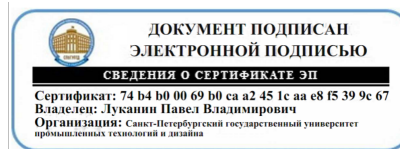


Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»  
(СПбГУПТД)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ВШТЭ



## Рабочая программа дисциплины

**Б1.О.14**

Управление коммуникационным агентством

Учебный план: \_\_\_\_\_ ФГОС3++zm420401-1\_26-13.plx

Кафедра: 35 Рекламы и современных коммуникаций

Направление подготовки: \_\_\_\_\_  
(специальность) 42.04.01 Реклама и связи с общественностью

Профиль подготовки: \_\_\_\_\_  
(специализация) Реклама и современные коммуникации в бизнесе

Уровень образования: \_\_\_\_\_  
магистратура

Форма обучения: \_\_\_\_\_  
заочная

### План учебного процесса

| Семестр<br>(курс для ЗАО) |     | Контактная работа обучающихся |                   | Сам.<br>работа | Контроль,<br>час. | Трудоё<br>мкость,<br>ЗЕТ | Форма<br>промежуточной<br>аттестации |
|---------------------------|-----|-------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|--------------------------|--------------------------------------|
|                           |     | Лекции                        | Практ.<br>занятия |                |                   |                          |                                      |
| 2                         | УП  | 6                             | 6                 | 123            | 9                 | 4                        | Экзамен                              |
|                           | РПД | 6                             | 6                 | 123            | 9                 | 4                        |                                      |
| Итого                     | УП  | 6                             | 6                 | 123            | 9                 | 4                        |                                      |
|                           | РПД | 6                             | 6                 | 123            | 9                 | 4                        |                                      |

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 42.04.01 Реклама и связи с общественностью, утверждённым приказом Минобрнауки России от 08.06.2017 г. № 528

Составитель (и):

Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой

Лосева Ольга Сергеевна

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой рекламы и современных коммуникаций

Лосева О.С.

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

Лосева О.С.

Методический отдел:

Фахретдинова А. Р.

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** сформировать у обучающихся комплексные представления о менеджменте коммуникационного бизнеса и практические навыки управления агентством как предпринимательской структурой, включая стратегическое планирование, управление проектами и клиентскими отношениями, финансовый и кадровый менеджмент, что необходимо для успешной профессиональной деятельности в качестве руководителя подразделений или агентства в сфере рекламы и связей с общественностью.

### 1.2 Задачи дисциплины:

1. Изучить модель функционирования, организационную структуру и бизнес-процессы коммуникационного агентства.
2. Сформировать практические навыки стратегического и операционного менеджмента агентства (управление проектами, финансами, персоналом).
3. Освоить методы разработки продуктовой линейки, ценообразования и проведения тендерных процедур.
4. Развить компетенции по управлению взаимоотношениями с клиентами, подрядчиками и медиаресурсами.
5. Оценивать экономическую эффективность деятельности агентства и контролировать KPI команды.

### 1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ОПК-1: Способен планировать, организовывать и координировать процесс создания востребованных обществом и индустрией медиатекстов и (или) медиапродуктов, и (или) коммуникационных продуктов, отслеживать и учитывать изменение норм русского и иностранного языков, особенностей иных знаковых систем</b> |
| <b>Знать:</b> алгоритмы стратегического и операционного планирования производства медиа- и коммуникационных продуктов с учетом актуальных языковых норм и семиотических систем                                                                                                                               |
| <b>Уметь:</b> организовывать и координировать работу команды агентства по созданию востребованных обществом и индустрией коммуникационных продуктов, отслеживая динамику изменений языковых норм                                                                                                             |
| <b>Владеть:</b> инструментарием контроля соответствия выпускаемых продуктов текущим языковым и знаковым стандартам, а также методами адаптации производственных процессов под меняющиеся нормативы русского и иностранного языков.                                                                           |

### 3 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий                    | Семестр<br>(курс для<br>ЗАО) | Контактная<br>работа |               | СР<br>(часы) |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------|---------------|--------------|
|                                                                              |                              | Лек.<br>(часы)       | Пр.<br>(часы) |              |
| Раздел 1. Стратегические основы управления агентством                        | 2                            |                      |               |              |
| Тема 1. Типология и бизнес-модели коммуникационных агентств                  |                              | 1                    |               | 15           |
| Тема 2. Стратегическое позиционирование и портфель услуг                     |                              |                      | 1             | 15           |
| Тема 3. Лицензирование, саморегулирование и этика в коммуникационном бизнесе |                              | 1                    |               | 15           |
| Раздел 2. Операционное управление и внутренние процессы                      |                              |                      |               |              |
| Тема 4. Организационная структура и управление человеческими ресурсами       |                              |                      | 1             | 15           |
| Тема 5. Финансовый менеджмент и ценообразование в агентстве                  |                              | 1                    |               | 15           |
| Тема 6. Проектный и продуктовый подход в работе агентства                    |                              |                      | 1             | 15           |
| Раздел 3. Клиентские отношения и развитие агентства                          |                              |                      |               |              |
| Тема 7. Управление продажами и клиентским портфелем                          |                              | 1                    |               | 15           |
| Тема 8. Управление репутацией и маркетинг самого агентства                   |                              | 1                    | 3             | 3            |
| Тема 9. Цифровая трансформация и инновации в управлении агентством           |                              | 1                    |               | 15           |
| Итого в семестре (на курсе для ЗАО)                                          |                              | 6                    | 6             | 123          |
| Консультации и промежуточная аттестация (Экзамен)                            |                              | 2,5                  |               | 6,5          |
| <b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>                            |                              | 14,5                 |               | 129,5        |

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

#### 5 БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ

Использование балльно-рейтинговой системы не предусмотрено.

#### 6. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ, СИСТЕМЫ И СРЕДСТВ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

##### 6.1 Показатели оценивания

| Код компетенции | Показатели оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1           | Способность анализировать и применять стратегии управления коммуникационным агентством для решения профессиональных задач оценивается на основе выполнения кейс-анализа и разработки организационно-управленческого проекта. |

##### 6.2 Система и критерии оценивания

| Шкала оценивания           | Критерии оценивания сформированности компетенций                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                   |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                            | Устное собеседование                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Письменная работа |
| 5 (отлично)                | Демонстрирует системное знание типов агентств, KPI, P&L, воронки продаж услуг. Четко описывает цикл управления проектом (бриф → стратегия → реализация → отчет), использует профессиональную лексику. Предлагает нестандартное, но реалистичное решение; аргументирует ресурсами, сроками, бюджетом и рисками. Говорит от лица руководителя агентства (делегирование, контроль, мотивация команды, работа с претензиями). Речь структурирована, термины точны (SLA, KPI, ретеншн, апселлинг, оргдизайн), ответ без пауз-паразитов. |                   |
| 4 (хорошо)                 | Знает основные модели, но допускает 1-2 неточности в операционных или финансовых аспектах. Описывает цикл, но пропускает 1 этап или не раскрывает роли участников. Решение логичное, но шаблонное; аргументация неполная. Упоминает управленческие инструменты, но с трудом отделяет роль CEO от роли рядового менеджера.                                                                                                                                                                                                          |                   |
| 3 (удовлетворительно)      | Поверхностное знание. Описывает хаотично, без учета специфики коммуникационного агентства. Решение формальное, не привязанное к реальным ограничениям агентства. Отвечает как исполнитель, а не как управленец.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                   |
| 2<br>(неудовлетворительно) | Не различает бизнес-модели, путает доходы и комиссии, нет понимания маржинальности. Не может связать этапы работы агентства с результатом для клиента. Решение нереалистичное или противоречащее законодательству/этике рынка. Не понимает разницы между операционной и стратегической ролью. Не владеет профессиональным языком, ответы односложные.                                                                                                                                                                              |                   |

### 6.3 Типовые контрольные задания и/или иные материалы, используемые для оценки результатов обучения

#### 6.3.1 Типовые контрольные вопросы

| № п/п  | Формулировки вопросов                                       |
|--------|-------------------------------------------------------------|
| Курс 2 |                                                             |
| 1      | Понятие и виды коммуникационных агентств.                   |
| 2      | Основные модели управления коммуникационным агентством.     |
| 3      | Организационная структура коммуникационного агентства.      |
| 4      | Функции руководителя коммуникационного агентства.           |
| 5      | Стратегическое планирование деятельности агентства.         |
| 6      | Бизнес-модели коммуникационного агентства.                  |
| 7      | Управление портфелем клиентов агентства.                    |
| 8      | Методы привлечения и удержания клиентов.                    |
| 9      | Этапы работы с клиентским брифом.                           |
| 10     | Технология подготовки и защиты тендерной заявки.            |
| 11     | Ключевые показатели эффективности агентства.                |
| 12     | Управление проектами в коммуникационном агентстве.          |
| 13     | Финансовое планирование и бюджетирование агентства.         |
| 14     | Ценообразование на услуги коммуникационного агентства.      |
| 15     | Управление творческой командой и креативным процессом.      |
| 16     | Кадровая политика и мотивация сотрудников агентства.        |
| 17     | Внутренние коммуникации и корпоративная культура агентства. |
| 18     | Конфликты с клиентами и методы их разрешения.               |
| 19     | Управление репутацией коммуникационного агентства.          |
| 20     | Оценка качества услуг коммуникационного агентства.          |

### 6.3.2 Типовые тестовые задания

не предусмотрено

### 6.3.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Задание 1. «Выбор модели агентства и нишевание»

Ситуация: Вы открываете коммуникационное агентство в городе-миллионнике. Рынок перенасыщен классическими PR- и рекламными агентствами.

Задача:

Обоснуйте выбор одной из трех моделей: boutique agency (узкая специализация), full-service или digital-first.

Разработайте УТП (уникальное торговое предложение) агентства и карту позиционирования относительно 2–3 прямых конкурентов.

Составьте перечень первых 3–4 услуг, с которыми вы выходите на рынок, с аргументацией их востребованности именно для малого и среднего бизнеса.

Формат сдачи: Презентация (до 10 слайдов) с защитой перед группой в роли «инвесторов».

Задание 2. «Финансовая модель агентства: от KPI до P&L»

Ситуация: У вас агентство с 12 сотрудниками. Средний чек проекта — 300 000 руб./мес. ФОТ составляет 55% от выручки.

Задача:

Рассчитайте точку безубыточности при текущих постоянных расходах (аренда, софт, налоги — 600 000 руб./мес).

Определите, сколько активных клиентов нужно агентству для рентабельности 20%.

Предложите три способа повысить маржинальность проектов без увеличения штата. Опишите риски каждого способа.

Формат сдачи: Расчетно-пояснительная записка + файл Excel с моделью.

Задание 3. «Кризис клиента: доработка или переработка?»

Ситуация: Ключевой клиент (70% выручки агентства) требует срочно переделать стратегию кампании, выходя за рамки утвержденного ТЗ на 40 часов работы. Бюджет фиксированный. Штатный ресурс перегружен.

Задача:

Опишите алгоритм коммуникации с клиентом: как аргументировать изменение сроков и бюджета, сохранив отношения.

Составьте три варианта решения (уступка, компромисс, отказ) с прогнозом последствий для репутации и прибыли.

Разработайте чек-лист предварительного сбора брифов, чтобы исключить подобные ситуации в будущем.

Формат сдачи: Деловая игра: «клиент» (преподаватель) и «агентство» (студент) разыгрывают переговоры. По итогам – письменный постморт.

## 6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения

### 6.4.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

### 6.4.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная ☒ Письменная ☐ Компьютерное тестирование ☐ Иная ☐

### 6.4.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

#### ЭКЗАМЕН

##### 1. Организационная структура

Экзамен проводится в малых группах (до 5 человек) по билетам. Время на подготовку строго регламентировано (обычно от 30 минут).

Экзамены проводятся в период сессии по утвержденному расписанию, исключающему «окна» и пересечения с другими формами контроля.

Предоставляются чистые листы для ответа, черновиков.

##### 2. Содержательные требования

Билет включает ключевые темы, изученные за семестр. Структура билета: 2 теоретических вопроса + 1 практическая задача (ситуация/пример).

Вопросы должны однозначно трактоваться студентом (исключить двусмысленность).

##### 3. Процедура проведения

Идентификация: Обязательная проверка личности студента по документу.

Выбор варианта: Студент выбирает билет случайным образом в присутствии экзаменатора.

Подготовка: В процессе подготовки студент имеет право делать записи в выданном листе ответа. Черновики не проверяются и не влияют на оценку.

Ответ: Устная защита письменных ответов (свободное собеседование) или полный письменный ответ с последующим устным уточнением.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1 Учебная литература

| Автор                                          | Заглавие                                                                                                                | Издательство                                                                                                                                                                     | Год издания | Ссылка                                                                                                                              |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7.1.1 Основная учебная литература</b>       |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                  |             |                                                                                                                                     |
| Бердников, И. П.,<br>Стрижова, А. Ф.           | PR-коммуникации                                                                                                         | Москва: Дашков и К, Ай<br>Пи Эр Медиа                                                                                                                                            | 2021        | <a href="http://www.iprbookshop.ru/99362.html">http://www.iprbookshop.ru/99362.html</a>                                             |
| Короткий, С. В.                                | Деловые коммуникации                                                                                                    | Саратов: Вузовское<br>образование                                                                                                                                                | 2019        | <a href="http://www.iprbookshop.ru/80614.html">http://www.iprbookshop.ru/80614.html</a>                                             |
| Мазилкина, Е. И.                               | Маркетинговые<br>коммуникации                                                                                           | Москва: Эксмо                                                                                                                                                                    | 2010        | <a href="http://www.iprbookshop.ru/907.html">http://www.iprbookshop.ru/907.html</a>                                                 |
| <b>7.1.2 Дополнительная учебная литература</b> |                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                  |             |                                                                                                                                     |
| Азоев Г. Л., ред.                              | Цифровые маркетинговые<br>коммуникации: введение в<br>профессию. Учебник для<br>вузов. — (Серия «Учебник<br>для вузов») | Санкт-Петербург: Питер                                                                                                                                                           | 2021        | <a href="https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=373482">https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=373482</a> |
| О.А. Барынина, И.К.<br>Павлова                 | Мировые культуры и<br>межкультурные<br>коммуникации: курс лекций                                                        | М-во науки и высшего<br>образования РФ, С.-<br>Петерб. гос. ун-т пром.<br>технологий и дизайна,<br>Высш. шк. технологии и<br>энергетики. - Санкт-<br>Петербург: ВШТЭ<br>СПбГУПТД | 2020        | <a href="http://nizrp.narod.ru/metod/kafistif/1591318772.pdf">http://nizrp.narod.ru/metod/kafistif/1591318772.pdf</a>               |

### 7.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы Министерства в сети Интернет» [Электронный ресурс]. URL: <http://economy.gov.ru/minrec/about/systems/infosystems/>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.hse.ru>

Базы данных информационного портала Restko.ru (Информационные системы рынка рекламы, маркетинга, PR – Базы рынка рекламы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.restko.ru/>

Организация Объединенных Наций. База данных по торговле сырьевыми товарами (United Nations Commodity Trade Statistics Database) [Электронный ресурс]. URL: <https://comtrade.un.org/db/default.aspx>

Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru/>

### 7.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftWindows 8

MicrosoftOfficeProfessional 2013

### 7.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

| Аудитория            | Оснащение                                                     |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|
| Лекционная аудитория | Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска |
| Учебная аудитория    | Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска |