов Торренса помогут лучше понять и раскрыть зависимость креативности от процесса и характеристик человека.[16, с. 25-36]

#### 1. Фигурный тест «Нарисуйте иллюстрацию».

Нарисуйте картинку, взяв в качестве основы изображения цветное овальное пятно, вырезанное из материала для творчества (преимущественно цветной бумаги). Самостоятельно выберите цвет овала. Фигура должна иметь

форму обычного куриного яйца. Дайте название своему рисунку. Смотрите приложение 1.

## 2. Фигурный тест «Заключение фигуры».

Изобразите десять незаконченных фигур. На основе незаконченных фигур нарисуйте сюжетные картинки. Придумайте название к каждой зарисовке. Смотрите приложение 1.

## 3. Фигурный тест «Повторяющиеся линии».

Нарисуйте 30 параллельных вертикальных линий. Изобразите как можно больше предметов на основе параллельных линий. Смотрите приложение 1.

Результаты теста предполагают оценку пяти параметров: «беглость», «оригинальность», «разработанность», «сопротивление замыканию» и «абстрактность названий».

- «Беглость» - это творческая плодотворность человека. Чтобы получить за

этот показатель балл, рисунки должны быть адекватны. Несоответствующими рисунками считаются: бессмысленные абстракции, повторяющиеся изображения, иллюстрации, при формировании которых составная часть изображения (линии или незавершённый рисунок) не была использована.

- «Оригинальность» - самый важный признак креативности. Баллы за оригинальность зависят от редкости ответа. Частые ответы оцениваются в 0 баллов, все остальные в 1. Баллами за оригинальность не оцениваются следующие изображения в 1 тесте: рыба, туча, цветок, яйцо, звери, озеро, человек. Во 2 тесте не оцениваются следующие изображения:

1 рисунок - цифры, очки, птица, яблоко, буквы;

2 - буква, человек, метёлка, рогатка, цветок, цифры;

3 - цифра, буква, колесо, лодка, корабль, фрукт, ягоды, лицо человека;

4 - буква, птица, хвост животного, цифры, змея, знак вопроса, улитка, хобот слона, волны;

5 - посуда, буква, губы, зонт, корабль, лодка, лицо человека, мяч;

6 - ваза, молния, гроза, ступень, лестница, буква, цифра;

7 - цифра, буква, машина, ключ, молот, очки, серп, ковш;

8 - цифра, буква, девочка, женщина, человек, платье, ракета, цветок;

9 - цифра, буква, волны, горы, холмы, губы, уши животных;

10 - цифра, буква, елка, дерево, сучья, клюв птицы, лиса, лицо человека, мордочка животного.

В 3 тесте: книга, тетрадь, бытовая техника, гриб, дерево, дверь, дом, забор, карандаш, коробка, человек, окно, мебель, посуда, ракета, цифры.

- «Абстрактность названия» — способность понимать ядро проблемы. Показатель определяется в 1 и 2 тесте по шкале от 0 до 3, по которой 0 баллов получают обычные заголовки из одного слова; 1 балл – названия, отображающие свойства или действия предмета; 2 балла – названия, которые описывают образ, чувства, мысли предмета; 3 балла - названия с философской подоплёкой, выражающие глубинный смысл рисунка.
- «Разработанность» — умение в деталях конструировать идею. Оценка происходит следующим образом: 0 баллов – примитивные изображения без «разработанности» деталей; 1 балл – за каждую деталь рисунка, дополняющую фигуру, при условии, что детали не повторяются; при повторении предметов с исключительной деталью начисляется ещё один балл.
- «Сопротивление замыканию» - умение длительное время открываться

новизне, способность к оттягиванию времени, чтобы привнести в мир уникальную идею. Подсчитывается во 2 тесте следующим образом: 0 баллов - замыкание фигуры самым простым способом (линии, штрихи, закрашивание); 1 балл – замыкание фигуры с деталями только снаружи; 2 балла: фигура замыкается с помощью сложной формы или не замыкается вообще.

Просуммировав баллы, можно получить следующие результаты, которые описывают показатель креативности по тестам Торренса:

- 30 — посредственно;
- 30—34 — ниже нормы;
- 35—39 — немного ниже нормы;
- 40—60 — нормальный показатель;
- 61—65 — немного выше нормы;
- 66—70 — показатель выше нормы;
- Больше 70 — отлично.

Следовательно, формулируется заключение о том, что сущность креативности действительно заключается нетривиальном процессе решения каких-либо проблем, так как все 5 показателей креативности имеют прямую зависимость от действий во время теста. Важно задумываться об адекватности изображения, проиллюстрировать неординарный рисунок, придумать название для рисунка с глубинным смыслом, дополнить рисунок необычными нюансами и не бояться откладывать рисование, так как можно представить совершенно другую идею.

Американский писатель Джей Конрад Левинсон в своей книге «Партизанская креативность» представил актуальный атрибут повседневной жизни – мем, с помощью которого можно творить волшебные вещи в

рекламной деятельности. Мем для писателя – это символ креативности, спасающий бизнес, приносящий новые идеи, завладевающий сознанием потребителей. Взаимодействие рекламной деятельности и мема принесёт успех многим бизнесменам, а от креативности сюжета будет зависеть целевая аудитория. Поэтому Левинсон определил своё мнение сущности креативности, связывая содержание с маркетинговой деятельностью:

«Креативность не имеет никакого отношения к красоте, она касается лишь создания продаж, стимулирования и прибыли. Сущность креативности значится в конструировании маркетинга такой мощности, который посредством символа (мема) горазд в одно мгновение донести до потребителей базу вашего коммерческого предложения».[10, с. 67-78]

Проанализировав различные понятия креативности и узнав его сущность в многообразных модификациях, можно выявить основные признаки креативности:

- Новаторство;
- Принципиальное социальное значение;
- Независимость от стереотипов;
- Концентрированность;
- Чувствительность;
- Предприимчивость;
- Настойчивость;
- Изобретательность;
- Рискованность

Таким образом, образовывается вывод о том, что самое главное свойство креативности – это прагматичность, в отличие от творчества, которое

подпитывается вдохновением автора. Сущность креативности заключается нетривиальном процессе решения каких-либо проблем, который является основополагающим фактором управления креативной деятельностью организации.

## 1.2 Основные подходы к управлению креативной деятельностью в организации

В современном мире происходит изменение многих аспектов: социальных, политических, экономических, технологических, культурных и т. д. Глобализация и результаты инновации являются главными факторами преобразования. Настоящие факторы значатся основополагающими и в модификации бизнеса, так как рынок переполнен предложениями и требует эксклюзивных идей. Следовательно, переход от традиционных подходов к управлению деятельности организации к современным подходам, имеют логическое обоснование. Актуальные подходы тесно связаны с признаками креативности, которые формируют креативную деятельность в организации.

В 20 веке инновационные идеи появлялись внезапно, создатели идей становились яркими личностями, которые не только блестяще вели бизнес, но и обладали внушительным капиталом. Последние десятилетия креативная деятельность затронула внутреннюю и внешнюю стороны бизнеса, проникла в организации. Так, на данный момент, главы различных компаний и организаций расширяют коллектив посредством креативных директоров, проводят разнообразные мероприятия и обучения по формированию креативности, модернизируют организационную систему, внедряют новейшие модели поведения в коллективе между работниками – только бы их конечный продукт выделялся среди конкурентов.



Г.В. Бережнов выделял два элемента в креативном процессе организации: практический процесс и творческий избирательный поиск. Результатами креативной деятельности как практического процесса являются повышение качества оказания услуг клиентам, исследование новых конкурентных преимуществ, максимизация возможностей и скорости реакции на изменения во внешней среде.(Бережнов Г.В. Концепция креативной деятельности // <https://creativeconomy.ru/lib/3653>)

Креативная деятельность в организациях преследует следующие цели:

- 1) Анализ творческих возможностей личности (работник, который решает творческие задачи), зависящий от различных факторов малого бизнеса;
- 2) Формирование творческой атмосферы в команде (члены которой трудятся большое количество времени вместе), устанавливающая свои правила и традиции, распределяющая ролевые функции и имеющая своего активиста;
- 3) Образование экспертных групп, оценивающие те или иные первоначально разработанные идеи, в частности в сфере инновационной политики, которая направлена на улучшение состояния дел и предостережение различных кризисов:
- 4) Развитие непостоянных творческих групп из индивидов, заинтересованных к деятельности в коллективной творческой работе;
- 5) Прогноз основополагающих мотивационных установок, пробудивших их причин и вероятных путей решения в незамедлительной и продолжительной перспективе, зависящих от творческих умений специалиста организации;
- 6) Оценка эвристических методов, операций и приёмов, которые желательно постигнуть для соответствующего решения творческих проблем работникам, пришедшим в непостоянные творческие

коллективы.(Составляющие креативного менеджмента [Электронный образовательный ресурс] // [http://studopedia.ru/7\\_136066\\_sostavlyayushchie-kreativnogo-menedzhmenta.html](http://studopedia.ru/7_136066_sostavlyayushchie-kreativnogo-menedzhmenta.html))

Учёные рассматривают следующие подходы к управлению креативной деятельностью в организации:

1) Системный (подчинённые предлагают, разрабатывают ранее неизвестные идеи, которые в результате представляются в виде технологических или научных материалов);

2) Функциональный (субъекты менеджмента предлагают и используют новые идеи, которые представляются в дальнейшем в виде научных и технологических понятий, а также развивают умение накапливать новейшие идеи);

3) Ситуационный (руководящий отдел или начальник обеспечивает благотворную обстановку для созидательного развития команды или отдельных подчинённых с целью сохранения креативных возможностей для решения производственно-хозяйственных вопросов)

4) Поведенческий (руководящий отдел или начальник создают плодотворные условия для подчинённых с целью решения производственно-хозяйственных вопросов методом оригинальных идей, а также поддерживают процесс творческого начала работников)

5) Административный (между руководящим отделом и подчинёнными устанавливаются партнёрские отношения, что благоприятно влияет на решение проблем организации методом креативных идей)[17, с. 184-190]

Все пять подходов формируют иерархию от низшего к высшему: сначала подчинённые разрабатывают и накапливают идеи посредством креативной деятельности. Следующим этапом является присоединение руководства к деятельности своих подчинённых, обеспечивая им дружелюбную атмосферу.

И, наконец, на заключительном этапе руководящий отдел и коллектив совместно участвуют в креативном процессе организации и принимают решения. Таким образом, формируется вывод о том, что креативный процесс только благотворно влияет на деятельность организации, в отличие от традиционного менеджмента.

Менеджеры организации, осуществляющие организационную протекцию креативной деятельности и инноваций, занимают важнейшее место с позиции креативности. Усилия, которые прикладывают работники, зависят от желания руководящего отдела. Наиболее важные аспекты, содействующие стремлению персонала заняться проектами помимо основной работы, выделила профессор Гарвардской школы бизнеса Розабет Мосс Кантор:

- Бесплатный и неограниченный обмен официальной информацией;
- Взаимосвязь между смежными отделами, которые контролируют несколько управленцев;
- Активное и приватное общение между работниками разных отделов и служб, командно-ориентированная культура, преобладание горизонтальных связей в обмене материальными, административными и информационными ресурсами. Сотрудник в таких случаях получает поддержку от коллег ещё до того, как его проект утвердит руководство;
- Гигантская доля сотрудников с обширными определёнными должностными обязанностями;
- Финансово автономные центры влияния;
- Система вознаграждений, направленная на инновации в сотрудников и проекты, а не на стаж работы. У управленцев отсутствует страх браться за сложные проекты и существует возможность рассчитывать на помощь, в том числе и на материальную. Одно из важных вознаграждений для одарённого руководителя – возможность заняться более масштабным

проектом.(Розабет Мосс Кантор. Инноватор среднего звена. - Harvard Business Review, Россия, 2017).

Управление креативной деятельностью в организациях нуждается в усовершенствовании и в определённых условиях развития. Различают всевозможные методы улучшения управления креативной деятельностью, но основными являются следующие: «мозговой шторм», «синектика», «мыслительные стулья Диснея», «шесть шляп мышления Эдварда де Боно». Самый известный метод – «мозговой шторм», который применяется на практике во многих российских и зарубежных компаниях:

«Мозговой шторм» - одна из известных и закадычных техник решения управленческих задач, содействующая креативной деятельности. С помощью данного метода возможно генерировать значительное количество идей за короткий промежуток времени. Чаще всего, группа, участвующая в «мозговом шторме», включает 4-8 человек, максимальное количество участников – 12.

Основные правила поведения заключаются в следующих положениях:

- стимулирование сумасбродных идей (в дальнейшем идеи можно упростить);
- табу на критику;
- стимулируется соединение идей;
- изначально количество идей превосходит качество.

Длительность процесса состоит из двух этапов:

- 1) 15-20 минут – этап поиска идей;
- 2) 30-40 минут – этап оценивания.

Существуют другие типы «мозгового шторма»:

- реактивный «мозговой шторм» – короткие фазы генерирования идей

заменяются короткими фазами оценивания;

- самостоятельный «мозговой шторм», а также попеременный – фазы группового и персонального генерирования идей поочередно чередуют друг друга;

- метод «635» – участник получает лист бумаги с описанием проблемы, он в течение 5 минут фиксирует на листе 3 варианта решения проблемы и отдаёт лист другому участнику, который, в свою очередь, также передает ему свой лист с тремя предложениями, а в 18 последующие 5 минут надо добавить еще три предложения. Таким образом, в результате появляется 108 вариантов решений проблем. Метод напряжённый, но и мобилизующий.[12, с. 54-83]

Синектика – метод, автором которого является исследователь мышления творческих людей Уильям Гордон. Эта техника решения управленческих проблем закрыта для новых компаний, но часто применяется в крупных организациях и корпорациях. Для того, чтобы освоить качественно этот метод и узнать достоверные результаты, необходимо выделить сутки или половину дня.

Этапы выполнения:

- постановка проблемы, «мозговой шторм»;
- вторичное формулирование проблемы;
- формирование «прямой аналогии» (техника, хозяйство, природа, экономика и прочие области);
- формирование «личной» б, затем – «символической» аналогии;
- создание «второй прямой аналогии»;
- вынужденное подтверждение;
- формулирование различных вариаций решения проблемы.

Мыслительные стулья Диснея – это метод, который заключается в манере американского художника-мультипликатора Уолта Диснея принимать амплу фантазёра, реалиста и рецензента во время рабочего процесса.

Мыслительные шляпы Эдварда де Боно – это метод, главной задачей которого стоит распределение шести шляп и надлежащих ролей между участниками. Белый цвет шляпы выражает индифферентную информацию и объективные факты. Чёрная шляпа представляет опасения, подозрения, красная – душу и интуицию. Зелёная шляпа символизирует новейшие концепции и творческий потенциал, жёлтая – достоинства проекта. Участник, получивший синюю шляпу, выражает свои мысли на основе объективности и расширенного кругозора.[13, с. 37-48]

Управление креативной деятельностью затрудняется в силу нескольких причин. Первая причина возникает из структуры общей атмосферы и корпоративной культуры организации. Поддерживающих сотрудников в развитии креативной деятельности управленцев значительно мало. Выделяются следующие рекомендации для стабилизации соответствующих условий деятельности:

- Руководящий отдел креативной организации признаёт творческую активность персонала не как излишество или свободное времяпровождение, а как незаменимый элемент деятельности;
- Творческая активность в креативных организациях регламентирована определённым промежутком времени;
- Руководящий отдел креативной организации одобрительно относится к идеям своих работников;
- Деятельность сотрудников креативных предприятий целесообразна.[18, с.73-84]

Основополагающим фактором является создание требований, поддерживающих креативность. Примером может являться компания 3М, в которой существует привилегия для работников на право тратить до 15% времени на работе на осуществление проектов, подобранных лично. Такая практика имеет название «Правило 15%». Обучение работников техникам креативности, а также выделение дополнительного времени для коллективного обсуждения проблем, нуждающихся в творческом решении вносят значительный вклад в генерирование творческого климата.

Профессор психологии Михай Чиксентмихайи привёл свою интерпретацию понятия «творческий человек»:

«Творческая личность – это человек свободный, находящийся в состоянии потока (the flow state).

Такой человек, решая творческие задачи, достигает самореализации, осознает значимость своей работы и психологическую защищенность, выходящие в современном обществе на передний план по сравнению с материальной компенсацией. Это так называемая аутоотелическая персона, которую «отличает способность с легкостью превращать потенциальные угрозы в задачи, решение которых приносит радость и поддерживает внутреннюю гармонию. Благодаря состоянию потока индивид не переживает состояние тоски и рутины, всегда включён в происходящее. В буквальном переводе это понятие означает «личность, цели которой находятся в ней самой» - речь идет о том, что цели такого человека порождаются преимущественно его внутренним миром, а не заданы генетическими программами и социальными стереотипами, как у большинства людей. Основные цели аутоотелической личности формируются в ее сознании в процессе оценки переживаний, то есть создаются ею самой».

Все пять подходов формируют иерархию от низшего к высшему: сначала подчинённые разрабатывают и накапливают идеи посредством креативной

деятельности. Следующим этапом является присоединение руководства к деятельности своих подчинённых, обеспечивая им дружелюбную атмосферу. И, наконец, на заключительном этапе руководящий отдел и коллектив совместно участвуют в креативном процессе организации и принимают решения. Таким образом, формируется вывод о том, что креативный процесс только благотворно влияет на деятельность организации, в отличие от традиционного менеджмента.

Таким образом, выдвигается умозаключение о том, что эффективное управление креативной деятельностью организации зависит от следующих факторов:

- разработка плана «регулирования талантами» в той или иной организации

и компании;

- целесообразность индивидуальных программ и мер для поддержки креативных сотрудников со стороны руководящего отдела;

- развитие и стабилизация необходимого инновационного уровня корпоративной культуры;

- осуществление благоприятной атмосферы для сотрудников, которые вовлечены в креативный процесс и устремлены к самоактуализации.



## Глава 2. Особенности управления креативным процессом в рекламном агентстве

### 2.1 Общая характеристика деятельности рекламного агентства

Предприятие имеет полное название: ООО «Пирамида». Дата регистрации: 20 мая 2010 год. Юридический адрес: 428000, Чувашская Республика, город Чебоксары, Юго-Западный бульвар, д. 10, кв. 46. Фактический адрес: 428000, Чувашская Республика, город Чебоксары, проспект Мира, 52, офис 101. Овчинников Владимир Станиславович – генеральный директор. ООО «Пирамида» имеет индивидуальный баланс, расчётный и иные счета в банках, именную печать, штамп, бланки, фирменное название.

Деятельность рекламного агентства включает в себя следующее:

- 1) Изготовление, монтаж/демонтаж наружной рекламы любой конфигурации и сложности;
- 2) Широкоформатная печать;
- 3) Любой вид полиграфии;
- 4) Оформление транспортной рекламы (наружной и внутренней);
- 5) Изготовление сувенирной продукции.

Основной деятельностью рекламного агентства является производство наружной рекламы, распространённая на следующих носителях: объёмные буквы, световые короба, баннеры, дорожные знаки, наклейки на авто, стелы, штендеры, стенды, таблички, металлоконструкции, козырьки.

В настоящее время рекламное агентство «Пирамида» существует на рынке около 9 лет, её можно охарактеризовать, как молодую. Структура рекламного агентства состоит из 2-х дизайнеров, 2-х менеджеров, 5 рабочих и директора.

Показатели деятельности ООО «Пирамида» за 2016, 2017 и 2018 годы представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Показатели деятельности рекламного агентства «Пирамида»

Наименование показателей	Единицы измерения	Годы		
		2016	2017	2018
Товарооборот	Тыс. руб.	101372	127380	159344
Доходы	Тыс. руб.	3441	3670	3780
Расходы	Тыс. руб.	1091	1238	1220
Численность работников	Чел.	7	8	10
Оплата труда	Тыс. руб.	2185	2281	2312

По таблице можно сделать следующие выводы:

1. Объём продаж товаров и услуг увеличился за счёт оптимальных расходов организации и возникновения обширных заказов;
2. Произошёл рост доходов посредством продуктивности продаж;

3. Темпы роста расходов прогрессировали в 2017 году из-за закупки новейшего технологического оборудования, к 2018 году затраты стали сокращаться;

4. Возрастание заказов повысило количество сотрудников;

5. Заработная плата поднялась из-за роста количества сотрудников и активных продаж.

Одним из свойств деятельности рекламного агентства является предоставление отсрочки за оплату быстрых услуг – широкоформатная печать и полиграфические услуги. Такая политика привлекает большое количество клиентов. Характерные достоинства рекламного агентства заключаются в долговечности рекламных материалов, сроках и ценовой политике на услуги:

1. Широкоформатная печать - принтер способен печатать со скоростью до 10 м<sup>2</sup> в час. Ширина области печати составляет 3,1 метра высококачественной интерьерной печати. Чернила с низким содержанием растворителей создают стойкие отпечатки без ламинирования с широкой гаммой богатых, насыщенных цветов.

2. Наружная реклама - плоские, объемные, световые вывески, щиты, плоскости рекламные, нестандартные металлоконструкции, все выполняется на собственной производственной базе, профессиональными изготовителями рекламных изделий.

3. Оперативная полиграфия - визитки, календари, листовки, буклеты и т.д. все выполняется в срок 1-2 дня, качественно и недорого. В данный момент компания приобрела специальное лазерное оборудование, которое помогает улучшить качество изготовления объемных букв, уменьшить сроки выполнения заказа по наружным световым вывескам.

Примеры конечных продуктов рекламного агентства представлены в приложениях 3 и 4.

Менеджер следит за реализацией работ в срок и за качеством производства продукции. Также его работа заключается в добросовестности выполняемых обязанностей. Менеджер регулирует привлечение клиентов и отвечает за базу данных, содержащую сведения о клиентах, с которыми рекламное агентство непрерывно сотрудничает.

Достоверность, определённость, реалистичность и этичность являются самыми важными критериями эффективности рекламы. Также учитываются присутствие соответствующей информации в материалах рекламы, обоснованность доводов и ориентация на целевую аудиторию. Экономическая эффективность рекламы рассчитывается по следующей формуле:

$$E_p = P - C_p,$$

где P - прибыль;

C<sub>p</sub> - затраты на рекламу.

Конкурентоспособность рекламного агентства «Пирамида» города Чебоксары была выявлена путём сбора и анализа информации, полученной с помощью изучения обзоров в местной периодической печати, Интернете, опроса предприятий города, являющихся рекламодателями, в результате наблюдения, а также с использованием административных источников. Таким образом, ООО «Пирамида» работает в сегменте, где действует еще 25 организаций - конкурентов. Были выделены важные конкуренты по следующим параметрам:

1. Соответствие оказываемых услуг;
2. Доля рынка.

Таким образом, конкурентами являются ООО «Графика», ООО «Навигатор» и ИП Закамская Е. М. Смотрите таблицу 2.2.

Таблица 2.2 – Конкуренты ООО «Пирамида»

Название организации	Главное направление деятельности	Численность занятых, чел.	Доля рынка, %
ООО «Графика»	Наружная реклама	45	1769,23
ООО «Навигатор»	Печатные СМИ	34	2716,34
ИП Закамская Е. М.	Наружная реклама	21	1134,21

Анализируя показатели из таблицы, можно сделать вывод о том, что в городе Чебоксары Чувашской Республики больше распространена печатная реклама. Соответственно, ООО «Навигатор» занимает лидирующую позицию, несмотря на меньшее количество трудящихся сотрудников.

Для определения количественных и качественных характеристик рекламного агентства был проведён анализ организационных, социальных и хозяйственных показателей.

#### 1. Экономический показатель

На рынке города Чебоксары было зарегистрировано около 1500 новых организаций на конец 2018 года. По сравнению с началом 2016 года их доля увеличилась на 10 %. ВВП в 2016 году в республике Чувашия составляло 261,6, в 2017 году – 270,6. Доля торгующих организаций в обороте розничной

торговли составила 81,3%. Малые предприятия и индивидуальные предприниматели формируют почти две трети оборота розничной торговли. По данным ежеквартально проводимых обследований деловой активности предприятий розничной торговли отмечается относительная стабильность основных показателей деятельности торговых организаций. Так, в 3 кв. 2019 года 96% руководителей обследованных предприятий оценили экономическое положение предприятий розничной торговли как «благоприятное» и «удовлетворительное» и лишь 4% - как «неблагоприятное». Оценивая перспективы развития организаций розничной торговли в 4 квартале 2019 года, 96% опрошенных руководителей придерживаются мнения, что экономическое положение их организаций не ухудшится, что позволит многим из них сохранить объем продаж в натуральном выражении, заказы на поставку продукции и их ассортимент, а также финансовые показатели на уровне предшествующего периода.

Анализируя вышеперечисленные факты, можно сформулировать, что Чувашская Республика демонстрирует уверенные темпы экономического роста. Следовательно, увеличение количества новых предприятий и организаций, повышение прибыли, прогресс покупательской активности укрепляет позиции деятельности рекламных агентств.

На совершенствование регионального рынка рекламы воздействует экономическая деятельность Чувашской Республики. Возникновение модных, территориальных, развлекательных изданий («Ваш бутик», «Мы женимся», «Всё лучшее для вас», «Выбирай» и др.), развитие популярных местных телеканалов (ЮТВ, ГТРК Чувашия, Новая реальность), региональных радиостанций (Таван радио, интернет-радиостанция NUiRadio, Европа плюс Чебоксары), прогрессирующие с каждым годом и издающие квалифицированные продукты, поспособствовали успеху у целевой аудитории и потенциальных рекламодателей. Все большее число крупных национальных

рекламодателей вкладывают деньги в региональные рекламные агентства, что позволяет более точно воздействовать на потребителей на локальном уровне.

## 2. Правовой показатель

К правовым факторам, оказывающим влияние на деятельность рекламного агентства относят всю совокупность законов, составляющих правовую основу для рыночной деятельности. К ним относят:

- Федеральный закон "О рекламе" от 13 декабря 2006г № 38-ФЗ;
- Федеральный закон «О средствах массовой информации» от 27.12.1991 № 2124-1;
- Российский Рекламный Кодекс.

Также с 1 января 2019 года вступило в силу уточнение «Закона о рекламе», касающееся рекламы пива. В наружной рекламе введен четко оговоренный запрет на рекламирование пива в любых видах. Даже те организации, которые имеют лицензию на подобную рекламу, не имеют права вывешивать баннеры на фасаде своего питейного заведения. Рекламу можно разместить только внутри. Запрет, безусловно, оказывает ограничительное воздействие на деятельность агентства и приводит к сокращению прибыли и числа фактических и потенциальных клиентов. Но с этической точки зрения, руководство рекламного агентства полностью согласно с данными положениями закона.

## 3. Социальный показатель

Настоящее время – это время, когда всем правит информация. Острая конкуренция на товарных рынках способствует тому, что каждый производитель ведет борьбу за клиента (покупателя), используя различные средства рекламы. Поэтому простые люди (конечные потребители)

чрезвычайно перегружены различного рода рекламной информацией. Давно отмечается, что потребители научились отстраняться от медиа-рекламы, и привлекать их внимание с каждым разом все труднее. В связи с этим перед рекламодателем и производителем рекламного продукта остро встает вопрос, как сделать так, чтобы реклама была максимально эффективной. Именно вследствие этого факта все больше рекламодателей обращаются в специализированные рекламные агентства, чтобы организовать рекламную кампанию, используя «эффект синергетики». В настоящее время РА не работает с физическими лицами.

#### 4. Научно-технический показатель

В настоящее время в области наружной рекламы используются современные прогрессивные технологии, которые в частности, позволяют рассматриваемому агентству предлагать на рынке эксклюзивные услуги, к примеру, такие как световые короба.

Суперсайт (ситиборд) - один из нетрадиционных для нашего города видов наружной рекламы. Логотип, название фирмы или компании, красочное изображение продукции - отличный способ обратить на себя внимание у потенциальных потребителей. Игра света, тени, форм и дизайнерского решения привлекают внимание к рекламной информации.

Таким образом, формулируется вывод о том, что рекламное агентство «Пирамида» занимает устойчивую позицию на рынке города Чебоксары Чувашской Республики благодаря социальному и экономическому показателям. Конкурентоспособность рекламного агентства имеет средний показатель, так как направление деятельности других рекламных агентств имеет более широкий спектр.



## 2.2 Исследование процесса управления креативной деятельностью рекламного агентства «Пирамида»

Процесс управления креативной деятельностью в рекламном агентстве «Пирамида» осуществлялся с помощью основных элементов деятельности рекламного агентства. Была разработана собственная методика вместе с сотрудниками агентства. Анализ элементов приведен ниже:

### 1. Анализ рынка

Исследовательская деятельность, обеспечивающая нужды маркетинга, желательна, так как благодаря маркетинговым исследованиям раскрывается основная информация: ёмкость и объём рынка, тенденции развития, целевая аудитория. Продуктивная дифференциация ресурсов организации и правильное направление к осуществлению целей зависит от маркетинговой деятельности. Маркетинговые исследования позволят комплексно подойти к выработке собственной маркетинговой стратегии, сформировать уникальное торговое предложение и создать эффективную модель продвижения товара на новый рынок.

Специалисты рекламного агентства "Пирамида" провели полный цикл маркетинговых исследований, начиная с разработки методики и программы исследования и заканчивая подготовкой аналитического отчета. В своей работе они применяют широкий спектр эффективных маркетинговых и социологических методов, в том числе, эксклюзивную, разработанную ими методику "Креатив-Research".

В основе этой методики лежат последовательные процессы выявления и анализа креативных - не стандартных, как правило, скрытых и поэтому несущих в себе большой потенциал для формирования механизма восприятия бренда - предпочтений потребителей. Наиболее эффективным методом

выявления креативных предпочтений является проведение фокусированных гейм-групп. В ходе применения ролевых и прожективных методик на гейм-группах происходит ролевое смещение обыденной, то есть "усредненной" и стереотипной, самоидентификации потребителя, - это позволяет наблюдать действительное, не искаженное социально-экономическими "нормами" поведение и истинные предпочтения потребителя. Анализ полученных по результатам гейм-групп данных дает возможность разработать наиболее эффективную конфигурацию имиджа продукта, стратегии позиционирования компании, рекламной концепции. Соответствующие данные дополняют информационное наполнение внешними и семантическими компонентами коммуникаций организации и обеспечивают структуру креативной маркетинговой политики.

Методика "Креатив-Research" обоснуется в работе над многими проектами.

- 1) Исследование доминирующих особенностей продукта лично с потребителем (hall-тест или персональное формализованное интервью с потребителем);
- 2) Анализ качественных свойств товара лично со специалистом (home-тест или персональное формализованное интервью со специалистом);
- 3) Изучение качественных свойств продукта посредством телефонных звонков потребителю (опрос потребителя по телефону);
- 4) Анализ соответствующих свойств товара посредством телефонных звонков специалисту (опрос профессионала по телефону);
- 5) Формализованный опрос посредством рассылки на почту;
- 6) Анкетирование посредством публикации в прессе (газеты, журналы и т. д.);

- 7) Основательные специализированный опрос профессионалов;
- 8) Основательное экспертное интервью с руководителями.

2. Копирайтинг - одна из базовых составляющих разработки маркетинговой стратегии позиционирования и рекламной кампании

Строгие условия ставятся к информации о продукте или организации, так как информационное пространство конкурентов переполнено. В настоящее время основным обязательством притягивания внимания к рекламному слогану, пресс релизу или информационному слогану является креативный элемент текстового сообщения: целостность характерных лексических единиц, семиотических кодов, сюжетных схем и стилистических оборотов текстового сообщения.

### 3. Креативный дизайн

Визуально и стилистически соответствующий имиджевой стратегии компании, обеспечит условия для эффективного позиционирования компании и продукта на рынке. Креатив-дизайн, разработанный рекламного агентства «Пирамида», обеспечит условия для плодотворного обозначения компании и продукта на рынке. Дизайнеры рекламного агентства "Пирамида" используют только современные технологии и нестандартные креативные решения проблем. Устремлённость дизайнеров заключается в реализации неповторимого визуального имиджа для компании и продукта.

### 4. Креативное макетирование

Для человека свойственно видеть вещи в трехмерном измерении и поэтому материальный макет лучше других источников отражает суть идеи, предмета, предложения. Сотрудники рекламного агентства "Пирамида" конструируют особые трехмерные динамических и статические макеты.

Многие предметы можно воссоздать с помощью макета. Дом с прилегающим ландшафтом, подсвеченный крошечными светильниками, демонстрационный стенд, самолёт военных лет, проектную инициативу, гидроэлектростанцию, железнодорожный мост, подводную лодку, банкомат, паровую машину и многое другое.

Использование креативного макетирования реализуется:

- для визуализации проектов при согласовании, обсуждении, утверждении;
- при создании выставочных образцов;
- при создании эксклюзивных подарков, сувениров, отражающих специфику деятельности компании и др.

Услуги креативного макетирования представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Услуги креативного макетирования

Функции	Технологии и стили исполнения	Динамический статус
Выставочные	Архитектурные	Динамические
Подарочные	Промдизайнерские	Статические
	Инженерно-технические	
	Процессуальные	
	Креативные	
	Функционально-проективные	

## 5. Нейминг

Наименование торговой марки, отличительными свойствами которого являются индивидуальность, выразительность и запоминаемость, формирует постоянный компонент коммуникации целевой аудитории и продукта. Десять лет назад этого было достаточно для создания популярного бренда. Сейчас же,

в условиях жесткой конкуренции товаров и информационных сообщений, имя продукта должно обеспечивать целостное восприятие всех атрибутов бренд-политики компании. Особую значимость приобретают высокие коммуницирующие свойства названия продукта. Рекламное агентство «Пирамида» предлагает разработку имени продукта и компании на основе креативных предпочтений потребителей - глубинных и, как правило, не проявляющихся в повседневной жизни и в "среднестатистическом" потребительском поведении, - что обеспечивает более эмоциональное восприятие продукта среди других товаров и формирование у потребителей глубокой лояльности к бренду.

#### б. Создание стратегии креативного позиционирования

Осуществление выбранной стратегии будет иметь успех, если выполнить следующие пункты:

- сконструировать необычную концепцию и создать "работающие" механизмы ее реализации;
- рассчитать алгоритм продвижения продукта или компании на рынке;
- выбрать «имиджевые» компоненты с пристрастием;
- сформировать грамотную информационную политику, оказать достойную медиа-поддержку своему товару

Содержимое пакета услуг по разработке стратегии креативного позиционирования:

- Подготовка визуальной, образной, стилеобразующей составляющей в соответствии со стержневой имиджевой стратегией (логотип, типология знаковых визуальных элементов, сюжетный образ, цветовая гамма визуального сообщения).

- Ключевой медиаплан (перечень информационных каналов носителей информации, типы рекламных и публицистических материалов), адекватный параметрам целевой аудитории и особенностям торговой марки.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление креативной деятельностью в рекламном агентстве не особо развито. Методика, разработанная рекламным агентством, только в теории имеет высокие позиции, на практике она применяется слабо. Соответственно, управление креативным процессом нуждается в дальнейшем изучении, так как правильные подходы к управлению выведут рекламное агентство на лидирующие позиции рынка.

### Глава 3. Совершенствование управление креативным процессом в рекламном агентстве

#### 3.1 Разработка предложений по совершенствованию управления креативным процессом

Для разработки эффективных предложений по совершенствованию управления креативным процессом в рекламном агентстве «Пирамида» будут рассмотрены подходы, описанные в первой главе:

- 1) Системный (подчинённые предлагают, разрабатывают ранее неизвестные идеи, которые в результате представляются в виде технологических или научных материалов)

Исходя из результатов эксперимента, неординарные идеи сотрудников агентства произвели сильное впечатление на руководителя. Системный подход в управлении креативной деятельностью в рекламном агентстве «Пирамида» рассматривался в течение 3-х дней. Сотрудники рекламного агентства разрабатывали новые идеи для воплощения на нестандартных носителях наружной рекламы, характерных для рекламного агентства: роллеры, экстендеры, реклама на асфальте. Реклама на асфальте завоевала наибольшую популярность.

2) Функциональный (субъекты менеджмента предлагают и используют новые идеи, которые представляются в дальнейшем в виде научных и технологических понятий, а также развивают умение накапливать новейшие идеи)

Исследование функционального подхода проводилось на основе системного, только рассматривалась конкретная реклама на асфальте. Реклама на асфальте, разработанная сотрудниками агентства, представлена на рисунке 3.1 в приложении 5.

Так, сотрудники рекламного агентства провели анализ восприятия рекламы на нестандартном носителе, что привело к следующим результатам:

- Реклама вызывала интерес, мгновенную реакцию ЦА;
- Реклама привлекала узкую аудиторию;
- Увеличилась аудитория путём неформальной формы передачи устной информации (сарафанное радио);
- Бюджет на производство рекламы на асфальте был минимизирован, в отличие, от традиционной рекламы.

Таким образом, благодаря функциональному подходу, новые идеи не только появились, но и были рассмотрены на конкретном примере. Разработка

и накопление новых идей и последующее их исполнение показало эффективность функционального подхода управления креативной деятельностью.

3) Ситуационный (руководящий отдел или начальник обеспечивает благотворную обстановку для созидательного развития команды или отдельных подчинённых с целью сохранения креативных возможностей для решения производственно-хозяйственных вопросов)

Исходя из исследования ситуационного подхода, директор и коллектив пришли к консенсусу в плане рабочих и личных отношений, что способствовало благоприятной обстановке для развития креативной деятельности в рекламном агентстве. Так, поощряя идеи подчинённых, руководитель открыл для своей организации новейшие идеи ведения бизнеса и привлечения клиентов.

4) Поведенческий (руководящий отдел или начальник создают плодотворные условия для подчинённых с целью решения производственно-хозяйственных вопросов методом оригинальных идей, а также поддерживают процесс творческого начала работников)

Поведенческий подход управления креативным процессом вывел сотрудников и руководителя на новый уровень, претворив в жизнь идеи сотрудников и поддержав творческое начало коллектива в решении проблем нестандартным способом.

5) Административный (между руководящим отделом и подчинёнными устанавливаются партнёрские отношения, что благоприятно влияет на решение проблем организации методом креативных идей)

Исходя из анализа административного подхода управления креативным процессом, формируется вывод о том, что установление партнёрских



отношений между руководителем и сотрудниками рекламного агентства «Пирамида» обеспечило благотворную обстановку для решения нестандартных задач. Так, руководитель не только анализировал и утверждал креативные идеи сотрудников, но и принимал непосредственное участие в разработке творческих концепций. Директор самостоятельно проанализировал нестандартные носители наружной рекламы и принял решение использовать новые технологии в деятельности рекламного агентства, которые описаны ниже:

- Флюоресцентная печать (технология подразумевает использование чернил, которые имеют насыщенную палитру цветов и освещаются под воздействием ультрафиолетовых лучей).
- Public Art (ручная авторская подача рекламного материала на большой площади. Отличие Public Art от граффити заключается в том, что произведения создаются настоящими художниками и расположены в публичном пространстве).

Таким образом, формируется вывод о том, что подходы управления креативной деятельностью постепенны, развиваются от низшего к высшему. В рекламном агентстве «Пирамида» управление креативным процессом можно совершенствовать посредством перехода от одного процесса к другому, но акцентировать внимание необходимо на административном подходе. Данный подход демонстрирует взаимодействие руководителя и сотрудников, в котором главную роль выполняет руководитель.

На основе административного подхода для рекламного агентства «Пирамида» были разработаны следующие предложения по совершенствованию управления креативным процессом:

- 1) Провести опрос беспристрастных лиц, чтобы понять восприятие ими рекламы на нетрадиционном носителе;

2) Сформировать мероприятия с графиком реализации.

Опрос будет сформирован посредством анкетирования из совокупности вопросов, на которые будут отвечать респонденты. Анализ анкетирования покажет эффективность взаимодействия руководителя и сотрудников и даст точную оценку результата управления креативного процесса. Медиаплан по продвижению рекламы на нетрадиционных рекламных носителях покажет эффективность административного подхода управления креативным процессом в организации.

В результате можно сделать вывод, что административный подход в управлении креативным процессом в организации является самым подходящим подходом в управлении креативной деятельностью в рекламном агентстве «Пирамида». Другие подходы не раскрывают полностью элементы, которые важны для отражения общей картины креативного процесса в рекламном агентстве.

### 3.2 Оценка эффективности разработки предложенных подходов усовершенствования управления креативным процессом

Эффективность административного подхода управления креативным процессом на первом этапе будет исследоваться посредством анкетирования, которое было составлено совместно с сотрудниками рекламного агентства «Пирамида».

Результаты анкетирования:

1) Известно ли вам понятие «нетрадиционные носители рекламы»?

Все опрошенные знакомы с понятием «нетрадиционные носители рекламы». Рисунок 3.2 представлен в приложении 6.

2) Как вы думаете, современная реклама результативна на российском рынке

на данный момент?

Эффективность современной рекламы минимизирована: 90% опрошенных ответили, что современная реклама не эффективна, а 10% отметили, что современная реклама занимает выгодные позиции. Диаграмма представлена в приложении 6.

3) Как вы думаете, что какие недочёты есть у рекламы на российском рынке?

По мнению респондентов, российский рынок рекламы требует внедрения новых технологий. Процентное соотношение по поводу мнения о том, что российский рынок рекламы нуждается в креативных людях и специалистах в области рекламы было одинаковым. Диаграмма с результатами представлена в приложении 7.

4) Какие носители рекламы, на ваш взгляд, самые продуктивные?

На рисунке 3.4 в приложении 7 представлены мнения респондентов.

В настоящее время рекламные носители видоизменились и преобразились в обыкновенные предметы, на которые может обратить внимание потенциальная целевая аудитория – упаковки для пиццы и пирогов, банкоматы, уличные лавочки, станки для бритья, мосты, раздевалки на берегу моря и рек, носовые платки, строительные материалы и различные иные предметы, окружающие людей в разнообразных местах.

5) Как вы считаете, почему появились нетрадиционные носители рекламы?

Нетрадиционные носители рекламы появились потому, что традиционные носители постепенно утратили интерес потребителей.

б) Как вы относитесь к нетрадиционным носителям рекламы?

Респонденты отнеслись к нетрадиционным рекламным носителям положительно. Диаграмма представлена в приложении 8.

7) Нетрадиционные рекламные носители влияют ли на российский рынок рекламы?

Большинство респондентов определили, что нестандартные рекламные носители, безусловно, влияют на развитие рекламного рынка страны. На данный момент рынок новоявленных носителей находится в некой инвестиционной ступени: предприимчивые компании инвестируют возникновение оригинальных медиа-коммуникаций, тогда как сотрудники, размещающие рекламу, пребывают в стадии ожидания и пока что – скорее морально, чем материально – не собираются спонсировать новые медиа.

Исходя из результатов анкетирования можно сделать вывод о том, что нетрадиционные носители рекламы – это новшество на рекламном рынке. Соответственно, сотрудники рекламного агентства посредством административного управления креативным процессом предложили новые способы размещения рекламы.

Мероприятия будут направлены на стимулирование параметров производительности труда и показателя количества уволившихся сотрудников. Будут проведены 7 мероприятий:

- Оптимизация системы набора, отбора и обучения сотрудников;
- Постоянное повышение профессионализма сотрудников;
- Обеспечение работникам быстрого профессионального роста;
- Предоставление сотрудникам совокупности товаров и услуг, помимо оплаты труда (социальный пакет);

- Поднятие сплочённости в коллективе;
- Реализация комнат отдыха;
- Введение оценки персонала методом «360 градусов».

Для введения первого мероприятия нужно добавить 1 единицу в кадровую службу рекламного агентства, соответственно расходы будут составлять 25 тысяч рублей в размере оплаты труда за месяц. Введение второго мероприятия предполагает выделение каждый месяц 13 тысяч рублей тыс. рублей для обучения сотрудников и повышения профессионализма работников. Расходы при осуществлении третьего мероприятия по обеспечению работникам стремительного роста по карьерной лестнице будут составлять 50 тысяч рублей, расходы будут связаны с переоформлением документов. Четвёртое мероприятие предполагает покупку сертификатов на предоставление культурного времяпровождения работникам и оплату путёвок, которые предусматривают ежемесячные расходы. На пятое мероприятие рекламное агентство будет выделять каждый месяц ежемесячно десять тысяч рублей для осуществления корпоративных мероприятий. Расходы будут организовываться таким образом: аренда помещения для корпоративного мероприятия, услуги агентств по проведению праздничных мероприятий.

Пятое мероприятие предполагает установку зоны отдыха (ресепшен), затраты на установку будут составлять сто двадцать тысяч рублей. Зона отдыха требует необходимого оборудования: мебель (столы, стулья, диваны), машина с варкой кофе. Так же при внедрении мероприятия необходимо учесть ежемесячные расходы по увеличению оплаты труда секретаря в связи с увеличением обязанностей, расходы по поддержанию зоны ресепшен в надлежащем состоянии в том числе и хозяйственные нужды, такие как покупка необходимого набора продуктов для кофе брейков. Затраты на мероприятия представлены в таблице 3.1.

Название мероприятия	Единичные затраты	Ежемесячные затраты	Суммарные затраты
Оптимизация системы набора, отбора и обучения кадров	-	25	300

Постоянное повышение профессионализма сотрудников	-	13	156
Обеспечение быстрого карьерного роста	50	-	50
Предоставление социального пакета	200	65	980
Реализация зоны отдыха	120	18	336
Поднятие сплочённости в коллективе	-	10	120
Итого в год	370	1 572	1 942

Таблица 3.1 - Затраты на проведение мероприятий

Производим расчёт экономического эффекта от внедрения мероприятий. Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий занесены в таблицу 3.2.

Таблица 3.2 – Данные для расчёта экономического эффекта

Параметры	Единичные изменения	Показатель 2018 года	Показатель после мероприятия 2019 года	Изменение показателей	
	Абсолютное	% прироста			

	значение				
Доход от реализации продукции, услуг или объём товарооборота	Тыс. руб	77095	80940	3845	104,99
Себестоимость продукции	Тыс. руб	66991	69608	2617	103,91
Расходы на один руб. реализации	Коп.	0,86	0,86	-	-
Балансовая прибыль	Тыс. руб	10104	11332	1228	112,15
Чистая прибыль	Тыс. руб	5871	6799	928	115,81
Рентабельность продуктов	%	15,08	16,28	1,2	107,96
Рентабельность продаж	%	7,62	8,4	0,78	110,24

Желаемый рост выручки рекламного агентства от проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составит примерно 2 - 5 %. Учитывая прогноз объема выручки от реализации продукции на 2019 г., ожидаемый объем выручки составит приблизительно 2527915тыс. руб.

Экономический эффект устанавливается как разница прибыли от продажи продукции до и после введения мероприятий по модернизации структуры управления персоналом, и подсчитывается по соответствующей формуле:

$$Ээ = П1 - П0,$$

где Ээ - экономический эффект,

П1 – П0 – доход от продажи продукции после и до введения мероприятия.



Экономический эффект составит:

$$\text{Ээ} = 80940 - 77095 = 3845, \text{ где:}$$

T - срок окупаемости затрат (тот период времени за который они окупаются);

K - капитальные затраты;

П - чистая годовая прибыль с учетом амортизации;

E - коэффициент эффективности.

Таким образом, формируется вывод, что финансовые показатели при реализации того или иного мероприятия обрабатываются непосредственно во время процесса. Расчёт суммарного эффекта необходимо производить в каждой определённой ситуации исключительно, рассматривая внутреннюю и внешнюю среду.

## Заключение

В результате проделанного исследования, можно сделать следующие

## ВЫВОДЫ:

- креативность, как свойство личности - это не только творческая составляющая, но и, прежде всего, прагматизм;
- креативность способствует решению многих аспектов жизнедеятельности, так как главным элементом является достижение цели, нацеленность на конечный продуктивный результат;
- сущность креативности в деятельности организаций заключается в получении прибыли и повышении продаж;
- самыми главными признаками креативности являются новаторство и изобретательность;
- различают пять подходов к управлению креативной деятельностью в организациях, которые формируют иерархию от низшему к высшему;
- административный подход к управлению креативной деятельностью в организациях является самым продуктивным, так как в нём задействованы все сотрудники;
- эффективное управление креативной деятельностью в организациях зависит от благоприятной атмосферы в коллективе и поощрения креативных сотрудников, у которых отсутствует страх продекларировать свои идеи и реализовать их на практике;
- методика, разработанная без исследования креативной деятельности в рекламном агентстве и вообще в организациях, на практике представляет большую сложность для эффективного управления креативным процессом;
- административный подход управления креативным процессом в рекламном агентстве «Пирамида» является самым эффективным, так как на практике между сотрудниками и директором сложились дружественные отношения, которые сгенерировали новые идеи и аккумулировали данные идеи;
- эффективность административного подхода управления креативным

процессом была доказана на практике методом опроса, который выявил сходства размышления сотрудников рекламного агентства и целевой аудитории в виде распространения рекламы на нетрадиционных рекламных носителях;

- расчёт экономического эффекта совершенствования управления деятельности показал, что рекламное агентство «Пирамида» может совершенствовать креативный процесс посредством стимулирования параметров производительности труда.

Библиографический список

## Нормативно-правовые источники

1. Кодекс Российской Федерации «Об административных правонарушениях» от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 29.05.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.06.2019)//Официальный сайт компании «Консультант.ру»

2. Федеральный закон «О средствах массовой информации» от 27.12.1991 в последней редакции с последними изменениями (внесённым Федеральным законом от 1 мая 2019 года N 89-ФЗ)//Официальный сайт компании «Консультант.ру»

3. Федеральный Закон "О рекламе" в последней редакции с последними изменениями (внесённым Федеральным законом от 01.05.2019 N 89-ФЗ), вступившими в силу 12.05.2019 года (ред. 59)//Официальный сайт компании «Консультант.ру»

## Учебники, монографии, брошюры

4. Абрахам Маслоу. Мотивация и личность. 3-е издание. - СПб: Издательство «Питер», 2017

5. Богоявленская Д. Б. Психология творческих способностей: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2014

6. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. - СПб.: Питер, 2017

7. Гордон Ян Х. Маркетинг партнерских отношений. - СПб.: Питер, 2016

8. Дружинин В. Н. Психология общих способностей. 3-е издание – СПб: Издательство «Питер», 2015

9. Квинн В. Прикладная психология. – СПб.: Издательство «Питер», 2015

10. Клэксон Г., Лукас Б. Креатив и интуиция в бизнесе. Правят умники с улицы - М.: РИПОЛ классик, 2016

11. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. – М., Издательство «Альпина Паблишер», 2019

12. Купер Лекс. Креатив на 100%. Как развить творческое мышление – М.: Издательство «АВ Publishing», 2018
13. Ле Пла Ф., Паркер Л. Интегрированный брендинг. - СПб.: Нева, 2016
14. Левинсон Дж. К. Партизанская креативность. – М: Издательство «Эксмо», 2016
15. Левитас А. М. Экспресс-маркетинг. Быстро, конкретно, прибыльно. – М., Миф, 2017
16. Любарт Т., Муширу К., Торджман С., Зенасни Ф. Психология креативности. – Франция: Когито-центр, 2016
17. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: Спутник плюс, 2016
18. Ньюбайджин Дж. Введение в креативную экономику. – М.: Издательство «Креативная экономика», 2015
19. Роу А. Креативное мышление. – М.: НТ Пресс, 2018
20. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. — СПб: Издательство «Питер», 2015
21. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры — Москва: Издательство Юрайт, 2018.
22. Туник Е. Е. Лучшие тесты на креативность. Диагностика творческого мышления. – СПб: Издательство «Питер», 2014
23. Хокинс Дж. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2016
24. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2017

Периодические издания:

25. Волков Ю.Г. Креативное общество как цель российской модернизации// Социологические исследования, 2016.

26. Розабет Мосс Кантор. Инноватор среднего звена. - Harvard Business Review, Россия, 2017

Электронные ресурсы:

27. Бережнов Г.В. Концепция креативной деятельности // <https://creativeconomy.ru/lib/3653>

28. Мешерякова Я. Особенности креативной методологии – Как она помогает бизнесу? // <https://vc.ru/flood/28306-osobennosti-kreativnoy-metodologii-craft-kak-ona-pomogaet-biznesu>

29. Сидорова А. В. – Креативность в управлении: традиционные подходы и новые концепции // [https://www.pglu.ru/upload/iblock/6b3/uch\\_2017\\_ix\\_31.pdf](https://www.pglu.ru/upload/iblock/6b3/uch_2017_ix_31.pdf)

30. Составляющие креативного менеджмента [Электронный образовательный ресурс] // [http://studopedia.ru/7\\_136066\\_sostavlyayushchie-kreativnogo-menedzhmenta.html](http://studopedia.ru/7_136066_sostavlyayushchie-kreativnogo-menedzhmenta.html) (дата обращения 10.02.2016)

31. Цыганкова В.Н. Проблемы при реализации креативного менеджмента в организации // Креативная экономика. 2017

*Приложение 1*

Фигурные тесты П. Торренса

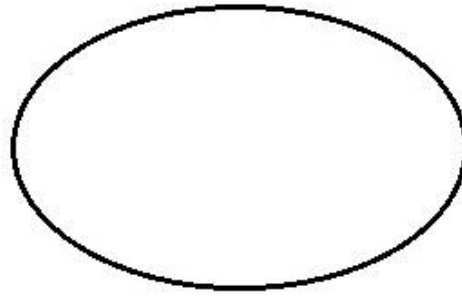


Рисунок 1.1 – Овальное пятно из цветной бумаги для теста 1

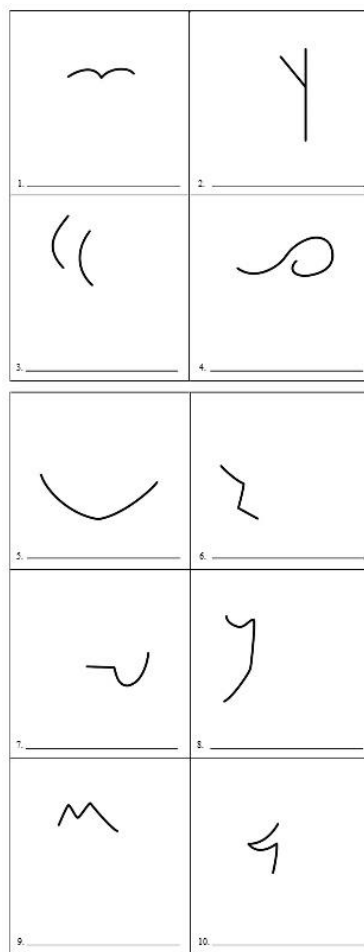


Рисунок 1.2 – Десять незаконченных фигур для теста 2

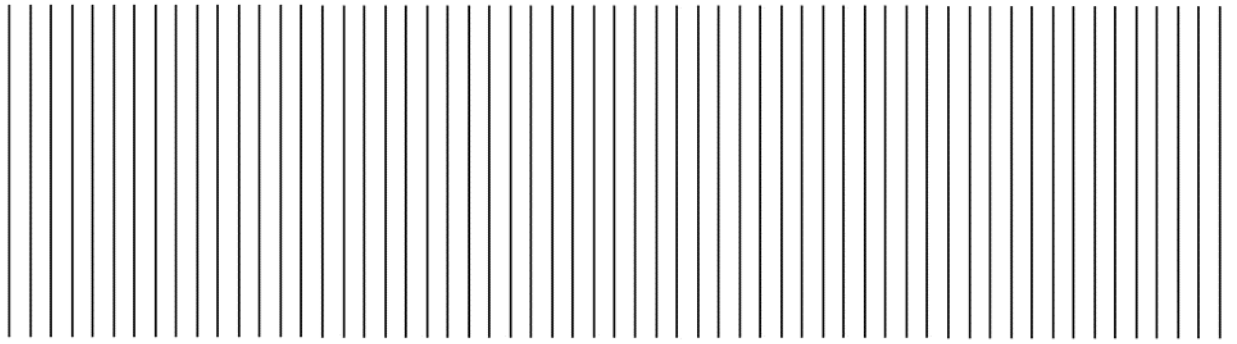


Рисунок 1.3 – 30 параллельных линий для теста 3



Примеры наружной рекламы



Рисунок 2.1 – Вывеска студии Тонус рекламного агентства «Пирамида»



Рисунок 2.2 – Штендер ремонта телефонов рекламного агентства «Пирамида»



Рисунок 2.3 – Буклет чайно-кофейной компании «Купаж» рекламного агентства «Пирамида»



Рисунок 2.4 – Широкоформатная печать рекламного агентства «Пирамида»



Рисунок 3.1 – Реклама на асфальте рекламного агентства «Пирамида»

Результаты исследования (опрос)

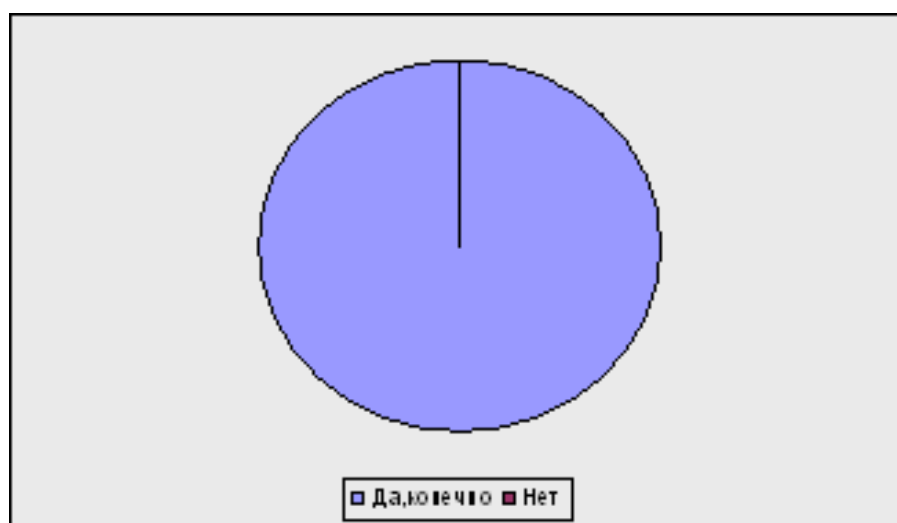


Рисунок 3.2 – Диаграмма с результатами 1 вопроса

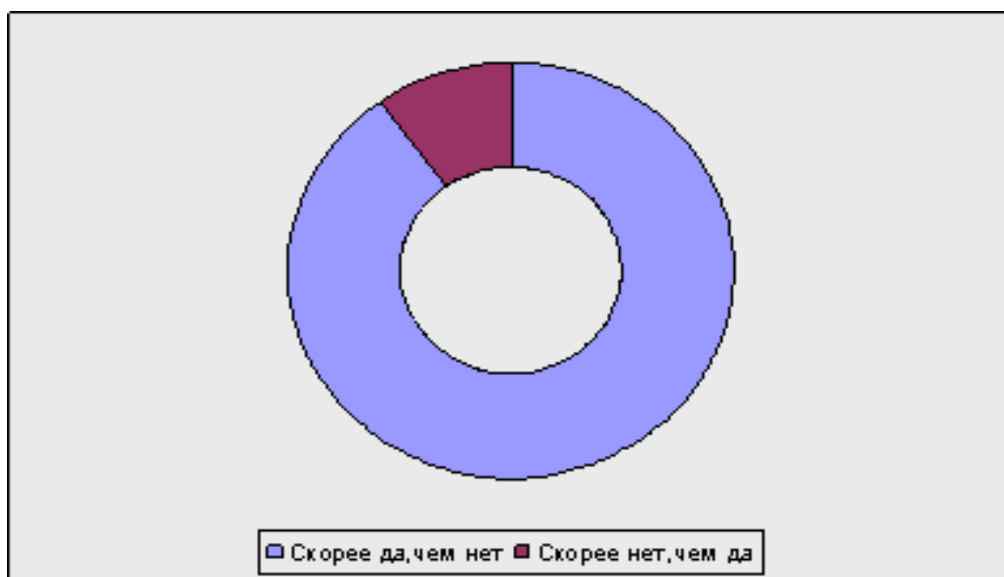


Рисунок 3.3 – Диаграмма с результатами второго вопроса

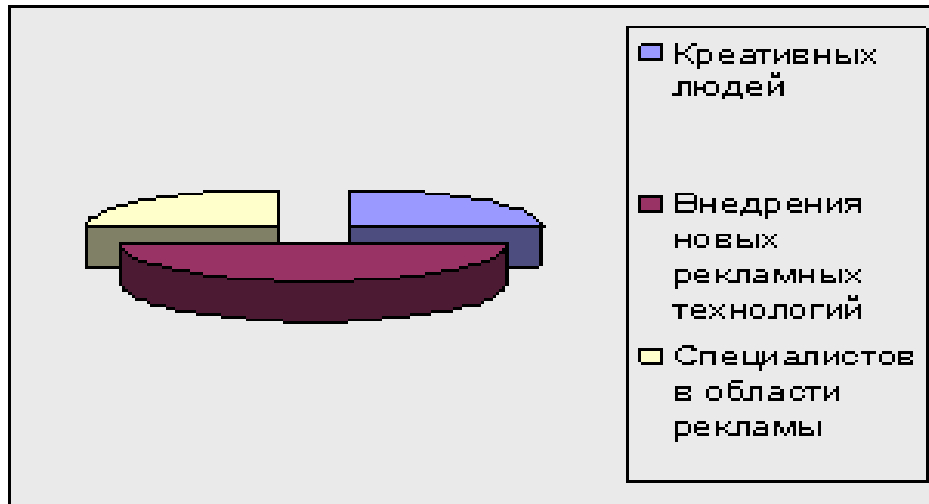


Рисунок 3.3 – Диаграмма с результатами третьего вопроса

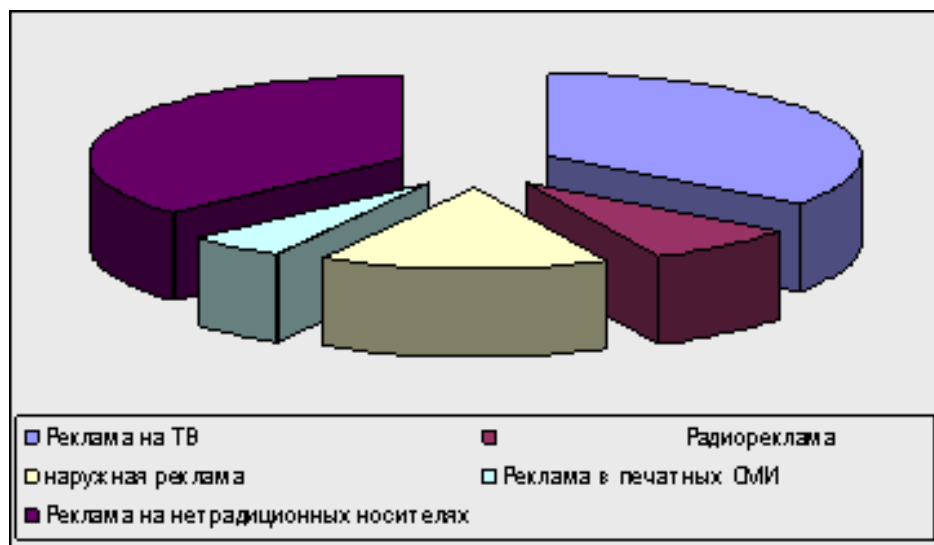


Рисунок 3.4 – Диаграмма с результатами четвёртого вопроса



Рисунок 3.5 – Диаграмма с результатами 6 вопроса

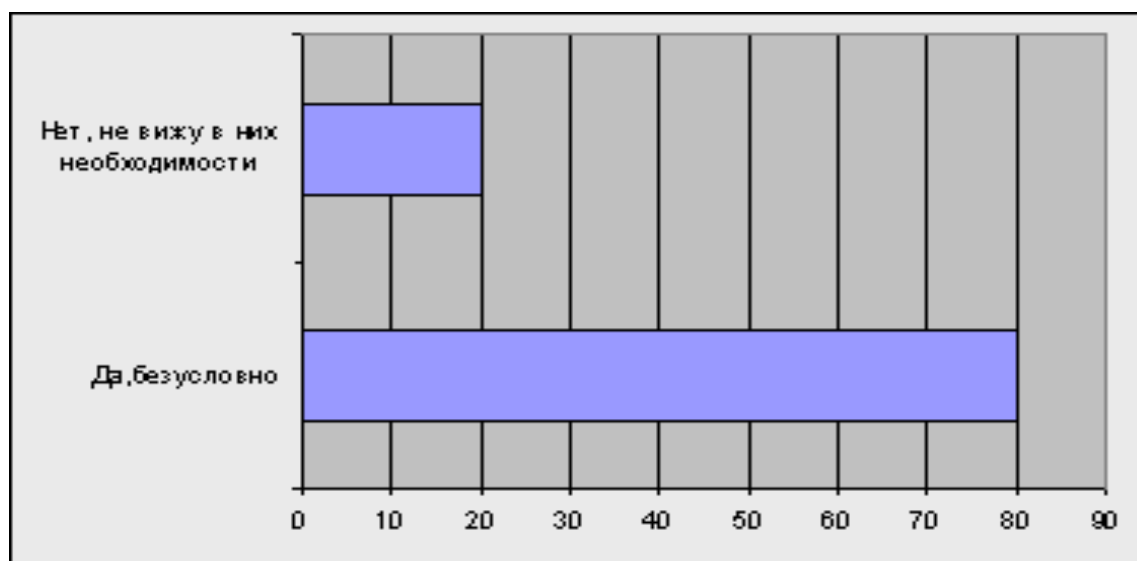


Рисунок 3.6 – Диаграмма с результатами 7 вопроса