

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)
Экономический факультет
Кафедра экономики и управления инновационными системами

КУРСОВАЯ РАБОТА

**ТВОРЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ПОИСКА НОВЫХ ИДЕЙ В
ИННОВАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Работу выполнил _____ Е. М. Вербова
(подпись)

Направление подготовки _____ 27.03.05 Инноватика

Направленность (профиль) Управление инновационными проектами и
трансфер технологий

Научный руководитель
канд. экон. наук, доц. _____ Н.Н. Аведисян
(подпись)

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доц. _____ Н.Н. Аведисян
(подпись)

Краснодар
2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты творческих методов поиска новых идей в инновационном менеджменте.....	5
1.1 Генерация идей новшества.....	5
1.2 Методы поиска инновационных идей.....	8
1.3 Управление идеями в системе инновационного менеджмента.....	16
2 Анализ использования творческих методов поиска новых идей в инновационном менеджменте.....	22
2.1 Оценка применения творческих методов поиска новых идей в компаниях.....	22
2.2 Проблемы использования творческих методов поиска новых идей для инновационных решений.....	29
3 Перспективы развития творческих методов поиска новых идей в инновационном менеджменте.....	32
Заключение.....	38
Список использованных источников.....	40

ВВЕДЕНИЕ

Последние десятилетия ярко продемонстрировали научно-практическую значимость инновационного развития как важнейшего фактора экономического роста национальных экономик и всех хозяйствующих субъектов. Будущее развитие стран в условиях глобальной экономики определяется центральной ролью нововведений, повышающих производительность труда, эффективность вложения капитала.

На данный момент, в условиях бурного развития научно-технического прогресса, инновации играют важнейшую роль в развитии конкурентоспособности компаний. Поэтому для большинства компаний проблема поиска метода инновационных идей является особенно актуальной, так как отсутствие внедрения инноваций в свою деятельность грозит большинству из них серьёзными последствиями. Ведь в основе инновационного процесса лежит идея нового продукта, услуги, способа производства, маркетинга или организации производственных отношений.

Основной целью исследования является исследование и анализ творческих методов поиска идей на основе найденных материалов и статистики.

Объектом исследования является инновационная деятельность в менеджменте.

Предметом исследования являются методы поиска новых идей в инновационном менеджменте.

Для реализации поставленной цели были обоснованы и решались следующие задачи:

- изучить научную литературу по заданной тематике;
- изучить теоретические аспекты творческих методов поиска инновационных идей в инновационном менеджменте;
- собрать и проанализировать статистические данные о применении творческих методов поиска новых идей в компаниях;

– провести оценку применения творческих методов поиска новых идей в компаниях;

– выявить проблемы использования творческих методов поиска новых идей для инновационных решений;

– изучить перспективы развития творческих методов поиска новых идей в инновационном менеджменте

При написании курсовой работы были использованы методы аналогии и сравнительного анализа. Исследование основано на теоретической базе М. Б. Алексеевой, С. Г. Дмитриева, А. И. Закирова.

Курсовая работа состоит из введения в тему, трёх глав, пяти подразделов, двух таблиц и заключения на основе произведенных исследований.

1 Теоретические аспекты творческих методов поиска новых идей в инновационном менеджменте

1.1 Генерация идей новшества

Процесс формирования идеи происходит под воздействием окружающих человека объективных факторов. В настоящее время выделяют четыре фактора генерации идеи:

- новые технологические возможности, открываемые фундаментальными научными знаниями, и открытия;
- маркетинг потребностей;
- случайности;
- давление рисков и угроз социально-экономического развития.

Рассмотрим каждый из них в отдельности:

1) Новые технологические возможности, открываемые фундаментальными научными знаниями, которые являются результатом фундаментальных исследований, открывающих новые технологические возможности.

Фундаментальные научные исследования – это экспериментальная или теоретическая деятельность, направленная на получение новых знаний об основных закономерностях строения, функционирования и развития человека, общества, окружающей природной среды.

Взяв за основу фундаментальную науку, инноваторы создают целую паутину новых идей, изобретений и технологий. Важно понимать, что учёные – представители фундаментальной и прикладной науки очень редко являются инноваторами. Ведь академический учёный – это исследователь, областью интересов которого являются фундаментальные принципы науки, отдельных её разделов. Результат его деятельности – открытия, новые принципы познания. В инновационном процессе он принимает участие как поставщик открытий, платформ для генерации идей.

Другое дело учёный – изобретатель, который является исследователем, областью интересов которого являются прикладные знания – изобретения и разработки, имеющие практическое применение в бытовой или профессиональной деятельности. В инновационном процессе он выступает как исполнитель этапа научно-исследовательской работы. Инноватор же это в первую очередь выгодополучатель инновации, предприниматель, генерирующий новые идеи или реализующий в инновационном процессе, чужие. Может и не обладать инженерными знаниями, но обязательно наделён предпринимательской волей и склонностью к риску.

Инновационный процесс, таким образом, – это акт предпринимательства, им управляет инноватор. Учёный же реализует фундаментальные или прикладные исследования, занимаясь научным процессом. Конечно, в ряде случаев учёные-изобретатели используют результаты своей работы. Они входят как авторы в патенты, продажа или промышленная реализация которых приносит им дивиденды. Академические учёные, как правило, напрочь лишены коммерческих дивидендов от своих открытий (если не считать должностей, грантов и премий), они получают только моральное удовлетворение – славу и общественное признание. Леонардо да Винчи, Коперник, Менделеев, Эйнштейн и другие великие учёные вовсе не были состоятельными людьми, открытия не приносили им дохода, напротив, зачастую служили источником проблем. А вот изобретатели и инноваторы получали вполне материальные результаты от инновационной деятельности.

Фундаментальные исследования финансируются государственными и международными фондами, а их результаты не могут быть узурпированными отдельным человеком, организацией, государством. Результаты фундаментальных научных исследований и открытия принадлежат всем.

Открытия не являются инновациями, только новыми знаниями, но именно на их платформе инноваторы создают новые продукты и процессы. Фундаментальные открытия сформировали в прошлом технологические платформы инновационной деятельности.

2) Маркетинг потребностей.

Фундаментальные исследования создают платформу для генерации идей, возможно и неактуальных для общества на данном этапе. Зачастую творчески одарённых людей изобретать заставляют завораживающие возможности научного открытия. Прямо противоположна природа идей, возникающих как ответ на социальные или профессиональные потребности людей и организации. Актуальные потребности социума внимательно изучаются маркетинговыми службами крупных корпораций и отдельными предприимчивыми инноваторами. Выявив потребность, инноваторы (или учёные-изобретатели) предлагают новый, инновационный продукт (процесс) для её решения. Конфигурация потребности сама диктует направление изобретения. В данном случае первична не идея новатора, а потребность. Именно для таких ситуаций была разработана теория решения изобретательских задач (ТРИЗ). Теория решения изобретательских задач – область знаний, исследующая механизмы развития технических систем с целью создания практических методов решения изобретательских задач. Её цель: опираясь на изучение объективных закономерностей развития технических систем, дать правила организации мышления по многоэкранной схеме.

Г. С. Альтшуллер предложил алгоритм решения изобретательских задач (АРИЗ) — итерационный алгоритм (85 шагов) по разрешению технических противоречий и проблем, то есть метод изобретательства. АРИЗ популярен в среде ученых-изобретателей, поскольку позволяет найти технические или организационные решения в отношении возникающих проблем и потребностей. Итак, выявление потребностей — это прерогатива заинтересованных в коммерческом результате специалистов компаний (маркетинг) или инноваторов-предпринимателей. Процесс генерации идей решения социальных или профессиональных потребностей общества адресуется ученым-изобретателям.

3) Случайность.

Случайность жизни каждого играет важную, а иногда и определяющую роль. Переплетение случайностей и закономерностей – это не только жизнь

отдельного индивидуума, но и эволюция обществ, стран, человечества. Именно благодаря наблюдательности и пытливости ума учёных и инноваторов появились на свет «случайные идеи».

4) Риски и угрозы обществу.

Каждый год возникают новые риски и угрозы существованию и развитию общества. Терроризм, техногенные катастрофы, природные катаклизмы, социальные, демографические и экономические кризисы – вот вызовы наших дней. К сожалению, старые способы реагирования не отвечают конфигурации новых проблем.

Угрозы всё время требуют инновационных решений. И если маркетинг потребностей проявляется на уровне локальных социальных групп или организаций и не носит столь острой формы с позиции потребности, то риски и угрозы – это цивилизационные проблемы, требующие безотлагательного решения или предупреждения на государственном или глобальном уровне.

На конкурсах инновационных идей 2010–2016 гг. больше 32% предложений было связано с предупреждением глобальных рисков и угроз. Инновации, создаваемые в ответ на риски, выходят на государственный уровень с позиции внедрения и продаж, формирования спроса. Именно поэтому инновации данного типа всегда масштабны и дорогостоящи [3, 91].

1.2 Методы поиска инновационных идей

Любая наука ставит своей целью истолкование и объяснение того, что происходит в человеческом мозгу после того, как он собрал все данные о данном явлении.

Явления в науке бывают:

- нормальные,
- аномальные.

Нормальные явления – это такие явления, которые происходят в соответствии с ранее принятой концепцией. Их можно объяснить, уточнить и

совершенствовать путём построения моделей. Одновременно с нормальными явлениями в науке постепенно накапливаются аномальные явления, то есть такие явления, которые никак не могут быть объяснены исходя из ранее принятых теорий и которые совершенно не укладываются в рамки действующих концепций. Когда происходит выброс аномальных явлений наружу и они сталкиваются в науке с нормальными явлениями, возникает кризис. А это означает, что возник период неразберихи (хаос и замешательство в науке), когда явно противоположные теории и модели соревнуются между собой. Для разрешения такого кризиса нужен поиск новых путей.

Идея инновации означает общее понятие об использовании определённых новшеств для претворения в жизнь какого-то замысла. Замысел означает осознание потребности и является отправной точкой творческого процесса. Поэтому поиск идеи инновации есть процесс творческий.

Творчество представляет собой взаимодействие человека как субъекта данного процесса с объективной реальностью. При этом взаимодействии человек, опираясь на объективные законы, создаёт качественно новые ценности – как материальные, так и нематериальные.

В творческом процессе можно выделить три этапа:

- замысел, то есть появление самой идеи;
- превращение идеи в план работы;
- реализация плана работы, то есть воплощение идеи в определённую вещь (в материальную форму)

Эти этапы носят условный характер, так как в практической творческой деятельности человека жестокое закрепления последовательности этапов нет. Каждый этап – это целостный элемент системы, её компонент, но в то же время он связан с другими элементами и постоянно проникает в эти другие этапы творческого процесса.

Первый этап творческого процесса связан с появлением замысла, то есть идеи инновации. Причиной появления идеи инновации является, как правило, возникшее противоречие между существующими продуктами и операциями и

новыми условиями хозяйствования, новой технической, технологической и финансово-экономической ситуацией.

Существующие продукты или явления отражают имеющиеся знания. Новые условия хозяйствования или новая ситуация отражают новые факторы, воздействующие на реализацию существующих (то есть старых) продуктов и операций. Поэтому возникает проблема устранения несоответствия старого объекта новым факторам.

Целью второго этапа творческого процесса является необходимость решения данной проблемы, то есть превращение появившейся идеи в план работы по устранению выявленного противоречия. На этом этапе человек как субъект творчества, опираясь на свои знания, на свой и чужой опыт, интуицию, составляет план мероприятий по изменению данного продукта или операции.

Использование чужого опыта означает, что данный этап творческого процесса опирается на купленные ноу-хау, лицензии, патенты, на анализ и переработку информации, доступной для исследователя.

Третий этап творческого процесса связан с воплощением возникшей идеи в новый продукт или операцию. На этом этапе реализуется ранее намеченный план мероприятий, анализируется его результативность и при необходимости в него вносятся соответствующие изменения и коррективы.

В познавательном процессе инновации важная роль принадлежит наблюдениям, анализу и синтезу явлений, научной абстракции, построению гипотез, прогнозированию технических и экономических показателей и явлений.

При наблюдении человек ограничивается только чувствительным познанием и инструментальным изучением определённого явления.

Анализ и синтез представляют собой двуединый приём познания и один из элементов процесса абстрактного мышления. Анализ представляет собой метод научного исследования, состоящий в мысленном или фактическом разложении целого на составные части. Что касается синтеза – это метод

научного исследования какого-либо предмета или явления, состоящий в познании его как единого целого, в единстве и взаимной связи его частей.

Анализ, идея от конкретного к абстрактному, разлагает изучаемое явление на его составные части, каждая из которых может рассматриваться или исследоваться самостоятельно. Синтез, идея от абстрактного к конкретному, соединяет родственные между собой элементы, воссоздаёт из отдельных частей единое целое. Синтез показывает, что отдельные элементы изучаемого явления находятся в неразрывном единстве, обуславливают друг друга и оказывают определённое влияние на другие явления. Единство анализа и синтеза проявляется в том, что операция выступает как совокупность отдельных элементов и признаков.

Важным методом исследования технико-экономических отношений является научная абстракция. Абстракция – это мысленное отвлечение от ряда свойств предметов и отношений между ними.

Научные абстракции представляют собой выработанные людьми в своём мышлении обобщённые понятия, отвлечённые от непосредственной конкретности изучаемого явления, но отражающие его главное содержание.

Исходным пунктом для научной абстракции является объективная реальность. Сам процесс абстрагирования выступает как последовательное отвлечение от несущественного, с тем чтобы выявить в нём основу его реальности, всех его связей.

Научная абстракция применяется как на уровне качественного теоретического анализа процессов, происходящих в сфере инновации, так и на уровне количественного исследования всех процессов для выявления количественных взаимосвязей и зависимостей между отдельными показателями инновационного процесса.

Роль научной абстракции в исследовании инноваций весьма велика, так как при анализе отношений в инновационном процессе нельзя применять технические средства в отличие от естественных наук. С помощью приёма

научной абстракции можно полнее раскрыть сущность явлений и глубже понять их особенности.

Приём научной абстракции воспроизводит какой-либо конкретный процесс отношений в абстрактном виде.

Формирование новой идеи начинается с построения гипотезы.

Гипотеза основывается на результатах познания человеком объективных законов и носит вероятностный характер. Самой простой формой прогноза является предсказание на основе простой повторяемости событий. Существует также форма прогноза, в основе которой лежит предвидение по аналогии, то есть установление сходства между различными явлениями, и форма прогноза, основанного на познании объективных законов.

При прогнозах большую роль играет воображение. Воображение – это способность построения субъектом наглядных образов и моделей на основе преобразования представлений о ранее не воспринимающихся предметах и явлениях. Воображение очень тесно связано с интуицией и инсайтом.

Интуиция представляет собой способность непосредственно, как бы внезапно, без логического обдумывания находить правильное решение проблемы. Интуитивное решение возникает как внутреннее озарение, просветление мысли, раскрывающее суть изучаемого вопроса. Интуиция является неизменным компонентом творческого процесса. Психология рассматривает интуицию во взаимодействии с чувствительным и логическим познанием и практической деятельностью как непосредственное знание в его единстве со значением опосредованным, ранее приобретённым. Инсайт – это осознание решения некоторой проблемы. Субъективно инсайт переживают как неожиданное озарение, постижение. В момент самого инсайта решение осознаётся очень ясно. Однако эта ясность часто носит кратковременный характер и нуждается в сознательной фиксации решения.

В творческом процессе существует большое количество различных методов поиска новой идеи, а именно: метод проб и ошибок, мозговой штурм, метод контрольных вопросов, морфологический анализ, метод фокальных

объектов, синектика, стратегия семикратного поиска, теория решения изобретательских задач, метод направленного мышления, метод использования библиотеки, эвристических приёмов, метод десятичных матриц, метод системной эвристики, метод комплексного решения проблем, метод творческого инженерного конструирования, метод ступенчатого подхода к решению задачи, метод матриц открытия, интегральный метод «Метра» и др.

Для поиска финансовой идеи наибольшей эффективностью обладают:

- метод проб и ошибок,
- метод контрольных вопросов,
- метод мозгового штурма,
- морфологический анализ,
- метод фокальных объектов.

Рассмотрим каждый метод подробнее.

1) Метод проб и ошибок.

Является самым древним и наименее эффективным методом. Сущность его заключается в последовательном выдвигании и рассмотрении всевозможных идей решения определённой проблемы. При этом всякий раз неудачная идея отбрасывается и взамен её выдвигается новая. При этом нет правил поиска верной идеи и её оценки. При этом методе применяются в основные субъективные критерии оценки правильности выбранной идеи, где существенную роль играет профессионализм и квалификация разработчика нового продукта.

2) Метод контрольных вопросов.

Этот метод, по существу, представляет собой усовершенствованный метод проб и ошибок. Вопросы задаются по заранее составленному вопроснику. Каждый вопрос является пробой или серией проб.

Метод контрольных вопросов заключается в психологической активизации творческого процесса с целью нащупать решение финансовой проблемы при помощи серии наводящих вопросов. Данный метод применяется в творческом исследовании с первой четверти XX в. Сущность его состоит в том, что исследователь отвечает на вопросы, содержащиеся в предлагаемом списке,

рассматривая свою задачу исследования в связи с этими вопросами. Обычно эти вопросы отражают наиболее существенные проблемы, хотя, конечно, нельзя исключить возможности попадания в список поверхностных, то есть слабых, несущественных вопросов.

3) Метод мозгового штурма.

Метод заключается в коллективной атаке возникшей проблемы с целью выбора наиболее удачной предложенной идеи. Этот метод, известный также как «мозговая атака», «конференция идей», был предложен американским учёным А. Осборном в 1955 г.

Метод мозгового штурма основан на следующих принципах:

а) в решении поставленной задачи участвуют две группы людей: генераторы идеи и эксперты. Генераторы идеи объединяют людей с творческим мышлением, с фантазией и со знаниями в области науки, техники и экономики. Эксперты – это обычно люди с большим объёмом знаний и критическим складом ума. Эксперты играют роль аналитиков;

б) при генерировании никаких ограничений нет. Идеи высказываются любые, в том числе явно ошибочные, шуточные, и без всякого доказательства и технико-экономического обоснования. Высказанные идеи обычно фиксируются в протоколе, в компьютере, на магнитной ленте и так далее.

Таким образом, основа метода – это отделение процесса интегрирования идей от процесса их оценки. Генерирование идей ведётся в условиях, когда критика запрещена и даже, наоборот, поощряется любая явно нелепая идея.

Философская основа мозгового штурма – теория З. Фрейда, согласно которой сознание человека представляет собой тонкое и непрочное наслаивание над бездной подсознания. В обычных условиях мышление и поведение человека определяются в основном сознанием, в котором властвуют контроль и порядок: сознание «запрограммировано» привычными представлениями и запретами. Но сквозь тонкую корку сознания то и дело прорываются тёмные стихийные силы и инстинкты, бушующие в подсознании. Эти силы толкают человека на нелогичные поступки, нарушение запретов, всякие

иррациональные (от лат. *irrationalis* – неразумный) мысли. Для изобретения приходится преодолевать всякую психологическую закомплексованность, всякие запреты, обусловленные привычными представлениями о возможном и невозможном. Поэтому для изобретения нужно создать условия для прорыва смутных иррациональных идей из подсознания.

Вся сила мозгового штурма проявляется в запрете на критику. Но запрет на критику – это одновременно и слабость мозгового штурма. Для развития идеи нужно выявить её недостатки. А для этого нужна критика данной идеи.

Метод мозгового штурма может иметь различные модификации. При решении проблем численность людей, как генераторов, так и экспертов, обычно не превышает шести человек, продолжительность штурма не более 20 мин. Мозговой штурм идеи может быть осуществлён в письменной форме, а так же бывает индивидуальный, парный (обсуждение одной идеи двумя экспертами), двойной (обсуждение идеи производится в два этапа), поэтапный (обсуждение идеи производится по этапам).

Также существует и «обратный штурм». Обратный штурм означает, что участники штурма ищут недостатки какого-либо нового продукта или операции, устраняют эти недостатки и выдвигают новые задачи.

4) Морфологический анализ.

Целью применения метода морфологического анализа является систематическое исследование возможных мыслимых вариантов решения проблемы, что даёт возможность охватить исследованиями все неожиданные и необычные вопросы.

Метод морфологического анализа является одновременно методом психологической активизации творческого процесса. Его достоинство в том, что он помогает преодолеть трудности при рассмотрении значительного многообразия комбинация возможных решений.

5) Метод фокальных объектов.

Метод возник в 1926 г. И был значительно усовершенствован Ч. Вайо-мингом в середине 1950-х гг.

Метод основан на перенесении признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект, который лежит как бы в фокусе переноса. Он называется фокальным объектом.

Последовательность применения метода фокальных объектов состоит в следующем:

- а) выбор фокальных объектов (продукта или операции);
- б) выбор трёх и более случайных объектов наугад из словаря, каталога, книги и тому подобных;
- в) составление списка признаков случайных объектов;
- г) генерирование идеи путём присоединения к фокальному объекту признаков случайных объектов;
- д) развитие случайных сочетаний путём свободных ассоциаций;
- е) оценка полученных идей и отбор полезных решений.

Оценку целесообразно поручить эксперту или группе экспертов, а затем совместно отобрать полезные решения [9, 165].

1.3 Управление идеями в системе инновационного менеджмента

Развитие современной бизнес-среды в данный момент характеризуется не только глобальными возможностями, раскрывающимися вследствие процессов глобализации, но и постоянной порождаемой этими процессами трансформацией, которая происходит как в экономике в целом, так и внутри корпораций. Успех или неудача в значительно большей степени, чем прежде зависят от способности компании приспособиться к непредсказуемым ситуациям и риску. Внешние и внутренние риски многократно возрастают в том случае, если компания занимается инновационной деятельностью. Внутрикорпоративные системы контроля призваны минимизировать риск внедрения инноваций, тогда как именно инновации стали инструментом формирования будущего. Основное назначение таких систем – предсказуемое достижение намеченных целей. С другой стороны, система контроля опирается

преимущественно на защитную практику, проявляющуюся в невозможности критически подойти к ситуации, противопоставлять свое мнение мнению вышестоящих сотрудников организации. Устоявшиеся системы контроля лишают организацию способности к проявлению новаторского подхода с той же скоростью и в тех же объемах, как это делает рынок.

Такие корпоративные системы являются тормозом генерирования и внедрения инновационных идей в практику компании, поскольку они базируются на конвергентном мышлении.

Конвергентное мышление основано на стратегии точного использования предварительно усвоенных алгоритмов решения определенной задачи, то есть, когда дана инструкция по последовательности и содержанию элементарных операций по решению этой задачи. В процессе конвергентного мышления информация приводит к одному правильному ответу или к узнаванию лучшего или обычного ответа. При оценке мы стремимся решить, каково качество, правильность, соответствие или адекватность того, что мы знаем, помним и создаем с помощью продуктивного мышления.

Такое мышление эффективно в случае непрерывного развития бизнеса, небольших и постепенных изменениях и усовершенствованиях, но радикальные перемены ему недоступны. Согласно прецедентному исследованию «Global CEO Study», обобщающему мнения руководителей компаний всевозможных размеров, секторов и регионов мира, конвергентное мышление по-прежнему широко распространено среди лидеров бизнеса. Эти лидеры знают, что успех бизнеса зависит от их способности отказываться от традиционных условностей отрасли, находить ценность там, где ее не могут найти конкуренты, и внедрять изменения рынка, а не просто реагировать на них.

Если же речь идет о дискретной эволюции, то для формирования эффективной системы управления инновационными идеями необходим другой тип мышления, а именно – дивергентное. Говоря о дискретной эволюции, мы вкладываем в эти слова тот смысл, который имел в виду Питер Друкер в своей книге «The Age of Discontinuity», опубликованной в 1969 году: период

эволюционного развития корпораций, продолжавшийся более 70 лет, подошел к концу. Начиная с 20-х гг. прошлого века темпы экономических изменений постоянно возрастали. Начиная с 90-х гг. 20-го века, мировая экономика вступила в эпоху дискретной эволюции, поэтому принцип непрерывности развития, которым руководствовались большинство ведущих корпораций на протяжении многих лет, больше не работает.

Дивергентное мышление (от лат. *divergere* – расходиться) – метод творческого мышления, применяемый обычно для решения проблем и задач. Заключается в поиске множества решений одной и той же проблемы. Особенность мыслительного продукта, получаемого с помощью дивергентного мышления, — это разнообразие возможных ответов. Конечный мыслительный продукт полностью не определяется данной информацией. Продуцирование идей с помощью дивергентного мышления рассматривается как единое свойство, принадлежащее к фактору, обозначенному понятием «гибкость мышления».

Для дивергентного мышления более всего важен контекст, на основе которого принимаются решения. Целью дивергентного мышления является формирование сети поиска решений, а также правильная постановка вопросов, направляющих этот поиск. В качестве инструмента интуиции дивергентное мышление больше подходит для отказа от традиционного определения проблемы, требующей решения, либо для рассмотрения проблемы вне контекста. «Оно предполагает способность быстро переключаться с одной проблемы на другую и генерировать необычные ассоциации... Дивергентное мышление состоит из трех тесно взаимосвязанных, перекрывающихся, рекурсивных фаз: поиска, инкубации и коллизии. Все вместе они создают уникальную картину процесса открытия».

В состав факторов, влияющих на формирование системы управления инновационными идеями внутри фирмы, входят следующие: идеи, люди, операции, контекст. В соответствии с этими четырьмя факторами выделяются четыре центральные проблемы инновационного менеджмента:

а) Проблема управления вниманием персонала, так как людям более свойственно сосредотачиваться на оперативных практических проблемах, чем на генерировании новых идей;

б) Проблема вовлечения новых идей в надлежащее окружение, поскольку концепции и/или изобретения могут быть результатом индивидуальной деятельности, тогда как инновационный процесс – это результат коллективных действий;

в) Структурная проблема управления взаимоотношениями части и целого – эта проблема вытекает из процесса распространения инновационной идеи с течением времени. В инновационном процессе объединяются разнообразные функции и ресурсы, поэтому важно управление инновационной деятельностью всех лиц, причастных к отдельным операциям;

г) Контекст инноваций указывает на существование стратегической проблемы институционального лидерства. Инновации не только приспосабливаются к существующему организационному и промышленному окружению, но они также преобразовывают это окружение. Поэтому проблема создания инфраструктуры, способствующей инноваций, является стратегической.

Предосновой управления инновационными идеями в фирмах следует считать рационализаторскую и изобретательскую деятельность. В данном случае понятие «рационализация» используется для обозначения расширения эмпирического знания, более эффективной мобилизации и организации производственного процесса. Идеи, возникающие у сотрудников, формируют неограниченный источник ценности и конкурентных преимуществ, которые могут быть усилены предприятиями в форме усовершенствований и стратегических инноваций. Возрастающие усовершенствования происходят через принятие небольших предложений в определенных областях бизнеса. Используя эти небольшие изменения во всей компании, эффект умножается, приводя к большим выгодам в форме снижения издержек, улучшения процессов и увеличения удовлетворенности клиентов. Управление идеями – новое понимание известного содержания.

Следующий подход, применяемый для управления инновациями – это работа со «сложными» инновациями. Наиболее полное видение сложных инноваций и их классификация представлены моделью измерения инноваций (Innovation Dimensions). На сегодня эта модель представляет собой наиболее полную классификацию инноваций по 20 измерениям.

Еще одной методологической платформой управления инновациями считают методологию управления потоком инноваций (Pipeline Innovation). Поток инноваций обеспечивает необходимую среду для достижения целей в рамках фирмы и ее подразделений благодаря систематическому применению рациональных инновационных процессов и методов во всех областях корпоративной деятельности. Методология потока инноваций соответствует всему спектру действий, связанных с инновациями, включая разработку новых продуктов и процессов, построение стратегических альянсов, обработку корпоративных рисков, применение ИТ-систем и человеческих ресурсов.

Базой же всех подходов к управлению инновациями в современных условиях считают «проектный менеджмент»: для управления инновационными проектами рекомендуется использование стандартов проектного менеджмента. На сегодняшний день, наиболее популярными в мире являются подходы на основе стандартов Project Management Institute (PMI) и International Project Management Association (IPMA). В России эти стандарты дополнены требованиями, частично учитывающими национальную специфику. Отметим, что в России создается Евразийский стандарт управления проектами ЕСУП, который полностью учитывает национальную специфику.

Перечисленные выше подходы к управлению инновационными идеями, к сожалению, больше подходят для достаточно крупных корпораций. Для небольших инновационных компаний формирование системы внутрифирменного управления инновационными идеями может осуществляться на основе принципов, изложенных Робертом Б. Такером в книге «Инновации как формула роста: Новое будущее ведущих компаний»:

– оцените, как происходит управление идеями в текущий момент;

- система должна получать идеи от каждого;
- система должна быть проста в использовании;
- для управления системой необходим хотя бы один штатный сотрудник;
- система должна позволять людям обходить служебную иерархию;
- система должна реагировать немедленно на появившиеся идеи;
- система должна иметь инновационных лидеров для рассмотрения идей;
- система должна вовлекать в процесс автора идеи, насколько это возможно;
- нужно выражать признательность за любую идею, независимо дальнейшей судьбы;
- система должна включать в себя различные модели, чтобы соответствовать уникальной культуре компании.

Создавая собственную систему управления идеями, необходимо использовать все лучшее из уже существующих систем, однако помнить, что ни одна из этих моделей ни в коем случае не идеальна; ни одна из них не является целостной, поэтому их можно смешивать и сравнивать друг с другом, для того чтобы получить более сильную общую модель; наконец, ни одна из существующих систем не является «готовой» к внедрению в компании [5].

2 Анализ использования творческих методов поиска новых идей в инновационном менеджменте

2.1 Оценка применения творческих методов поиска новых идей в компаниях

Сложность задач управления в настоящее время стремительно растет. Для разрешения ситуаций с высокой неопределенностью наиболее эффективен творческий, или креативный подход. В развитых странах уже сформировалось креативное ядро – творческие работники компаний, разработчики новых изделий и технологий, архитекторы, дизайнеры, ученые. 30% работающих в США (около 38 млн человек) занимаются креативной деятельностью.

Отражением роста роли креативной деятельности являются инвестиции в НИОКР США: в 1950 г. – 5 млрд долларов, в 2000 г. – 250 млрд и рост числа патентов: в 1900 г. – 25 тыс., в 2000 г. – 150 тыс.

В России креативный класс составляет 13 млн человек, но творческий потенциал используется на 50%. Индекс научно-технического развития РФ сейчас составляет 0,88 (в США 5,08).

Творческие методы являются в современном бизнесе безусловной необходимостью: руководителям приходится решать нестандартные задачи, адаптироваться к сложным ситуациям, применяя самые разные методы.

При решении сложных задач важны независимость мышления, высокий уровень образования и человеческого капитала. В XX веке креативный класс (прослойка, которая создает и проектирует что-то новое, остальные – рабочие и обслуживающий персонал занимаются выполнением заданной работы) вырос в 10 раз: в 1900 году он составлял 2,5% работающих, в 1960-м – 5%, в 1970-80 гг. – 20%, в 1991 – 25% , в 2000 – 30%.

Однако с применением креативного подхода в экономике нет определенности, в частности, не определены оптимальные характеристики промышленного креатива [6, 1].

На данный момент в России практически все представители бизнеса различных масштабов очень мало используют классические творческие методы для поиска новых идей. Всё большую популярность набирают методы сухого анализа и поиска людей, у которых уже есть готовые идеи. Рассмотрим конкретные примеры.

Потребители являются одним из основных источников получения идей новых товаров. Однако, в отличие от профессионалов (сотрудников компании, торговых представителей, рекламистов и консультантов и пр.), которые могут генерировать идеи сознательно и целенаправленно, потребители чаще всего делают это бессознательно, случайно. Приобретая товары, они пытаются удовлетворить какую-то свою потребность, ищут продукты с оптимальными для себя характеристиками, экспериментируют с новинками рынка. Весь этот богатый опыт потребления товаров исследователь может использовать для того, чтобы выявить неудовлетворенные потребности потребителя, их отношение к тем или иным характеристикам или атрибутам продукта.

Для получения необходимой информации от потребителей используются различные комбинации социологических и социопсихологических методов, как количественных, так и качественных. Подбор наиболее адекватных методов и определение формата исследования (объема выборки, количества фокус-групп, характеристик целевых групп и прочих) осуществляется в зависимости от конкретных задач и ограничений (временных, финансовых и тому подобных). Схемы комбинированного исследования могут быть различны [13].

Компания Lego посвятила краудсорсингу целый сайт – там фанаты продукции Lego могут оставлять свои идеи и пожелания для будущих коллекций, голосовать за понравившиеся варианты, устанавливать цену за потенциальный товар и объяснять, почему он им так нравится. Если идея получает более 10

тысяч голосов поддержки, она перенаправляется в специальный отдел Lego, где рассматривается сотрудниками компании.

Dell. Согласно заявлениям компании, на краудсорсинговом сайте IdeaStorm пользователи уже оставили более 20 тысяч идей, более 740 тысяч голосов и более 100 тысяч комментариев. Но что важнее, 550 из предложенных идей были воплощены в реальность. Как и следует ожидать от международного проекта, идеи, которые пользователи оставляют на сайте, отличаются по качеству. Например, кто-то может предложить разработать WhatsApp для веба, в то время как другие могут подробно расписать процесс создания новых продуктов.

В 2012 году бренд Anheuser-Busch запустил краудсорсинговый проект с целью создать новое пиво. Эта кампания немного отличалась от типичных краудсорсинговых проектов, так как изначально рецепты создавались во время соревнования пивоваров из 12 пивоварен Будвайзера. Однако более 25 тысяч потребителей были вовлечены в процесс дегустации пива, чтобы найти победителя. Выбор пал на вкус «Black Crown», который был создан пивоваром из Лос-Анджелеса.

Бренд Unilever запустил портал Open Innovation, где пользователи могут оставлять идеи, желания и проблемы. «Проблемы» нацелены на улучшение и модернизацию пользовательских товаров, например, новый способ отмыть жир или уменьшить количество используемой воды во время принятия душа так, чтобы процесс оставался положительным для пользователя. Пользователи также могут оставить идеи по решению определенных вопросов, и, если их предложения проходят по определенным параметрам, Unilever может пригласить этих людей в офис для более подробных обсуждений. Этот тип взаимодействия отличается от вышеописанных, так как пользователи не могут голосовать или поддерживать идеи друг друга, они просто высказывают свои мысли и ждут реакции Unilever. Но, тем не менее, это отличный пример «общения» огромной корпорации со своими потребителями.

Kraft Food использовал краудсорсинг для разработки плана по позиционированию бренда для новых печенек Mini-Oreo. Несмотря на коммерческий успех продукт не имел собственных отличительных черт, что несвойственно нормальным печенькам Oreo. Чтобы решить эту проблему, Kraft работал с краудсорсинговой платформой eYeka, где бренд попросил онлайн-сообщество разработать постер или печатную рекламу, которая, по их мнению, отражала уникальность продукта Mini-Oreo. Kraft получил более 500 идей из 42 стран, из которых выделили 10 потенциальных идей для позиционирования нового бренда. Некоторые предложения были настолько хороши, что бренд смог сразу же их использовать для тестирования на фокус-группах. Идеи пользователей вдохновили компанию на создание нового позиционирования бренда и глобальных кампаний под идеей «Моменты единения» (Bonding moments) [8].

В России крупный бизнес подходит к поиску инновационных идей несколько иначе. Компании постепенно отказываются от привычных офисных концепций и групповых методов поиска новых идей. В сегодняшних реалиях формируется метод новых программ-акселераторов, позволяющих реализовать свои стартапы в уже успешной организации. Примеры различных программ, созданных крупным бизнесом приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Программы, созданные крупным бизнесом

Компания	Программа
ПАО «МегаФон»	MegaFon Sandbox
ПАО «МТС»	MTS Startup Hub
ПАО Банк «ФК Открытие»	Фабрика пилотов
ПАО «НЛМК»	NLMK.Lab
ПАО «Северсталь»	«Открытые инновации»

ПАО «МегаФон» в своём проекте (Таблица 1) ищет стартапы с решениями для аналитики данных, персонализации, маркетинга, автоматизации, ритейла, инфраструктуры. Продукт готов для тестирования, а гипотеза должна быть понятной и проверяемой. Команда настроена запустить пилот в течение 90 дней и масштабировать проект.

ПАО «МТС» реализовал свой акселератор и центр 5G (Таблица 1). Для акселератора ищут проекты с командой, продуктом или MVP, которые через 3–5 лет планируют получать выручку в 300 млн рублей. Интересны все направления, имеющие синергию с продуктами МТС: телеком, медиа, финтех, облачные сервисы и другие. В рамках программы предоставляется доступ к API, облакам и каналам продаж, практические мастер-классы и обратная связь по продукту от экспертов рынка, 200 тысяч рублей за участие в акселераторе, индивидуальная работа с трекерами и бизнес-заказчиками из МТС по доработке продукта, до 500 тысяч на проведение пилота.

Центр 5G в поисках проектов с любой стадией готовности продукта, у которого есть рыночный потенциал и понимание, какие новые возможности продукта раскроют сети 5G. Интересные сферы — электронное здравоохранение, индустрия 4.0, AR/VR, развлечения и медиа. Предоставляется: обучение технологиям мировых производителей решений 5G, индивидуальные консультации юристов, продакт-менеджеров, технических специалистов и других экспертов МТС. Гранты до 500 тысяч рублей, площадку для разработки и испытаний продукта с сетью 5G, облачные ресурсы #CloudMTS, рабочие места, абонентское оборудование и модули.

ПАО Банк «ФК Открытие» в своём проекте (Таблица 1) ищет стартапы в областях привлечения клиентов и продаж, оптимизации внутренних процессов, обслуживания клиентов. Проект должен иметь юридическое лицо, прототип или готовый продукт, опыт запуска в других компаниях и желание ключевых членов команды работать над пилотом. В качестве преимуществ предлагается запуск пилотного проекта за три месяца, более 20 заказчиков,

обратная связь, проверка гипотез на реальных клиентах, финансирование до 1,5 млн рублей.

ПАО «НЛМК» реализовала поиск инноваций в металлургии, технологий для ремонта, цифровых решений, Data Science, энергетики, экологии, улучшения бизнес-процессов (Таблица 1). Компания предлагает возможность провести испытания на производстве, экспертную поддержку, быструю и удобную работу над пилотом.

ПАО «Северсталь» основал экосистему инноваций (Таблица 1), «единое окно» входа в компанию «Северсталь» для внешних инновационных проектов. Исходя из уровня проработки продукта компании и решаемых ею задач, она попадает в соответствующее направление: венчурный фонд, Fast Track, акселератор, технопарк. Основная задача – поиск технологических проектов в сферах металлургии, энергетики, экологии, горного дела, IT, транспорта и безопасности. Предоставляют финансирование пилота, тестирование продукта на производстве, доступ к международным экспертам, возможность стать партнером компании и монетизировать разработку [7].

Что касается малого и среднего бизнеса, ситуация там диаметрально противоположная, применение методов генерации инновационных идей либо вообще отсутствует, либо применяются интуитивно понятные всем методы. Компании небольшого масштаба не имеют возможности устраивать масштабные акселераторы или использовать краудсорсинг, а потому прибегают к более классическим методам для создания инновационного продукта, как представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Методы, используемые в среднем и малом бизнесе

Компания	Используемые методы
АО «СевКавТИСИЗ»	Мозговой штурм, метод Филя
ООО "Аэротех"	Мозговой штурм, обратная мозговая атака

Продолжение таблицы 2

Компания	Используемые методы
ООО "СКИП"	Метод контрольных вопросов
ООО "БилдингГеоСервис"	Мозговой штурм

Так в компании АО «СевКавТИСИЗ» применяют мозгового штурм и метод Филадельфии. Мозговой штурм представлен здесь в еженедельном собрании руководителей подразделений, где на повестку дня ставятся актуальные проблемы компании. Каждый участник выдвигает идеи, другие пытаются их развивать, а анализ полученных решений проводится позже. На первом этапе задаются актуальные вопросы. Потом, в течение 15 минут, один или несколько человек начинают предлагать различные варианты. На данном этапе действует только одно правило: «Запрещено отвергать и критиковать идеи». Цель этого этапа зафиксировать и предложить как можно больше идей, создать некую базу идей. На втором этапе группа анализирует идеи, рассматривает их целесообразность и возможность применения в конкретных условиях. В результате из большого количества идей, пригодных к применению, выделяется несколько наиболее пригодных. И уже на третьем этапе осуществляется выбор наиболее эффективных идей.

Похожая ситуация происходит в организации ООО "БилдингГеоСервис" однако мозговые штурмы здесь осуществляются не на уровне руководителей подразделений, а на уровне рядовых работников. Часто проблему или вопрос для мозгового штурма предлагает руководство компании, но иногда он становится следствием появившейся локальной проблемы.

В компании ООО "Аэротех" к уже упоминаемому методу мозгового штурма добавляется метод обратной мозговой атаки. Обратная мозговая атака – это по своей сути выявление недостатков объекта обсуждения. На выделенный объект обрушивается ничем не ограниченная критика. Здесь этот метод – полная противоположность методу мозгового штурма.

При обратной мозговой атаке отсутствует идея, приводящая к улучшению показателей, тут перечисляются отрицательные моменты того или иного объекта. Правила метода аналогичны правилам методу мозгового штурма. После применения данного метода зачастую применяют метод мозгового штурма, где обсуждается как избавиться от недостатков обсуждаемого объекта.

Организация ООО "СКИП" выделяется на фоне других опрашиваемых организаций, здесь применяют метод контрольных вопросов. Столкнувшись с определенным тупиком или сложным вопросом в этой организации ответственное лицо формирует список наводящих вопросов, которые раздаются работникам компании. Далее, на основании их ответов группа лиц генерирует окончательный вывод и в большинстве случаев находит решение проблемы.

В ранее упомянутой компании АО «СевКавТИСИЗ» так же применяется метод Филя, хотя нужно сказать, что пришли они к нему интуитивно. Сущность данного метода заключается в том, чтобы обратиться за советом к людям, которые оказали на вас положительное влияние. Так в этой организации существует сотрудник, который является преподавателем в университете, он общается с различными научными деятелями, что помогает ему генерировать новые идеи для организации.

2.2 Проблемы использования творческих методов поиска новых идей для инновационных решений

Основной проблемой использования творческих методов поиска новых идей является нераспространённость информации об их существовании. В результате аналитики и дополнительных вопросов стало известно, что большинство компаний не осведомлены о многообразии творческих методов поиска новых идей помимо всем известного мозгового штурма. Ни одна из анализируемых компаний среднего и малого бизнеса не смогла представить конкретный список используемых методов без дополнительной информации об их существовании и сути самой концепции.

Затрагивая крупный бизнес, не менее важной проблемой является неактуальность подобных методов. Все они требуют наличия специальной команды, анализирующей проблемы и решающей их. В современных реалиях это выходит экономически невыгодно, однако любая крупная компания постоянно находится в поиске инновационного продукта. Стартапы в этой ситуации — готовый продукт. То есть корпорация покупает не только саму идею и инновацию, но и слаженную команду, что очень важно в продвижении, опыт и проверенный на рынке продукт. Это позволяет экономить не только ресурсы, но и время. Именно поэтому крупный бизнес создаёт различные программы и акселераторы [4].

Подобная практика позволяет корпорациям уничтожать конкурентов ещё на этапе зарождения. Как показывает опыт последних лет, для создания крупной компании теперь требуется гораздо меньше времени. Если судить по оценке рыночной стоимости, то за пять лет с момента запуска рыночная стоимость компании Facebook увеличилась до 15 миллиардов долларов США (2004-2009гг). За тот же период рыночная стоимость компании Uber выросла до 40 миллиардов долларов США (2009–2014). Вторым показателем скорости роста является время, необходимое для достижения дохода в 1 миллиард долларов США. Для того чтобы достичь этого показателя компании Dell потребовалось 9 лет (1984–1993), Office Depot — 5 лет (1986–1991), а Groupontook только 2 (2008-2010).

Тремя яркими примерами компаний, прогоревших в результате подобной ошибки, являются Kodak, Blockbuster и Borders Group. Все три компании некогда лидировали в своих отраслях. В 1975 компания Kodak изобрела цифровую фотографию. Чтобы не допустить снижения продаж основной продукции (пленки), компания Kodak решила не инвестировать средства в цифровую технику. Через несколько лет развитие новой технологии привело к банкротству Kodak.

В 2000 году компания Blockbuster отказалась от покупки Netfix за 50 миллионов долларов США. В 2010 году компания Blockbuster объявила о

своем банкротстве, а рыночная капитализация Netflix в 2015 составила более 35 миллиардов долларов США.

В 2001 году компания Borders Group делегировала продажи онлайн книг компании Amazon.com. В 2015 году объемы продаж электронных книг на Amazon.com превысили объемы продаж печатных книг. В том же году Borders Group заявила о своем банкротстве [16].

Технологические компании выкупают стартапы и за счет этого внедряют новые технологии, тестируя их на совместимость со своими продуктами. Обычно это поглощение маленьких стартапов, которые в реальных условиях не выстоят против устоявшихся корпораций. Для них лучшим выходом является продажа идеи и получение своего процента от партнерства. В англоязычной среде такой процесс называется *acqihiring* — поглощение стартапов для получения технологий, интеллектуальной собственности и пользовательской базы. Но на самом деле, это выгодно для обеих сторон, так как за счет крупных компаний стартапы получают свои деньги и в дальнейшем, если войдут в партнерство, — проценты с проданной идеи [12].

Таким образом, корпорациям и представителям крупного бизнеса чаще всего не выгодно использование творческих методов для развития. Гораздо более функциональным решением для них является поиск и покупка готовых продуктов на этапе зарождения или развития.

Что касается малого и среднего бизнеса — для них необходимо повышение распространения многообразия творческих методов поиска новых идей, иначе компании будут использовать только всеизвестный метод мозгового штурма.

3 Перспективы развития творческих методов поиска новых идей в инновационном менеджменте

Важнейшей частью развития творческих методов является стимулирование сотрудников на поиски новых идей для компании.

Творческие методы поиска новых идей постоянно реализуются многими крупными компаниями в организациях частного и государственного секторов. Он распространен в секторах, где управление людьми играет огромную роль, таких как производство, услуги, банковское дело или строительная отрасль. Крупные фирмы по производству автомобилей, фирмы по разработке программного обеспечения, железнодорожные отрасли и фармацевтические фирмы используют для обучения своих сотрудников новым методам повышения эффективности и качества продукции.

Почти все новые методы управления, которые могут быть применены в компаниях, исходят из творческих процессов. Они включают бенчмаркинг, вовлечение сотрудников, маркетинг и так далее. На самом деле, творческое мышление стало настолько распространенным, что даже небольшие фирмы и организации сотрудничают с биотехнологическими компаниями, чтобы творческими методами решать проблемы и повышать эффективность методов работы [2].

Творческие методы используются всеми организациями и фирмами, которые каждый день имеют дело с новыми сценариями и должны решать проблемы, возникающие из-за этих сценариев. Они также ищут улучшения в своих продуктах или услугах.

Нужно сказать, что чаще всего творческие методы используются для повышения личной креативности у людей, которые работают над разработкой нового продукта. Например, ученые, которые проводят исследования в лабораториях. Тем не менее, целью фокуса компании является повышение креативности группы, тогда ей необходимо сначала сформировать сотрудничающую команду из не менее 20 сотрудников, включая 3 члена, которые будут

выполнять роли управленческого персонала. Применение творческих методов не является дискретным процессом. Его следует постоянно практиковать на регулярных сессиях в рабочих группах.

Регулярное время для практики этих методов творчества – это средства компании в обычные часы и условия труда. Реализация креативной техники включает в себя:

- расходы на оплату услуг внешних консультантов;
- подготовка к сессии творчества;
- применение творческих техник;
- оценка сотрудников.

В него также входит стоимость пакетов программного обеспечения, используемых во время программы обучения, и оборудования, арендованного или купленного для успешной реализации программы.

Когда дело доходит до реализации творческих методов, было обнаружено, что некоторые из них легко реализовать, в то время как другие методы требуют адекватной и надлежащей инфраструктуры, экспертов и обучения. В таких случаях организации обычно обращаются к внешним консультантам и нанимают их.

В дополнение к внешним консультантам сама компания также практикует предоставление творческой среды. Это делается путем участия сотрудников в различных проблемах и процессе принятия решений в компании. Они также поощряются в открытом и гибком методе обучения со стороны руководства.

Есть и другие важные факторы, лежащие в основе успешного применения творческих методов в командах в компании, такие как правильно обученные человеческие ресурсы, четкие стратегии, сосредоточенность на ключевых компетенциях и знаниях в ключевых областях бизнеса, таких как маркетинг, инжиниринг и дизайн [1].

Фирма выполняет определенные функции: с одной стороны, производит продукцию, реализует технологии производства; с другой — она должна

развиваться (улучшать свои показатели, разрабатывать новые изделия, осваивать новые рынки). Соотношение этих сфер деятельности в разных фирмах различно: там, где более высокая сложность функций, идут постоянные процессы развития, роль креативной работы выше. Ведь креативные методы существенно повышают эффективность работы фирмы: нестандартные решения, инновации, новые технологии - позволяют улучшить использование всех видов ресурсов [6, 3].

Так в фирмах, где функции более просты, как это часто встречается в малом и среднем бизнесе, в связи с ограниченностью ресурсов для реализации далеко не всех методов возможна так как другие методы требуют адекватной и надлежащей инфраструктуры, экспертов и обучения, а именно серьезных материальных вложений.

Однако и небольшие фирмы с малым бюджетом, могут мотивировать своих сотрудников на применение творческих методов. И именно применяя нематериальный метод мотивирования – то, что не выражается в денежном эквиваленте, но служит стимулом для улучшения показателей работы. В данном случае применяется несколько видов воздействия:

- социальный – поручение общественно важных задач, наделение новыми властными полномочиями, продвижение по карьерной лестнице;
- организационный – обустройство удобного рабочего помещения, места для отдыха, предоставление качественного технического оснащения, современного оборудования;
- моральный – выражение благодарности, личная/публичная похвала, конструктивная критика, награждение отличительными знаками, грамотами;
- психологический – стимулирование личным примером руководителя, организация бесед с психологом, проведение корпоративных мероприятий, встреч в неформальной обстановке.

Нематериальные способы стимулирования позволяют правильно расставить цели, вовлечь персонал в рабочий процесс, развить уверенность специалиста в собственных силах, дать возможность проявить себя. Однако для

успешного применения методов придется подбирать «ключ» к каждому работнику, подробно копаясь в его мотивации [15].

Еще одним нематериальным методом мотивации сотрудников является межфункциональное взаимодействие. Оно подразумевает, что команды будут помогать друг другу, даже если они не являются экспертами в рассматриваемой области компетенций. Это нужно для того, чтобы повысить самостоятельность, снизить микроменеджмент, повысить вовлеченность персонала.

Формирование такой рабочей команды не только способствует развитию организации, но и является эффективным инструментом для постоянного совершенствования компании. Благодаря этому руководители организаций могут:

- создать культуру, в которой сотрудники готовы брать на себя ответственность и работать вместе, чтобы достигнуть желаемого результата;
- поднять в коллективе командный дух, что мотивирует всех сотрудников постоянно совершенствовать свои навыки;
- познакомить людей из различных отделов;
- оптимизировать работу и задать курс на процветание [14].

Важнейшей частью развития творческих методов является стимулирование сотрудников на поиски новых идей для компании. Методы мотивации персонала многочисленны и многообразны одни требуют больших затрат, другие лишь информированности о их существовании и мотивации к их применению. В современных реалиях практически любая организация может применять те или иные творческие методы. Новые идеи нужны всегда, а творческий поиск по своей сути не имеет рамок – значит, из года в год должны появляться всё новые и новые методы. Однако проблема творческих методов в том, что чтобы они своевременно получали распространение и применялись в различных компаниях.

С учетом все нарастающей информатизации общества можно предположить, что востребованность в данных методах будет только расти, ведь

развитие и конкурентоспособность любой компании зависит от того насколько успешно она ведет инновационную деятельность [15].

Сегодняшний интеллектуальный потенциал России может стать основой ее возрождения, если наработки придут в промышленность и выйдут на рынок. Страна сможет получать за счет продажи лицензий, разработок, выполнения внешних заказов, реализации совместных международных инновационных проектов суммы, сопоставимые с бюджетом страны, а это – возрождение хозяйства, образование среднего класса, ликвидация безработицы. Это реально, так как по оценкам специалистов, по крайней мере в промышленности не менее, чем 85 процентов предприятий может выпускать конкурентные товары (мирового уровня) [11].

В цепочке «разработка-производство-рынок» слабыми звеньями является не столько финансирование, сколько отсутствие навыков технологического менеджмента, то есть управления технологическими инновациями. Практически отсутствуют в России подготовленные специалисты, которые знают и специфику инновационного продукта, предлагаемого на рынок, и владеют умением работать с ним на рынке [17, 26].

Выход из кризиса возможен только при максимальной активизации инновационной деятельности предприятия. Если разработка и коммерческая реализация новых технических идей требует высокого творческого настроения, инициативы и самоотверженности каждого работника и всего коллектива в целом, то переориентация всей работы предприятия на новые конкурентоспособные виды товаров и услуг, завоевание новых рынков сбыта продукции в современных условиях невозможно без совершенствования организации труда и подготовки кадров, нацеленных на более полное использование творческого потенциала коллектива [10, 12].

Неотъемлемой частью развития является разработка новых творческих методов. Новые идеи нужны всегда, а творческий поиск по своей сути не имеет рамок – значит, из года в год должны появляться всё новые и новые методы и

очень важно, чтобы они своевременно получали распространение и применялись в различных компаниях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания курсовой были выявлено огромное разнообразие самых разных методов поиска творческих идей в инновационном менеджменте. Были выявлены наиболее эффективные: метод проб и ошибок, метод контрольных вопросов, мозговой штурм, морфологический анализ, метод фокальных объектов, метод Филя и метод проверки гипотез.

Обнаружено, как и кем генерируются идеи инноваций. Рассмотрены четыре важнейших фактора, обуславливающие их появление: фундаментальные открытия, маркетинг потребностей, случайности и глобальные угрозы. Важным выводом является выделение трёх групп субъектов генерации: инноватор, учёный-изобретатель, академический учёный. Определена их роль в инновациях, обусловленных различными факторами.

Идея инновации означает общее понятие об использовании определённых новшеств для претворения в жизнь какого-то замысла. Замысел означает осознание потребности и является отправной точкой творческого процесса. Поэтому поиск идеи инновации есть процесс творческий.

Творчество представляет собой взаимодействие человека как субъекта данного процесса с объективной реальностью. При этом взаимодействии человек, опираясь на объективные законы, создаёт качественно новые ценности – как материальные, так и нематериальные.

Творческие методы являются в современном бизнесе безусловной необходимостью: руководителям приходится решать нестандартные задачи, адаптироваться к сложным ситуациям, применяя самые разные методы.

Были рассмотрены корпорации, применяющие для поиска новых идей информацию от потребителей, используя различные комбинации социологических и социопсихологических методов, как количественных, так и качественных.

Проведён анализ крупного бизнеса, делающего в настоящий момент опору на поиск новых идей путём привлечения сторонних проектов для участия в программах реализации внутри компании.

Проанализированы сферы малого и среднего бизнеса, методов, которые они используют.

Выявлены основные проблемы использования творческих методов поиска новых идей:

– для крупного бизнеса методы не являются актуальными, более выгодным является внедрение сторонних стартапов;

– в малом и среднем бизнесе использование методов не распространено, требуется ознакомление с их многообразием для каждой компании.

Рассмотрены перспективы развития методов поиска новых идей: проведён анализ стимулирования сотрудников, проанализирована перспектива развития существующих и создания новых методов.

Любая организация, как бы успешно она ни функционировала, должна быть нацелена на освоение новых технологий, позволяющих производить новые виды продукции более высокого качества и с наименьшими затратами, иначе она окажется в кризисной ситуации. Иными словами, она нуждается в грамотной инновационной политике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Developing Creativity - Quick Guide. — Текст : электронный // tutorialspoint : [сайт]. — URL: https://www.tutorialspoint.com/developing_creativity/developing_creativity-_quick_guide.htm (дата обращения: 05.06.2022).

2. Organizations that Treasure Creativity. — Текст : электронный // tutorialspoint : [сайт]. — URL: https://www.tutorialspoint.com/developing_creativity/organizations_that_treasure_creativity.htm (дата обращения: 05.06.2022).

3. Алексеев, А. А. Инновационный менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Алексеев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03166-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489492> (дата обращения: 05.06.2022).

4. Где крупные компании ищут инновации. Интервью с Дмитрием Изместьевым о развитии стартапов. — Текст : электронный // Хабр : [сайт]. — URL: <https://habr.com/ru/company/lanit/blog/342338/> (дата обращения: 05.06.2022).

5. Дмитриев С. Г., Закиров А. И. Управление инновационными идеями: внутрифирменная среда // Вестник БГУ. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-innovatsionnymi-ideyami-vnutrifirmennaya-sreda> (дата обращения: 05.06.2022).

6. Долятовский Леонид Валерьевич, Гамалей Николай Юрьевич Креативные методы в развитии предприятия // КЭ. 2011. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kreativnye-metody-v-razvitii-predpriyatiya> (дата обращения: 05.06.2022).

7. Евгения, Хрисанфова ид по корпорациям: список крупных компаний, которые работают со стартапами / Хрисанфова Евгения. — Текст : электронный // rb.ru : [сайт]. — URL: <https://rb.ru/list/corp-guide/> (дата обращения: 05.06.2022).

8. Жанна, Рожкова Как бренды используют краудсорсинг для поиска новых идей / Рожкова Жанна. — Текст : электронный // Лайкни.ру : [сайт]. — URL: <https://www.likeni.ru/cases/kak-brendy-ispolzuyut-kraudsorsing-dlyapoiskapovykh-idey/> (дата обращения: 05.06.2022).

9. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7709-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489083> (дата обращения: 05.06.2022).

10. Катков Владимир Михайлович Современные инновации в управлении предприятием // СЭПТП. 2008. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-innovatsii-v-upravlenii-predpriyatiiem> (дата обращения: 05.06.2022).

11. Квалификационные характеристики менеджера инноваций. — Текст : электронный // Stud24 : [сайт]. — URL: <https://www.stud24.ru/innovation/kvalifikacionnye-harakteristiki-menedzhera-innovacij/419299-1450262-page3.html> (дата обращения: 05.06.2022).

12. Крупные компании и выкупленные стартапы. — Текст : электронный // Steppe : [сайт]. — URL: <https://the-steppe.com/business/sotrudnichestvo-na-million-zachem-tek-giganty-vykupayut-startapy> (дата обращения: 05.06.2022).

13. Марина, Л. В. Разработка и анализ идей нового продукта / Л. В. Марина. — Текст : электронный // Клерк : [сайт]. — URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/260061/> (дата обращения: 05.06.2022).

14. Михаил, Ряженка Межфункциональное взаимодействие — культура непрерывного совершенствования / Ряженка Михаил. — Текст : электронный // LeadStartup : [сайт]. — URL: <https://leadstartup.ru/db/cross-functional-collaboration> (дата обращения: 05.06.2022).

15. Мотивация сотрудников интернет-магазина: виды, способы, эффективные примеры. — Текст : электронный // InSales : [сайт]. — URL:

<https://www.insales.com/ua/blogs/blog/motivatsiya-sotrudnikov> (дата обращения: 05.06.2022).

16. Почему корпорации сотрудничают со стартапами? И почему стартапы сотрудничают с крупными корпорациями?. — Текст : электронный // Хабр : [сайт]. — URL: https://habr.com/ru/company/gotech_vc/blog/303474/ (дата обращения: 05.06.2022).

17. Система управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов : учебное пособие / Т.П. Левченко. — Казань : Бук, 2018. — 140 с.