

Особенности проектного менеджмента в рекламном бизнесе

Бирюков Алексей Николаевич – студент Российского государственного социального университета.

Нахратова Евгения Евгеньевна – научный руководитель, доцент кафедры Менеджмента и административного управления Российского государственного социального университета.

Аннотация: Рассмотрены основные особенности проектного менеджмента в рекламном бизнесе. Проведен анализ результатов деятельности рекламного агентства ООО «22 ВЕК ПЛЮС» за три года. Выявлены причины недостаточно высокой эффективности проектного менеджмента в агентстве. Разработаны рекомендации по его усовершенствованию.

Ключевые слова: Проектный менеджмент, рекламный бизнес, эффективность, риск.

Проектная деятельность является неотъемлемой составляющей работы рекламного агентства. Каждая рекламная кампания – это отдельный проект. При этом, каждый проект агентства связан с высокой степенью риска и неопределенностью, что обусловлено вероятностным характером результатов проекта и участием большого количества третьих лиц (подрядчиков, партнерских агентств).

Рекламная кампания является особым типом проекта, поэтому необходимо наличие особого типа управления. В процессе управления проектами происходит ориентация на конечную цель, на успешность проекта. Здесь существует однозначное определение временных границ, которые необходимо соблюдать. Деятельность осуществляется в ситуации, имеющей высокую степень неопределенности, поскольку проекты направлены на то, чтобы достичь уникальных целей. Основным становится процесс приемки по окончанию проекта.

Рассмотрим результаты использования проектного менеджмента в рекламном бизнесе на примере агентства ООО «22 ВЕК ПЛЮС», которое работает на рынке с 2016 года и является рекламным агентством полного цикла.

В агентстве применяется линейная организационная структура – каждой группой специалистов управляет один руководитель. Высшим органом управления, которому подчиняются руководители направлений и подразделений, является директор агентства.

Агентство работает на рынке более 3-х лет, но до сих пор, в основном, выполняет разовые заказы – количество постоянных клиентов, делающих заказы в регулярном режиме, около 15%, что свидетельствует о недостаточной лояльности потребителей и недостаточном охвате территории деятельностью предприятия.

Ключевым фактором успешности на исследуемом рынке является наличие профессиональных специалистов в штате агентства – как специалистов по продажам, так и в производственном секторе (дизайнеры, копирайтеры, операторы оборудования). Люди – это основная производственная мощность рекламных агентств. Кроме того, лучшие профессионалы отрасли, зачастую, сами по себе являются фактором выбора клиентами рекламного агентства.

Следующий фактор успеха – производительность, эффективность деятельности агентства. Этот фактор влияет на получение прибыли, а также дает возможность выдерживать низкие цены, благодаря высокой технологичности производственного цикла.

Третий, но не менее важный, фактор – это качество. Качеством для клиента является, в первую очередь, соблюдение сроков поставки и удовлетворение агентством запроса по исполнению поставленных задач. Несмотря на то, что качество в рекламном бизнесе – понятие субъективное и не существует шаблонов, которыми можно было бы его оценить, данный фактор вполне может быть определен степенью удовлетворенности заказчиков и их повторным обращением в агентство.

Агентство ООО «22 ВЕК ПЛЮС» стремится соответствовать требованиям по всем трем

факторам, что позволяет ему получать стабильно высокие результаты коммерческой деятельности.

Выручка агентства за 2018 год составила 16,3 млн. руб, что на 7% превышает показатели 2017 года, но объясняется, в первую очередь, инфляционным ростом (таблица 1).

Таблица 1. Показатели выручки агентства, руб.

Вид дохода	
	2016
	2017
	2018
	Итого
Разработка и реализация рекламной кампании	
	2 938 000
	3 171 480

3 378 600

9 488 080

Разработка, изготовление и монтаж рекламных конструкций, печать полиграфии

8 136 000

8 705 520

9 356 123

26 197 643

Креативные разработки

3 390 000

3 675 450

3 898 385

10 963 835

Совокупный объем продаж

14 464 000

15552 450

16 633 107

46 649 557

Основную долю в выручке агентства составили разработка, изготовление и монтаж наружной рекламы и печать полиграфии (56% в общем объеме продаж).

Незначительно в течение 3-х лет росла и себестоимость продукции агентства. Значительный рост обнаруживают показатели коммерческих расходов, в связи с активизацией собственного продвижения агентства в 2018 году (таблица 2).

Таблица 2. Показатели деятельности агентства, тыс. руб.

Наименование показателя

2016 год

2017 год

2018 год

Динамика в 2017 году, тыс. руб.

Динамика в 2018 году, тыс. руб.

Динамика в 2017 году, %

Динамика в 2018 году, %

Выручка

14 464

15 553

16 633

1 089

1 081

8

7

Себестоимость продаж

13 682

14 664

15 681

982

1 018

7

7

Валовая прибыль (убыток)

782

889

952

107

63

14

7

Коммерческие расходы

723

311

499

-412

188

-57

60

Прибыль (убыток) от продаж

59

578

453

519

-125

881

-22

Прибыль (убыток) до налогообложения

59

578

453

519

-125

881

-22

Основную часть постоянных расходов агентства составили затраты на ФОТ (63% в общем объеме затрат).

Переменные расходы агентства в большей степени составляют затраты на себестоимость производимой продукции (90% в общем объеме).

Что касается чистой прибыли, то отмечается также стабильный ее рост, за исключением доходов в «провальные» периоды – в частности, падение спроса на услуги агентства наблюдается в январе, июне и июле.

Обращает на себя внимание снижение прибыли в 2018 году. Рентабельность продаж агентства в 2018 году крайне низкая – всего 2,72%. Поскольку деятельность агентства изначально была ориентирована на обеспечение стабильных заработных плат сотрудникам коллектива, полученный результат до определенного момента устраивал собственников. Однако, в настоящее время предприятие испытывает потребность в увеличении выручки и доходности, а следовательно, в повышении эффективности менеджмента проектов.

При оценке эффективности проектов, реализуемых в рекламной отрасли, следует учитывать следующие характеристики:

- время (отклонения по времени - план-графика проекта);
- качество (отклонение по качеству продукта - проектной документации);
- риски (качество управления и реагирования на проектные риски);
- персонал (эффективность использования человеческих ресурсов);
- ресурсы (соответствие затрат запланированным показателям и полученным результатам).

В соответствии с внутренней отчетностью агентства, за 2018 году было реализовано 22 проекта, представляющих собой комплексную рекламную кампанию. По 14 проектам отклонений по времени выполнения не обнаружено.

По 8 проектам были выявлены следующие отклонения по срокам реализации:

- Задержка на 1 неделю сдачи макетов в печать и производство.
- Задержка на 5 дней согласования кампании и, как результат, выполнение поставленных задач в срочном режиме.
- Задержка на 4 дня начала рекламной кампании в СМИ (Интернет-продвижение).

Следовательно, 36% проектов были выполнены с нарушением сроков, которые не критично отразились на запуске рекламных кампаний, но привели к увеличению затрат.

Указанные проблемы можно объяснить как отсутствием эффективного управления проектом, так и недостаточным контролем за его выполнением, что типично для исследуемого агентства, в котором отсутствует документальная регламентация проектной деятельности.

Наиболее проблемной в агентстве является оценка рисков проекта. Каждый проект в рекламной деятельности связан с высокой степенью неопределенности, поскольку планировать рекламную кампанию следует, ориентируясь на потенциальную отдачу, что представляет собой лишь вероятностную оценку.

Кроме того, в проекте задействованы третьи лица – подрядчики, партнерские агентства и т.д., с чем также связаны риски срыва сроков, увеличения цены или получения некачественного рекламного продукта по независящим от агентства ООО «22 ВЕК ПЛЮС» причинам.

Поэтому в проекте рекламной кампании должен быть осуществлен комплексный анализ рисков и их потенциального влияния, как на полученный результат, так и на процесс реализации рекламной кампании.

Однако, риски реализации проектов в агентстве ООО «22 ВЕК ПЛЮС» не анализируются и не учитываются при планировании рекламной кампании. Преимущественно с этим связано увеличение сроков и стоимости – не было предусмотрено возможное смещение сроков и не проработаны потенциальные пути

устранения влияния данного риска на проект.

Оценить эффективность использования в проектах персонала позволит оценка производительности труда в агентстве. Поскольку все сотрудники задействованы в проектной деятельности, а проектами являются все заказы в агентстве, анализ выполняется по общей сумме продаж и по общей численности персонала (таблица 3).

Таблица 3. Оценка производительности труда в агентстве.

Наименование

2016 год

2017 год

2018 год

Динамика в 2017 году, %

Динамика в 2018 году. %

Выручка от реализации продукции, тыс. руб.

14 464

15 553

16 633

7,53

6,95

Среднесписочная численность персонала, чел.

13

16

17

23,08

6,25

Производительность, тыс. руб.

1 113

972

978

-12,64

0,66

По данным, приведенным в таблице, можно сделать вывод, что человеческие ресурсы в агентстве в 2017-2018 годах использовались не достаточно эффективно по сравнению с 2016 годом, поскольку производительность труда снизилась в 2017 году по сравнению с 2016 годом и несущественно увеличилась в 2018 году.

Завершающим этапом анализа станет оценка эффективности использования ресурсов. Ключевым показателем здесь является оценка рентабельности основной деятельности, поскольку именно так можно определить соответствие затрат полученным доходам. Расчет рентабельности основной деятельности по годам представлен в таблице 4.

Таблица 4. Оценка рентабельности основной деятельности агентства.

Наименование

2016 год

2017 год

2018 год

Динамика в 2017 году, %

Динамика в 2018 году. %

Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.

59

578

453

7,53

6,95

Затраты, тыс. руб.

14 405

14 975

16 180

3,95

8,05

Рентабельность основной деятельности

0,41

3,86

2,80

844,01

-27,45

Как следует из таблицы, рентабельность основной деятельности, показывающая соотношение затрат и полученной прибыли, снижается в 2018 году после значительного роста в 2017 году.

Следовательно, реализация проектов в 2018 году была менее эффективна, чем в 2017 году по показателю использования ресурсов.

В целом, по результату проведенного анализа, можно говорить о недостаточно высокой эффективности проектной деятельности в агентстве ООО «22 ВЕК ПЛЮС», что связано, в первую очередь, с неэффективным планированием проектов, отсутствием прогнозирования рисков и контроля со стороны руководителя проекта, что приводит к результату к увеличению стоимости проектов, удлинению сроков и неэффективному использованию ресурсов (временных, человеческих, материальных).

Учитывая тот факт, что каждый проект, реализуемый агентством, связан с высокой степенью риска и неопределенности, для ООО «22 ВЕК ПЛЮС» является актуальным усовершенствование системы управления проектами в условиях риска с учетом выявленных проблем.

Список литературы

1. Руководство PMBOK Project Management Institute, Inc.
2. Управление рисками на предприятии: учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. – Москва : КНОРУС, 2018. – 300 с.
3. ISO 9004–1. Управление качеством и элементы системы качества.
4. ISO 10006. Руководство качеством при управлении проектами.

{social}